

**Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la
comunicación en la Oficina Regional de Acueductos
Comunales, Región Brunca**

Informe de la tesis presentada en
Oficina Regional de Acueductos Comunales
Sede Regional Brunca

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Oficinas

Ian Adrián Rodríguez Zúñiga
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana

Mayo, 2025

**Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la
comunicación en la Oficina Regional de Acueductos
Comunales, Región Brunca**

Informe de la tesis presentada en
Oficina Regional de Acueductos Comunales
Sede Regional Brunca

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Oficinas

Ian Adrián Rodríguez Zúñiga
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana

Mayo, 2025

**Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la
comunicación en la Oficina Regional de Acueductos
Comunales, Región Brunca**

Ian Adrián Rodríguez Zúñiga
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana

APROBADO POR:

Tutor (a) del TFG _____
M.Sc. Digna Valverde Fallas

Asesor (a) _____
M.Sc. Valeria Alpízar Duarte

Asesor (a) _____
MSc. Gerardina Fonseca Zúñiga

Representación del Decanato _____
Dr. Elvis Rojas Ramírez

Director (a) de campus _____
M.Sc. Erick Madrigal Villanueva

Dedicatorias

Primeramente, dedico este logro a Dios por la sabiduría y la fortaleza que me ha brindado durante estos años de formación profesional. Agradezco profundamente a mi familia y seres queridos por su apoyo incondicional y amor. También quiero reconocer a todos mis compañeros que han sido parte fundamental de este proceso, así como a mi novia por su constante apoyo y motivación. Finalmente, mi gratitud a aquellas personas queridas que ya no están conmigo físicamente, pero cuyo recuerdo y ejemplo siguen siendo mi inspiración para seguir adelante.

Ian Adrián Rodríguez Zúñiga

Dedico este trabajo final a mi hija, por ser la luz que ilumina mi día a día y por cada sonrisa que me inspira a ser mejor en cada paso que doy, por recordarme que el verdadero valor es la perseverancia de la mano del amor, cada paso durante este camino lo he dado pensando en ti, en ese futuro que deseo construir para ti, para que sigas tus sueños, esta tesis es una pequeña parte de lo que deseo enseñarte con el propósito de que te inspire a nunca rendirte y a continuar siempre con valentía.

Jennifer Alexandra Hidalgo Retana

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme dado salud, perseverancia y la motivación necesaria para culminar mi carrera. Agradezco especialmente a mi familia por su inquebrantable apoyo y paciencia durante todo el proceso. También quiero reconocer a la profesora Digna Valverde Fallas, quien siempre estuvo dispuesta a ayudarnos, así como a nuestras asesoras Valeria Alpízar Duarte y Gerardina Fonseca Zúñiga, quienes fueron fundamentales en nuestro camino. No puedo dejar de mencionar a mis compañeras de trabajo, Jennifer, Graciela y Gabriela, por su colaboración y compañerismo.

Ian Adrián Rodríguez Zúñiga

Agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza en cada paso y guiarme en todo momento, especialmente agradezco esa prueba de embarazo positiva antes de iniciar mi etapa universitaria, ya que desde entonces mi hija ha sido mi motivación de vida. A ella, quien desde el primer día de universidad me acompañó en mi vientre, a la bebé de días que recibía clases en mis brazos, a la bebé de añitos que estuvo en clases, exposiciones, exámenes y siempre fue una alumna bien portada. Sin mi hija, hace mucho me hubiese rendido. A cada uno de mis compañeras y compañeros que me apoyaban con mi bebé e incitaban a no rendirme, a los profesores por sus grandes enseñanzas y aún más a esos que impartían clases con mi bebé en brazos, gracias por su comprensión y empatía. Agradezco a la profesora Digna Valverde por su gran apoyo y desempeño sin ella probablemente no lo hubiéramos logrado. Agradezco a mis padres que, a pesar de las dificultades, me han apoyado incondicionalmente y me alentaron a seguir adelante cuando el mundo se me venía abajo y quería dejarlo todo.

Jennifer Alexandra Hidalgo Retana.

Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación, en la ORAC. El tipo de investigación utilizado es el cualitativo, encargada de crear una investigación más detallada con las vivencias y percepciones de los participantes para optimizar los procesos de comunicación dentro de los procesos administrativos. La metodología utilizada fue el análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación, para dar respuesta a lo planteado se crean dos instrumentos: cuestionario y entrevista, aplicados a los representantes de la Federación de ASADAS y a los funcionarios de la ORAC, con el propósito de conocer las distintas perspectivas, donde se utilizan preguntas abiertas y cerradas. Entre los resultados más importantes se encuentra la gran disconformidad que presentan las ASADAS de la Región Brunca con los tiempos de respuesta a las solicitudes de requerimientos que presentan ante la ORAC, debido a que en muchas ocasiones las solicitudes cuando son atendidas, son fuera del tiempo reglamentario establecido o no hay una respuesta del todo, generando grandes problemas con el sistema de agua potables en las comunidades que cuentan con una ASADA, además se menciona que en muchas ocasiones no reciben una correcta atención, y todo se resume a que en esta oficina se cuenta con muy poco personal para atender la gran demanda de trabajo que demandan más de ciento cincuenta ASADAS a lo largo de la Región Brunca. Al finalizar de procesar los datos se recomienda a los encargados de la ORAC establecer un plan de acción, donde se planteen objetivos claros, alcanzables y mediables, donde se tome en cuenta tener un medio de comunicación oficial de comunicación con las ASADAS, así como implementar el uso de herramientas colaborativas para agilizar los trabajos dentro de la oficina, y así reducir los tiempos de espera, que es el principal problema que presentan las ASADAS con dicha oficina.

Tabla de contenidos

Dedicatorias _____	5
Agradecimientos _____	6
Resumen _____	7
Capítulo I _____	19
Introducción _____	20
Reseña Histórica _____	21
Origen de la Oficina Regional de Acueductos Comunales _____	21
Misión _____	22
Visión _____	22
Política de calidad _____	23
Planteamiento del problema _____	23
Pregunta de investigación _____	25
Objetivos _____	25
Objetivo general _____	25
Objetivos específicos _____	25
Justificación _____	26
Antecedentes _____	28
Antecedentes históricos _____	28
La historia de la administración _____	28
El despertar de la administración _____	29
Teorías de la administración según el enfoque clásico _____	29
Teoría de la administración científica (1903) _____	29

Teoría clásica (1841-1925)	30
Comunicación interna	30
Antecedentes teóricos	31
Antecedentes metodológicos	33
Capítulo II	36
Marco Teórico	37
Historia de AyA	37
Funciones de AyA	38
Organigrama	39
Federación de ASADAS	40
ASADAS	40
Gestión empresarial	43
Gestión interna	44
Administración	47
Comunicación organizacional	48
Tipos de comunicación organizacional	48
Comunicación externa	48
Comunicación interna	49
Clima organizacional	49
Resolución de conflictos y mejora de relaciones interpersonales	51
Innovación y creatividad	51
Tecnologías de información y comunicación (TIC)	52
Retroalimentación	53

	10
Gestión de la calidad _____	53
Atención al cliente _____	54
¿Qué es el proceso administrativo? _____	55
Procesos administrativos claves en la Oficina _____	58
Gestión del tiempo _____	58
Planeación estratégica _____	58
Procedimiento interno _____	59
¿Qué son los requerimientos? _____	60
Eficiencia _____	61
Productividad _____	61
Plan de acción _____	62
Capítulo III _____	64
Marco Metodológico _____	64
Tipo de enfoque _____	65
Enfoque cualitativo _____	66
Tipo de investigación _____	67
Investigación descriptiva _____	67
Investigación explicativa _____	68
Fuentes de información _____	69
Primarias _____	69
Secundarias _____	70
Terciarias _____	70
Población _____	71

	11
Muestra _____	71
Muestreo no probabilístico _____	72
Muestreo por conveniencia _____	73
Variables _____	73
Variable Comunicación _____	74
Subvariables de la comunicación _____	74
Comunicación organizacional _____	74
Comunicación verbal _____	75
Comunicación No verbal _____	75
Clima organizacional _____	76
Variable Procesos Administrativos _____	76
Subvariables de los procesos administrativos _____	77
Planificación _____	77
Control interno _____	77
Evaluación _____	77
Retroalimentación _____	78
Gestión de Recursos Humanos _____	78
Gestión Financiera _____	79
Instrumentalización y operacionalización de variables _____	80
Definición operacional _____	80
Definición operacional _____	82
Técnicas de recolección de información _____	83
Cuestionario _____	83

	12
Entrevista _____	84
Consideraciones éticas _____	85
Capítulo IV _____	86
Análisis e interpretación de los resultados _____	86
Objetivo número 1 _____	87
Objetivo número 2 _____	104
Capítulo V _____	122
Conclusiones y recomendaciones _____	122
Conclusiones _____	123
Recomendaciones _____	124
Capítulo VI _____	127
Plan de acción _____	127
Introducción _____	128
Misión y visión del plan de acción _____	130
Misión _____	130
Visión _____	130
Referencias _____	137
Apéndices _____	146

Índice de tablas

Tabla 1. ASADAS por cantón en la Región Brunca _____	41
Tabla 2. Muestra de ASADAS y presidentes que la representan _____	72
Tabla 3. Caracterización de la Comunicación Interna en la Gestión Administrativa de la ORAC _____	80
Tabla 4. Caracterización de la Comunicación Interna en los Procesos Administrativos para la Gestión Eficiente en la ORAC _____	82
Tabla 5. Análisis PESTEL _____	131
Tabla 6. Análisis FODA de la ORAC Desde la Perspectiva BSC _____	132
Tabla 7. Plan de Acción _____	134

Índice de Figuras

Ilustración 1. Organigrama institucional AyA _____	40
Ilustración 2. Satisfacción con los Procesos de Planificación en la ORAC, por parte de las ASADAS _____	88
Ilustración 3. Opinión sobre la Optimización de Procesos Administrativos mediante Reuniones Periódicas en la ORAC _____	89
Ilustración 4. Percepción de la Optimización de Procesos Administrativos mediante Reuniones Periódicas en la ORAC, por parte de las ASADAS _____	90
Ilustración 5. Influencia de las Medidas de Control Interno en la Interacción entre la ORAC y las ASADAS _____	91
Ilustración 6. Percepción de la Utilidad de las Evaluaciones y Retroalimentación para la Mejora de Servicios en las ASADAS por parte de la ORAC _____	92
Ilustración 7. Aspectos a Valorar en las Evaluaciones de Desempeño en la ORAC _____	93
Ilustración 8. Aspectos para Evaluar la Calidad de la Interacción entre la ORAC y las ASADAS _____	94
Ilustración 9. Importancia de la Retroalimentación Regular y Constructiva sobre el Desempeño Administrativo de la ORAC, desde el Criterio de las ASADAS _____	95
Ilustración 10. Canales de Comunicación Utilizados en la ORAC _____	96
Ilustración 11. Canales de Comunicación Utilizados por las ASADAS para la Interacción con la ORAC _____	97
Ilustración 12. Canales de Comunicación con Mayor Dificultad de Uso en la ORAC _____	98
Ilustración 13. Canales de Comunicación que Impiden una Interacción Efectiva entre las ASADAS y la ORAC _____	99

Ilustración 14. Canal de Comunicación Más Eficiente para Recibir Información en la ORAC	101
Ilustración 15. Canal de Comunicación Más Eficiente para las ASADAS para Recibir Información de la ORAC _____	102
Ilustración 16. Efectividad del Plazo Asignado para la Distribución de Actividades en la ORAC _____	103
Ilustración 17. Eficiencia del Plazo Asignado para la Distribución y Cumplimiento de Actividades Realizadas por la ORAC _____	104
Ilustración 18. Calidad de la Comunicación entre la ASADA y la ORAC _____	105
Ilustración 19. Calidad de la Comunicación entre el Personal de la ORAC _____	105
Ilustración 20. Percepción Sobre la Precisión de la Información Transmitida por la ORAC hacia las ASADAS _____	107
Ilustración 21. Percepción Sobre la Precisión en la Información Transmitida por la ORAC__	108
Ilustración 22. Frecuencia de Cambios en la Información Transmitida por la ORAC _____	109
Ilustración 23. Frecuencia de Cambios o Distorsión en la Información Recibida por parte de la ORAC _____	110
Ilustración 24. Calificación de la Comunicación entre el Personal de la ORAC _____	111
Ilustración 25. Nivel de Comunicación entre la ASADA y la ORAC _____	112
Ilustración 26. Evaluación de la Efectividad de las Herramientas Tecnológicas en la Comunicación entre las ASADAS y la ORAC _____	113
Ilustración 27. Eficiencia de las Herramientas Tecnológicas Empleadas en la Comunicación entre la ASADA y la ORAC _____	114
Ilustración 28. Medios de Comunicación Utilizados por la ORAC _____	115

Ilustración 29. Medios de Comunicación Empleados en la Transmisión de Información a la ORAC _____	116
Ilustración 30. Percepción sobre la Efectividad de la Comunicación entre la ASADA y la ORAC _____	117
Ilustración 31. Tipo de Comunicación Más Efectiva entre la ASADA y la ORAC _____	118
Ilustración 32. Estrategias Efectivas para la Retroalimentación y Comunicación entre la ORAC y las ASADAS _____	119
Ilustración 33. Estrategias con Mayor Efectividad para la Retroalimentación y Comunicación entre la ASADA y la ORAC _____	120

Índice de abreviaturas

ASADA: Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados

AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

BSC: Balanced Scorecard

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ORAC: Oficina Regional de Acueductos Comunes Región Brunca

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Índice de apéndices

Apéndice 1. Aprobación de anteproyecto por la Comisión de Trabajos Finales _____	146
Apéndice 2. Carta de Aceptación de Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga _____	149
Apéndice 3. Carta de Aceptación de Asesora Valeria Alpízar Duarte _____	150
Apéndice 4. Carta de aprobación Directora Digna Valverde Fallas _____	151
Apéndice 5. Carta de Aceptación por Parte de la ORAC _____	152
Apéndice 6. Instrumento Cuestionario Aplicado a los Representantes de la Federación de ASADAS Asociadas a la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Región Brunca	153
Apéndice 7. Instrumento Entrevista Aplicado a Funcionarios de la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Región Brunca _____	158
Apéndice 8. Validación de Instrumento Cuestionario por la Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga	163
Apéndice 9. Validación de Instrumento Entrevista por la Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga	165
Apéndice 10. Validación de Instrumento Cuestionario por la Asesora Valeria Alpízar Duarte	167
Apéndice 11. Validación de Instrumento Entrevista por la Asesora Valeria Alpízar Duarte __	169

Capítulo I
Introducción

Introducción

La investigación está dirigida a la Oficina Regional de Acueductos Comunes Región Brunca (ORAC), encargada de atender y gestionar las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS) que en total son 176. El objetivo de las ASADAS es promover el desarrollo comunal mediante un servicio sostenible de agua potable y fomentar el ahorro, cuidado y preservación del recurso hídrico. Todas estas ASADAS de la Región Brunca solicitan requerimientos que se tramitan a través de la ORAC, debido a esto surgen situaciones que influyen en la comunicación interna y gestión administrativa de esta oficina.

Por tal motivo, cabe destacar que en el ámbito empresarial la comunicación es fundamental en la gestión interna. El análisis de la comunicación es esencial para identificar áreas de mejora y comprender cómo se llevan a cabo las actividades diarias en la oficina, de una manera eficiente y productiva, para alcanzar los objetivos. La comunicación interna es importante en las empresas, por lo que es necesario estar en constantes cambios para mejorar y agilizar los procesos de la oficina y mejorar el entorno, asegurando un buen desempeño y productividad, para enfrentar desafíos y buscar oportunidades de mejora. Por tal motivo, “La comunicación interna (CI) es la encargada de alinear los objetivos de los empleados con los de la marca de forma que sea posible crear una cultura de empresa fuerte” (Castro & Díaz, 2021).

Por lo anterior, se entiende como comunicación interna aquella que tiene un papel importante dentro de la organización, este proceso juega un papel fundamental dentro de la organización se caracteriza por su claridad y precisión bilateralidad confidencialidad y consistencia lo que facilita la fluidez de información entre los diferentes niveles y departamentos esto asegura la eficacia en la transmisión de mensajes el control sobre los canales de

comunicación y la mejora de la productividad optimizando la colaboración y estableciendo con claridad el rumbo a tomar para asegurar el éxito de la compañía.

Por esta razón, es esencial para que la empresa, en este caso la ORAC, pueda enfrentar los desafíos del entorno dinámico que se presenta día con día, manejando procesos flexibles con los que puedan responder a las necesidades de la oficina. La comunicación interna es fundamental en la eficiencia y productividad de una organización, con un impacto significativo en su gestión interna y en la estructura definida para las tareas y responsabilidades empresariales.

Por consiguiente, se busca examinar la comunicación interna dentro de la ORAC con el objetivo de identificar áreas de mejora en la gestión interna de la organización fomentando esta manera una cultura de mejora continua para proporcionar un servicio eficiente dentro de la región.

Reseña Histórica

Origen de la Oficina Regional de Acueductos Comunales

La Asamblea Legislativa integra una comisión especial para estudiar el proyecto de ley y la vasta documentación que genera. El asunto se hace de conocimiento público y los costarricenses se enteran por medio de artículos periodísticos, de que nacía una esperanza para solucionar el problema del agua.

La Asamblea Legislativa consulta también, durante el proceso de elaboración de la ley, con experimentados salubristas e ingenieros civiles, como Edison Rivera Castaing, Renán Méndez, Guillermo Roviralta, Fernando Chavarría Loaiza y Eduardo Jenkins, quienes avalan el proyecto, juntamente con el ministro de Salud, Dr. José Manuel Quirce Morales, gran impulsor de la creación del Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

El órgano legislativo desde mucho tiempo atrás trata de buscarle una respuesta al asunto del agua. Primero lo hace mediante la Ley de Aguas emitida en 1942, que dispone en su artículo 41 que todos los acueductos del país eran patrimonio del Estado, que las nuevas obras de este tipo las operaría el Ministerio de Salubridad Pública y que los acueductos administrados por las municipalidades continúan así hasta que se decretara su nacionalización.

En vista que el Estado no pudo asumir directamente la operación que se preveía, y que el problema continuaba agravándose, se emite en 1953 la Ley General de Agua Potable, que impone regulaciones a los organismos administradores, para que estos fijarán tarifas adecuadas, que permitieran la correcta operación de los sistemas, con el fin de garantizar la potabilidad del agua en resguardo de la salud pública. Además, los obliga a llevar contabilidad separada, para garantizar que los fondos se dedicarán a su cometido.

Los diputados tienen razones suficientes para aprobar la Ley Constitutiva de un organismo descentralizado, provisto legal y financieramente, para hacerse cargo de resolver la crisis del agua potable. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA, s.f)

Misión

“Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país”.

(AyA, s.f)

Visión

“Ser la institución pública de excelencia en rectoría y gestión de los servicios de agua potable y saneamiento para toda la población del país.” (AyA, s.f)

Política de calidad

El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AYA) está comprometido con el bienestar y el desarrollo del país a través del ejercicio de su rectoría y de la prestación sostenible del servicio de agua potable y de saneamiento, mediante el cumplimiento de los requisitos de sus usuarios, otras partes interesadas pertinentes, los legales y reglamentarios para lo cual se apoya en su Sistema de Gestión de Calidad y promueve la mejora continua de sus procesos. (AyA, s.f)

Planteamiento del problema

La ORAC es una entidad gubernamental encargada de coordinar, gestionar los servicios de agua potable en áreas rurales, esta oficina opera bajo la dirección del AyA. Esta Oficina tiene un papel muy importante en el funcionamiento y apoyo de las ASADAS.

Tomando en cuenta que, el agua potable es un recurso de primera necesidad para las personas, la gestión eficaz de este recurso es importante para garantizar la calidad de vida de las personas, aún más cuando se trata de zonas rurales.

El trabajo se destina al análisis de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la ORAC, con el propósito de establecer las principales áreas con un nivel de dificultad en términos de productividad y eficiencia.

Por consiguiente, (Marín & Atencio, 2008) sugieren que “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”, por lo tanto, su éxito está en la capacidad de los directores para coordinar y concertar estas funciones, adecuándose a los cambios y retos que surgen en el ambiente organizacional.

Actualmente las Oficinas Regionales de Acueductos Comunales se ven expuestas a desafíos en la gestión de sus procesos administrativos, algunos de estos retos debido al tamaño reducido de las instalaciones y un limitado personal que complica la efectividad de sus operaciones diarias. A causa de esto, se genera una práctica común de resolver las situaciones que ameritan más tiempo en forma “apresurada”, por darle prioridad a atender con urgencia otras situaciones que se presentan diariamente.

En efecto, el problema de la investigación radica en la forma en que la oficina gestiona los procesos administrativos, lo cual influye directamente en la comunicación interna, eficiencia y productividad, así como en los estándares de calidad de los servicios que brindan. Esta situación no solo afecta a la calidad de los servicios y la eficiencia operativa a largo plazo, sino que, también, la falta de una gestión adecuada de los cuatro procesos administrativos: planificación, organización dirección y control.

La falta de comunicación puede dar lugar a retrasos en la atención de las solicitudes, confusiones en la asignación de responsabilidades, deficiencias en la comunicación interna, planificación deficiente e inclusive repercutir en la desmotivación de los empleados.

Por lo tanto, es evidente la necesidad de realizar un análisis de la comunicación interna que se llevan a cabo en estas oficinas. Este análisis permite identificar las áreas de oportunidad con el fin de diseñar estrategias efectivas, para mejorar la asignación de responsabilidades, la gestión del tiempo y la comunicación, mediante la implementación de medidas correctivas adecuadas para potenciar la eficiencia y la calidad, garantizando la satisfacción de los empleados, así como de las comunidades y ASADAS.

Debido a esto, el problema a investigar en la presente tesis surge de la necesidad de

introducir mejoras en el ámbito administrativo de las organizaciones encargadas de gestionar un recurso fundamental para las comunidades. La finalidad es optimizar los procesos de comunicación interna, para desarrollar un cambio positivo.

Pregunta de investigación

En esta investigación se analiza lo siguiente:

¿Cuáles procesos administrativos en la gestión interna optimizan la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la comunicación interna en los procesos administrativos de la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca que permita el fortalecimiento de su eficiencia mediante la propuesta de un plan de acción.

Objetivos específicos

Caracterizar la comunicación interna de los procesos administrativos que permitan conocimiento de la gestión eficiente y productiva en la Oficina Regional de Acueductos Comunales de la Región Brunca.

Detectar áreas de comunicación interna que requieren fortalecimiento para el incremento de la eficiencia en la Oficina Regional de Acueductos Comunales de la Región Brunca.

Diseñar un plan de acción para la mejora de la eficiencia de la comunicación interna en la Oficina Regional de Acueductos Comunales de la Región.

Justificación

La necesidad de indagar sobre la optimización de la comunicación surge como resultado del proceso de entrada en la ORAC en el cual se realizó un análisis de necesidades con algunos de sus jerarcas. Este análisis resultó en la identificación de problemas concretos en procesos administrativos de la oficina regional consultada.

Por consiguiente, depende de la comunicación interna de esta oficina garantizar un servicio de calidad a las comunidades, con base a lo expuesto la comunicación interna eficiente es necesaria e importante para fomentar así el desarrollo y el bienestar de la población. El análisis de la comunicación interna en el contexto de esta investigación es fundamental ya que facilita la detección de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Rivera et al, (2005) insiste en expresar que actualmente la dirección de las organizaciones está girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de Universidad del “nuevo” Siglo.

En el ámbito de la comunicación interna la productividad y la eficacia juegan un papel crucial una gestión efectiva de los procesos comunicativos internos, permiten un uso eficaz del tiempo de los recursos humanos y financieros disponibles lo que permite una mejora de la calidad de la información transmitida y a su vez reduce los tiempos de respuesta a las necesidades y consultas de los empleados y equipos de trabajo. En definitiva, una comunicación interna optimizada contribuye de manera significativa fortalece la productividad y eficiencia en la organización

La ORAC, actualmente pretende mejorar la calidad en los servicios con el objetivo de ayudar a los usuarios y a las comunidades, razón por la cual tienen la necesidad buscar métodos y estrategias que puedan implementar para cumplir con todos los requerimientos de manera efectiva, donde se puedan fortalecer los procesos existentes agilizando el tiempo de respuesta y resolución a cada solicitud.

“La mejora de procesos son metodologías mediante las cuales un equipo evalúa sus procesos en uso y los adapta con la intención de aumentar la productividad, simplificar los flujos de trabajo y adaptarse a las cambiantes necesidades” (Laoyan, 2024). En la gestión administrativa de las organizaciones tener una mejora en los procesos administrativos es fundamental para el éxito empresarial, no solamente porque implica un aprovechamiento funcional de los recursos, sino que también facilita a las organizaciones adaptarse mejor a un constante cambio, lo cual es posible conseguir al eliminar redundancias, agilizar procesos y mejorar la calidad de los servicios. La mejora continua de los procesos incentiva una cultura de innovación y calidad propiciando el desarrollo de la empresa.

En consecuencia, es importante para las empresas gestionar adecuadamente la carga laboral de sus empleados, una asignación equitativa de responsabilidades asegura que cada miembro del personal pueda manejar su carga ocupacional de manera efectiva, esto no solo mejora la eficiencia y la productividad en la empresa si no que al mismo tiempo contribuye a la satisfacción y el compromiso del personal, a la vez, permite el desarrollo profesional al brindarles la oportunidad de enriquecer sus habilidades y experiencias laborales.

Antecedentes

Antecedentes históricos

Según Henry Fayol, considerado como el verdadero padre de la administración moderna, define que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar y estas fases abarcan los elementos de la administración, planeación, organización, dirección y control” (Fayol, 1916)

Estas actividades constituyen los pilares fundamentales de la gestión administrativa, englobando las etapas de la planeación, organización, dirección y control, elementos esenciales para una administración eficaz.

La historia de la administración

La Administración se inició al mismo tiempo que el ser humano, surgió en la época primitiva, ya que “se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza, construcción de pirámides. Se presentó en las épocas de la Antigüedad, Edad Media, Moderna y Contemporánea”. Arteaga et al, (2016).

La administración, al igual que el ser humano, ha evolucionado y se ha desarrollado desde sus inicios. Esta evolución se debe a la necesidad del ser humano de pensar, organizar, decidir y ejecutar planes para satisfacer sus necesidades.

La historia de la administración se entrelaza con los primeros pasos de la civilización y se remonta en miles de años atrás, donde la supervivencia y el progreso exigían una cuidadosa organización de las labores y recursos diarios. Desde la recolección de los alimentos hasta la construcción de las estructuras como las pirámides, cada paso requería de una planificación, organización y coordinación eficiente de los recursos y de las personas.

El despertar de la administración

Al inicio del siglo XVIII ocurrieron una serie de sucesos que tuvieron una gran influencia en las prácticas administrativas, entre ellas el crecimiento de las ciudades, la especialización, el invento de la imprenta y la revolución industrial.

Sin embargo, fue la problemática de las empresas y las necesidades de los empleados lo que ocasionó la llegada de la época de la evolución del pensamiento administrativo, que generó el surgimiento de pensadores que definieron, modelos, teorías y enfoques administrativos. Tal y como lo asegura Idalberto Chiavenato en su libro de introducción a la teoría general de la Administración menciona:

La administración se estudia bajo diferentes teorías, enfoques o escuelas, estos son válidos y han surgido debido a las necesidades cambiantes de los individuos, de la sociedad y las nuevas tendencias para adecuarse a los nuevos modelos que han surgido con el paso del tiempo. (Chiavenato, 2010)

Teorías de la administración según el enfoque clásico

Teoría de la administración científica (1903)

La administración científica se enfoca en optimizar los procesos y garantizar el bienestar de la empresa como de sus empleados, Frederick Taylor, quien fue uno de sus principales exponentes sostenía que, para alcanzar altos niveles de productividad y calidad, los empleados requerían de capacitación y entrenamiento adecuados.

Es un hecho que la nueva forma de administración que surgió en esta época es la Administración Científica, y el principal precursor de esta es Frederick Taylor, con su teoría basada en los 4 principios administrativos y sus métodos y técnicas para realizar cualquier tarea y seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. (Chiavenato, 2010)

Los cuatro principios de la administración propuestos por Frederick Taylor son un conjunto de directrices fundamentales para mejorar la eficiencia y la productividad de las organizaciones. Estos principios enfatizaban la necesidad de aplicar métodos para identificar la mejor manera de realizar las tareas, capacitar adecuadamente a los trabajadores y establecer una colaboración armoniosa.

Teoría clásica (1841-1925)

Fayol sostenía que “enfocarse en las prácticas administrativas de una empresa puede disminuir los malentendidos y aumentar la eficiencia de la organización”. (Fayol, 1916)

Con sus conocimientos ofreció instrucciones detalladas a los gerentes sobre como cumplir sus labores y desarrollo principios fundamentales que toda empresa debería seguir. Aunque tanto Fayol como Taylor reconocían la importancia de los trabajadores, sus enfoques eran diferentes. Fayol se concentraba en la administración y Taylor en las tareas.

Sin embargo, tanto Frederick Taylor como Henry Fayol dejaron legados duraderos que han sentado las bases para el desarrollo de enfoques eficientes en la gestión empresarial, los cuales siguen siendo relevantes en el mundo actual. Con sus contribuciones han influenciado la forma en la que las empresas se organizan y operan, y han inspirado una serie de prácticas que continúan siendo aplicadas y adaptadas en el contexto empresarial.

Comunicación interna

La comunicación es un elemento preciso que permite comunicación entre los empleados de la organización, como con sus clientes así aumentando la eficiencia a la hora que se prestan los servicios.

Se ha definido como una comunicación formal que surge de la propia estructura formal (organigrama formal) de la entidad y que tiene unas funciones concretas que cumplir. Se

emplea para transmitir información, instrucciones o cuestiones relacionadas con el trabajo. Esta fluye siguiendo los niveles jerárquicos predeterminados a través de canales con trayectorias formales: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. (Formanchuk, 2002) como se citó en (García, 2016)

Antecedentes teóricos

La investigación detalla minuciosamente cada etapa del proceso administrativo: planificación, organización, control y dirección. Este enfoque permite a la empresa cumplir con su misión, alcanzar su visión y establecer objetivos claros tanto a corto como a largo plazo. Además, proporciona una guía para el personal, estandarizando las actividades y promoviendo la eficiencia y la productividad. (Burgos & Cervera, 2017)

Así se detalla en el proyecto de tesis elaborado por (Burgos y Cervera, 2017), titulado *Elaboración del proceso administrativo en la empresa comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo en Perú*, se basó en un enfoque cualitativo descriptivo. Este enfoque implicó la sistematización de la experiencia de los trabajadores, la observación y las entrevistas para comprender el entendimiento de los procesos por parte del personal.

Los investigadores destacan que un proceso administrativo bien definido permite establecer objetivos a mediano y largo plazo. Esto proporciona una guía para estandarizar las actividades, lo que resulta en una empresa organizada donde los empleados comprenden claramente sus responsabilidades, son más productivos y eficaces.

Además, enfatizan la importancia de una jerarquía clara en la empresa, que especifique las funciones de cada trabajador, y la necesidad de un liderazgo sólido para fortalecer las relaciones y facilitar la toma de decisiones.

En este apartado se tomó en cuenta el caso de estudio elaborado por (Cabezas & Reyes, 2014) estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato titulado: *Gestión de procesos para una mejora de la productividad: Un caso de estudio de la industria metalmecánica*, con el propósito de mejorar la gestión de procesos y aumentar la productividad. En su investigación, destacan que la gestión de procesos es un componente fundamental de la estrategia de calidad total, ya que proporciona una herramienta para visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo.

Estos investigadores señalan que en la gestión de procesos intervienen variables cruciales como el tiempo, la calidad y el costo, con el objetivo de aumentar la productividad y mejorar el control de la gestión. Para lograr este objetivo, proponen cinco pasos que deben ser desarrollados secuencialmente para lograr cambios permanentes en la organización: identificación de procesos y variables críticas, estudio de tiempos y medición de procesos, gestión estratégica y creación de valor, intervención en procesos y acciones de mejora, y finalmente, el mejoramiento continuo e implementación de indicadores de proceso.

Después de analizar cada uno de estos procesos, identificaron que la falta de control, la comunicación ineficiente, la escasez de capacitación, el estado de la maquinaria, la cantidad de personal y la falta de compromiso son aspectos que obstaculizan el logro de los objetivos de productividad en la organización.

En este tercer apartado, se hace referencia a la investigación llevada a cabo por (Curillo, 2014), titulada *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de Hornos Industriales Facopa*.

En dicha investigación, se enfatiza la importancia de comprender los principales procesos de la empresa como base fundamental para identificar problemas y asignar responsabilidades al

personal. Este enfoque facilita la implementación de mejoras en las áreas de trabajo, contribuyendo así a la consecución de los objetivos definidos por la organización.

Para lograr los objetivos y mejorar la productividad y eficiencia de la empresa, es crucial establecer un plan de acción estructurado y promover la mejora continua. Este plan de acción debe incluir estrategias específicas para abordar las deficiencias identificadas durante el análisis de los procesos, así como para optimizar el desempeño y la calidad en todas las áreas de la organización.

Las políticas comunicacionales de la empresa están constituidas por conjuntos de actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la empresa en un momento dado. Su contingencia proviene de la inevitable subordinación que muestra toda política con respecto a un conjunto de circunstancias que pueden verse espontáneamente modificadas o ser modificadas a voluntad. (García, 1998)

Las políticas comunicacionales dentro de una organización son de carácter dinámico y adaptable, además de la facilidad que deben de tener a los cambios que se puedan necesitar según la interpretación y percepción.

Antecedentes metodológicos

En este apartado, se encontraron diversas investigaciones que tienen una relación con el tema abordado en este proyecto. Específicamente, los procesos y la efectiva gestión de estos, incluyendo la planificación, organización, dirección y control, constituyen factores cruciales que impactan el desarrollo, la productividad y la eficiencia, como lo sugiere el proyecto de grado de (Vélez, 2016). En su trabajo, titulado Diagnóstico del proceso administrativo para la empresa Fabricación de Cárnicos Shocker de la Ciudad de Cali, Colombia, se abordan estos aspectos

como una serie de indicadores de gestión y actividades de control para abordar los principales problemas identificados en la empresa.

La metodología de investigación utilizada en este proyecto se basa en un enfoque Cualitativo, ya que este enfoque implica analizar datos no numéricos para facilitar la comprensión de conceptos. Esta elección metodológica permitió una exploración del fenómeno estudiado. Para la recolección de información, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos, entre las cuales se incluyen la observación, entrevistas, la revisión de fuentes bibliográficas y artículos científicos.

Actualmente las organizaciones buscan mejorar o perfeccionar su comunicación interna, que esta no sea vista como un proceso simple de transmisión de información, más bien esta debe de ser una función de prioridad y fundamental, permitiendo lograr alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante destacar que este trabajo de investigación se vincula con el presente proyecto, pues ofrece una propuesta de instrucción y mejora.

En complemento con lo anteriormente mencionado, otra tesis de grado que aborda aspectos similares a la presente investigación en desarrollo es llevada a cabo por (Curillo, 2014) titulada *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica Artesanal de Hornos Industriales Facopa*. En este trabajo se describen los procesos de la empresa para identificar los problemas que enfrenta el personal y determinar los requisitos para ejecutar un plan de mejora continua. Esta acción actúa en la estructura de la empresa, la gestión del tiempo, la comunicación, la capacitación, la seguridad y en los métodos de trabajo.

Por consiguiente, en la investigación previamente mencionada, prevalece el enfoque cualitativo como el cualitativo. Esto se debe a que se buscó analizar el objetivo de estudio y

realzar un análisis estadístico del mismo, empleando herramientas de recolección de información como la observación, entrevistas y el análisis de informes mensuales y anuales de la gerencia.

Actualmente las organizaciones buscan mejorar o perfeccionar su comunicación interna, que esta no sea vista como un proceso simple de transmisión de información, más bien esta debe de ser una función de prioridad y fundamental, permitiendo lograr alcanzar los objetivos de la organización.

En las empresas más avanzadas la comunicación interna es concebida como una función básica y prioritaria, que persigue la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía. En este sentido, la comunicación interna es un medio, nunca un fin en sí misma. (Álvarez, 2007)

Es evidente la estrecha relación entre este trabajo de investigación y el proyecto en curso, ya que ambos se centran en analizar los procesos administrativos para implementar un plan de mejora con el objetivo de potenciar la productividad y eficiencia de la organización.

Capítulo II
Marco Teórico

Marco Teórico

El marco teórico es el apartado donde se encuentran un conjunto de conceptos que ayudan a entender el tema de investigación.

Según (Matos, 2010) el marco teórico le “permite al investigador encontrar los antecedentes y evolución histórica, de estos sobre su problema de investigación, así como los principales referentes teóricos que sustentan la solución que le busca desde la ciencia, al problema científico que investiga”, de esta manera, el marco teórico no solo orienta al investigador, y establece las bases para analizar el problema de manera fundamentada.

Historia de AyA

Como se menciona en (AyA, s.f) la Asamblea Legislativa conforma una comisión especial para estudiar el proyecto de ley sobre el agua, que es de interés para los costarricenses. Se busca ayuda con expertos en ingeniería civil y salud, entre ellos: Edison Rivera Castaing, Renán Méndez, Guillermo Roviralta, junto con el ministro de Salud, Dr. José Manuel Quirce Morales quien respalda el proyecto.

El órgano legislativo busca soluciones al problema del agua, primero mediante la Ley de Aguas en 1942 que establece que todos los acueductos eran patrimonio del Estado. En el año 1953 que se emite la Ley General de Agua Potable, que regula la gestión del agua potable, sin embargo, los problemas continúan. Por lo tanto, los diputados tienen motivos suficientes para aprobar la Ley Constitutiva de un organismo descentralizado que se encarga de la crisis del agua potable.

Por lo anterior, la creación de un organismo descentralizado encargado de abordar la crisis que existe por el agua potable toma un papel protagónico ante la constante presencia de desafíos.

Funciones de AyA

Como se menciona en (AyA, s.f) la Ley 2726, le otorga a AyA una potestad rectora en materia de abastecimiento, distribución, recolección y tratamiento, realizando un doble rol de operador y rector.

El instituto tiene a cargo entre otras las siguientes competencias:

- Dirigir, gobernar y vigilar a nivel nacional todo lo concerniente al abastecimiento, distribución de agua apta para consumo humano y tratamiento de aguas residuales ordinarias.
- Aprovechar, utilizar, gobernar o vigilar, según sea el caso, todas las aguas de dominio público.
- Construir, ampliar y reformar los sistemas de acueductos y alcantarillados cuando sea necesario.
- Tratamiento de aguas residuales de tipo ordinario.
- Fijar políticas, establecer y aplicar normas, emanar directrices en materia de agua apta para consumo humano y saneamiento.
- Promover el planeamiento, financiamiento, así como mecanismos para el desarrollo de los servicios de abastecimiento, recolección y tratamiento a nivel nacional.
- Vinculación jerárquica que obliga al cumplimiento y acatamiento de las directrices emanadas como ente rector en servicio de abastecimiento y saneamiento.
- Asesorar a organismos del Estado sobre consultas obligatorias de proyectos de sistemas de abastecimiento, recolección y tratamiento.
- Determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de proyectos de abastecimiento y saneamiento.

- Vigilar el recurso hídrico y ejercer las acciones correspondientes en la protección de las áreas de interés estratégico en el abastecimiento poblacional.
- Promover la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección ecológica, así como el control de la contaminación de las aguas.

Por consiguiente, lo anterior refleja la relevancia que tiene el AyA como instituto clave en la correcta gestión del agua en Costa Rica, con una variedad de funciones que van desde la infraestructura hasta la creación de políticas que permitan garantizar el acceso equitativo del agua potable a toda la población.

Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de cómo está estructurada una organización, donde se muestra las relaciones jerárquicas y las funcionales entre las diferentes áreas de trabajo de la organización, su importancia radica en que facilita la comprensión de la organización.

“Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Taveras M. A., 2018, pág. 34)”, como se citó en (Bobadilla, 2019).

y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que ni el AYA ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

Además, se menciona como se conforman las ASADAS, están compuestas “por vecinas y vecinos de las comunidades que se benefician con el servicio que éstas prestan y se rigen por la Ley de Asociaciones No. 218, del 8 de agosto de 1939 y por su reglamento”. AyA delega en las ASADAS un servicio público necesario que es el suministro de agua potable en las zonas alejadas del país.

En la Región Brunca hay 174 ASADAS, y que se encuentran distribuidas en ocho cantones de la Región, se detallarán a continuación.

Tabla 1.

ASADAS por cantón en la Región Brunca.

Cantón	Distrito	ASADAS
Pérez Zeledón	San Isidro del General	19
	Rivas	14
	Páramo	9
	Barú	7
	Pejibaye	7
	Platanares	5
	Río Nuevo	4
	El General	3
	Cajón	2
	Daniel Flores	2
	San Pedro	1
Buenos Aires	Potrero Grande	11
	Buenos Aires	6
	Volcán	6

Cantón	Distrito	ASADAS
	Boruca	5
	Biolley	3
	Changuena	3
	Colinas	3
	Pilas	3
	Palmar	6
	Piedras Blancas	6
Osa	Puerto Cortes	4
	Bahía Ballena	3
	Sierpe	3
	Pavon	5
Golfito	Guaycara	4
	Golfito	3
	Corredor	7
Corredores	Canoas	4
	Laurel	1
	Limoncito	2
	Sabalito	2
Coto Brus	San Vito	2
	Aguabuena	1
	Pittier	1
Puerto Jiménez	Puerto Jiménez	5
Quepos	Savegre	2
	Total de ASADAS	174

Analizar los procesos administrativos en la gestión interna, es una herramienta fundamental para el fortalecimiento de los niveles de eficiencia y productividad dentro de cualquier organización.

En el contexto organizacional, analizar los procesos de ORAC, tiene relevancia debido a los desafíos que enfrenta basado en la gestión del recurso hídrico. Mediante una revisión de los

diferentes procedimientos y prácticas administrativas, hallar las áreas de mejora, optimizar el uso del recurso y mejorar la calidad de servicio a las personas de las comunidades locales.

“La palabra gestión proviene del latín y hace referencia a la administración de recursos, tanto en una institución estatal o privada, para lograr los objetivos propuestos por la misma.” (Suárez, 2018), por eso la gestión, en términos generales, se refiere a un conjunto de acciones que facilitan la realización de cualquier actividad u objetivo, implica llevar a cabo trámites y diligencias para resolver una situación o llevar a cabo un proyecto. En el ámbito de las organizaciones, gestionar implica un proceso fundamental para alcanzar el éxito de objetivos y metas.

Gestión empresarial

Mediante la gestión, las empresas organizan y supervisan las actividades, así como el flujo de trabajo de sus operaciones y empleados, su objetivo es facilitar que los empleados trabajen de manera eficiente y productiva.

“La gestión empresarial, es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos” (Quintana del Carmen, 2020), una estructura sólida sirve como una guía para los trabajadores. Cuando se dirige y supervisa el trabajo y el desempeño de los trabajadores, se logra un adecuado manejo de los recursos disponibles en la empresa.

La gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. Se puede decir que, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación y se vale de instrumentos de control y archivos para conservar datos y tomar decisiones. (Suárez, 2018)

Por lo tanto, tiene una influencia directa en la optimización y administración de procesos, recursos, tareas, la toma de decisiones como en el alcance de las metas. Una gestión efectiva no solo permite una mejor utilización de los recursos disponibles, y facilitar la coordinación y el control de las actividades organizacionales.

Esto se traduce en beneficios significativos para la organización, como el aumento de la productividad y la eficiencia operativa. La optimización de los procesos y recursos permite realizar las actividades de manera eficiente, reduce costos y mejora los tiempos de ejecución. Asimismo, una gestión efectiva promueve la coordinación entre los diferentes departamentos y equipos, mejorando aspectos como la comunicación y colaboración, aumentando la eficiencia operativa, productividad y una respuesta positiva ante los cambios.

“Es importante expresar que el punto fundamental de toda la empresa es la gestión empresarial, y si se realiza adecuadamente la organización progresa, si es lo contrario la empresa declinará” (Suárez, 2018) para que una gestión sea efectiva, debe brindar resultados positivos y no limitarse solo a mejorar las cosas superficialmente, sino abordar y mejorar desde la raíz aquellas acciones que afectan directamente el éxito de la organización. Esto implica la necesidad de crear estrategias o un plan de acción que considere los múltiples factores como la eficiencia, la productividad, la logística y aspectos financieros.

La implementación de estrategias fundamentadas asegura que todas las áreas de la empresa trabajen hacia objetivos comunes.

Gestión interna

La gestión interna es un pilar fundamental para el funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Su importancia radica en la capacidad de estructurar, coordinar y supervisar todas las actividades y recursos dentro de la empresa.

La gestión interna incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. (Plasencia, 2010)

Mediante el control interno, la organización asegura que los objetivos estratégicos se alcancen de manera eficiente. Uno de los aspectos esenciales de la gestión interna es la protección de los activos de la empresa, y esto se refiere tanto a los activos físicos como las propiedades y equipos como también los activos intangibles como la información y propiedad intelectual.

Dentro de las organizaciones la comunicación y la gestión internas son dos Pilares fundamentales se analizan como una comunicación efectiva dentro de la empresa mejora la gestión interna optimizando de esta manera procesos y fortaleciendo la integración del equipo.

La comunicación organizacional es según Oyarvide et al, (2017):

Sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los del público a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa.

La gestión y la comunicación internas están vinculadas, la relación de estas es fundamental para alcanzar el éxito organizacional, una comunicación interna efectiva asegura que la gestión interna se realice de manera eficiente que los empleados sigan motivados y alineados con los objetivos de la organización y que de este modo la organización puede amoldarse y salir adelante en un entorno en constante cambio.

Una comunicación clara y consistente impulsa la coordinación de las actividades y enriquece la toma de decisiones dentro de las organizaciones al suministrar detalles claros a todos los niveles de la organización, además, una comunicación interna fortalece la unión como la solidaridad entre los empleados creando un ambiente de trabajo coherente y en armonía lo cual es esencial para la gestión interna ya que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo son elementos claves para alcanzar las metas organizacionales.

La comunicación es un elemento indispensable en cualquier organización puesto que facilita la transmisión de información un intercambio de ideas y además la coordinación de las actividades existen diferentes tipos de comunicación cada uno con sus propias características y sus formas de aplicación específicas destacaremos la diversidad de los tipos de comunicación y la importancia que tienen estas dentro del contexto organizacional.

La comunicación está conformada por varios tipos, comprenderlos es esencial para mejorar la eficiencia y la cohesión dentro de un ambiente laboral.

El intercambio de información por medio de las palabras o las escrituras es una herramienta indispensable en la humanidad, esta juega un papel importante en diversos aspectos de la vida, en este caso enfatizando en el ambiente laboral, la comunicación verbal facilita la interacción social al construir y mantener relaciones profesionales, al mismo tiempo agiliza los procesos de análisis, la discusión de problemas y la toma de decisiones en las empresas.

Este tipo de comunicación permite crear debates e intercambiar puntos de vista para consolidar acuerdos, la importancia de esta se basa en el entendimiento que brinda a las personas involucradas.

De igual manera, la comunicación no verbal es un proceso que busca transmitir información sin el uso de palabras, si no por medio de otros signos tanto visuales como auditivos.

Es el proceso de transmisión de información por medio de gestos, posturas, expresiones tanto corporales como faciales o cualquier otro medio que no requiera uso de las palabras. Esta comunicación colabora con el reforzamiento y entendimiento de los gestos como lo es un gesto de aprobación el cual se interpreta como un comentario positivo, además las formas de expresión no verbales pueden fortalecer la conexión interpersonal al transmitir empatía e interés.

La comunicación no verbal es crucial en la interacción humana al expresar emociones interpretar mensajes y establecer relaciones laborales y personales.

La comunicación asertiva es una manera de expresar de forma clara y respetuosa los pensamientos, necesidades, emociones y sentimientos. Brinda un punto de equilibrio entre la comunicación agresiva y la comunicación pasiva al permitir a las personas defender su pensar, pero siempre manteniendo el respeto. Colabora con las relaciones laborales saludables al otorgar un respeto de ambas partes y una comunicación abierta, además al impulsar la transparencia y colaboración fortalece un ambiente de trabajo agradable para los funcionarios de toda organización.

Administración

La administración como disciplina aborda una serie de principios orientados a optimizar el uso de los recursos que se disponen para alcanzar objetivos concretos.

Para (Harold Koontz y Cyril O'Donnell) cómo se citó en (Jiménez, 2023) “La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

La administración es el proceso de llevar a cabo una serie de responsabilidades, controlar, planificar, dirigir y organizar los recursos de una organización, recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos con la finalidad de alcanzar propósitos determinados de forma óptima.

La administración es básicamente la implementación de una serie de principios encaminados a potenciar el uso de los recursos disponibles para lograr alcanzar los objetivos deseados. La administración del AyA buscar garantizar el suministro continuo de agua potable segura, optimizar la eficiencia operativa y resolver quejas de manera eficiente.

Comunicación organizacional

Segredo et al, (2017) sugiere que la comunicación organizacional “Es una herramienta para potenciar las fortalezas, la identidad y los valores de la organización y lograr posicionamiento de esta, así como desarrollar la imagen institucional y favorecer la relación con el ambiente externo”

Por lo tanto, aprovechar correctamente este tipo de comunicación permite a las empresas mejorar su identidad y valores, una comunicación organizacional adecuada proyecta una imagen sólida al exterior de la empresa mejorando la relación con clientes, proveedores y la población en general. Las empresas que hacen inversión en una comunicación organizacional efectiva mejoran con ello su capacidad para enfrentar los desafíos que se presentan, además, aprovechan las oportunidades al máximo y alcanzar un éxito empresarial sostenible.

Tipos de comunicación organizacional

Comunicación externa

La ORAC se encuentra en constante comunicación con las ASADAS que se encuentran inscritas ante dicha oficina, debido a que es la encargada de mantener los servicios de agua en correcto funcionamiento, por lo tanto (Pinto, 2017) sugiere que “La comunicación externa está

compuesta por todos los elementos externos a la organización que tienen algún grado de influencia en ella”.

Con base a lo anterior, se evidencia que la comunicación externa está compuesta por factores externos de una organización como pueden ser los clientes, proveedores, competencias, entre otros.

Comunicación interna

La comunicación interna es primordial para el funcionamiento efectivo de la empresa, ya que tiene como principal objetivo mejorar la organización y la eficiencia entre los miembros para crear un entorno laboral colaborativo, intercambiar ideas y fomentar el compromiso con la organización.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. (Condor & Omar, 2018)

Además, es una herramienta orientada a establecer vínculos informativos para lograr que se cumplan los objetivos de una mejor manera y optimizar la gestión organizacional, es importante destacar que dentro de la comunicación encontramos dos maneras fundamentales la verbal y no verbal, la comunicación verbal hace referencia al intercambio de palabras tanto escritas como en el dialogo, la comunicación no verbal abarca los elementos que no requieran el uso de las palabras, expresión corporal, gestos y hasta contacto visual.

Clima organizacional

Clima organizacional hace referencia a la combinación de percepciones, sensaciones y actitudes comunes entre el personal, relativo a las características y el entorno de trabajo dentro de

la institución, el clima organizacional comprende una línea de factores amplia, los cuales influyen en las experimentaciones de los colaboradores dentro de su ámbito laboral y como se correlacionan con la organización.

“El ambiente existente entre los miembros de una empresa determina un clima organizacional, el cual se basa en estados emocionales como resultado de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de su empresa”. Chagray et al, (2020) El clima organizacional es un parámetro determinante del bienestar y gratificación de los trabajadores, así mismo, de la efectividad de la institución en fomentar una atmosfera laboral positiva. Un clima organizacional propicio se determina por un elevado nivel de confianza, motivación y responsabilidad de los trabajadores, lo cual promueve un aumento significativo en la productividad y retención de talento humano.

La comunicación y el clima organizacional son elementos que se relacionan entre sí y conducen a la organización al éxito empresarial. Estos dos elementos se retroalimentan constantemente, estableciendo un entorno laboral que logra incrementar o entorpecer la habilidad de la empresa para cumplir sus propósitos.

Una comunicación efectiva es el pilar fundamental para construir un clima organizacional positivo ya que permite la alineación de expectativas, consolida la confianza y permite gestionar los conflictos de manera positiva.

Una organización con un clima organizacional en el que prevalezca la franqueza, la equidad y el respeto mutuo, cultiva un clima donde la comunicación se manifiesta de forma espontánea y eficiente, lo cual incide de manera directa en la satisfacción de los colaboradores, su disposición para aportar al éxito de la empresa y su rendimiento cotidiano. La excelencia en la

comunicación en la organización refleja y moldea el clima organizacional incidiendo significativamente en el bienestar de los trabajadores y la productividad de la organización.

La comunicación eficiente en la organización es fundamental para la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales, la comunicación permite la aclaración de confusiones, exponer necesidades y fomenta la confianza convirtiendo los obstáculos en posibilidades para la empatía compartida.

Uno de los conceptos de la comunicación afirma que es un proceso continuo y dinámico, formado por una serie de acontecimientos variados y sucesivos en interacción, con el fin de alcanzar los objetivos planteados (Petrone, 2021).

Resolución de conflictos y mejora de relaciones interpersonales

La comunicación es indispensable para la resolución de conflictos y la mejora de las relaciones interpersonales en las instituciones. El entorno laboral se distingue por la destreza de los empleados y los directivos para tratar y dar solución a conflictos de forma positiva, lo cual se logra por medio de una comunicación clara y abierta, que no solo favorece el entendimiento sino, impulsa la colaboración y respeto entre los integrantes del equipo.

Además, la comunicación y un clima organizacional de manera efectiva fomentan la innovación y la creatividad en las organizaciones.

Escalona manifiesta que "la creatividad e innovación son competencias que se traduce en el mejoramiento del funcionamiento, mayor eficiencia y/o eficacia de las empresas" Córdoba et al, (2017).

Innovación y creatividad

Al fomentar la comunicación dentro de las organizaciones los colaboradores tienden a sentir comodidad y seguridad lo cual les permite compartir ideas novedosas y alternativas para

resolver problemas, lo cual impulsa un entorno organizacional activo y en permanente desarrollo permitiendo que la institución se adapte y prospere constantemente en un entorno en evolución continua.

La innovación en las instituciones puede revolucionar y optimizar los procesos de comunicación interna mediante la implementación de tecnología avanzada.

Tecnologías de información y comunicación (TIC)

El uso de las TIC dentro de las organizaciones se ha convertido en un factor crucial para la eficiencia de los procesos comunicativos.

Las TIC son fundamentales en el acceso, respaldo y entrega de la información. Hoy en día es común observar como las TIC están incluidas en diferentes mercados como por ejemplo la educación, la salud, el turismo y grandes empresas en la industria nacional e internacional. (Bernal & Rodríguez, 2019)

Las tecnologías posibilitan que la información se transmita con rapidez y con efectividad dentro de la organización, recursos como el email, el chat instantáneo y las plataformas colaborativas, estas herramientas facilitan el acceso a la información, reducen el tiempo de respuesta y agilizan los procesos de transmisión y recepción de información, así mismo, evitan confusiones y previenen la pérdida de documentos de carácter importante.

Junto con la implementación de las herramientas tecnológicas de la comunicación, las instituciones pueden laborar con mayor productividad y eficiencia, las herramientas de colaboración en la nube facilitan el trabajo en equipo sin tener relevancia su ubicación geográfica lo cual fomenta la flexibilidad laboral dentro de las empresas.

La retroalimentación va de la mano con el clima organizacional siendo un factor fundamental para la evolución y la mejora constante de la comunicación interna dentro de las instituciones.

Retroalimentación

La retroalimentación en la comunicación interna es una herramienta de apoyo al permitir descubrir y rectificar errores de comunicación, cuando los trabajadores obtienen comentarios referentes a la coherencia y el impacto de sus mensajes, pueden realizar ajustes en la manera de comunicarse para lograr brindar información clara y precisa.

“Hattie & Timperley (2007), quienes consideran que la retroalimentación tiene una influencia muy poderosa para el aprendizaje, a pesar de que las investigaciones realizadas no siempre muestran evidencias sobre su impacto”, como se citó en (Canabal & Margalef, 2017).

Gestión de la calidad

El concepto de calidad toma un enfoque global al abarcar todas las actividades empresariales, operativas y de gestión. Con este enfoque y la orientación a los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente. La idea de gestión lleva implícito los conceptos de objetivo y mejora, contribuyendo a aumentar la satisfacción del cliente.

Según Hernández et al, (2018), en su revista Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones destaca la opinión de Goetsch & David (2014) donde se define que la gestión de calidad es una herramienta fundamental para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una organización empresarial.

Dicho de otra manera, la gestión de la calidad es un proceso administrativo esencial en una empresa u oficina porque se orienta a mejorar la calidad de los servicios, de forma que se implementan procesos que buscan la mejora continua y cumplir con las expectativas y estándares de los usuarios. La gestión de la calidad busca mejorar situaciones actuales y ayuda a anticipar futuras necesidades y mejoras, promoviendo la excelencia, la confianza, el compromiso y la constancia para garantizar éxito el de la empresa a largo plazo.

Atención al cliente

La atención al cliente es el puente que conecta a las empresas con sus clientes facilitando la construcción de relaciones sólidas y fomentando la fidelidad en un mercado altamente competitivo.

Para Prieto (2001) la atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes, como se citó en (Gálvez & Vargas, 2018)

Es importante destacar que la atención al cliente brinda un análisis de la satisfacción del usuario lo cual es una forma directa de medir las conformidades de las expectativas, necesidades y objetivos del cliente. Dicha evaluación identifica qué aspectos del servicio realizan lo esperado y cuáles requieren mejoras, proporciona al mismo tiempo una retroalimentación importante para la organización

El AyA distingue que la atención al cliente es un aspecto vital de su coordinación interna ya que participa en el perfeccionamiento continuo de sus servicios y potencia la relación con sus usuarios. Al priorizar la satisfacción del cliente, el AyA refuerza su compromiso de

proporcionar servicios de agua potable de calidad óptima para el beneficio de toda la población costarricense.

La atención al cliente es crucial, además, de satisfacer contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional y su reputación, una eficiencia en la gestión operativa lo que conlleva a la reducción de quejas por parte de los usuarios, la correcta atención al cliente también asegura el cumplimiento de las normas que rige la organización al reflejar transparencia y responsabilidad social lo cual promueve una gestión sostenible del servicio social.

Dentro de la gestión administrativa existe los procesos administrativos, los cuales cumplen un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, debido a su enfoque en estructurar y sistematizar las operaciones de la organización con el fin de lograr cada objetivo de manera eficiente e integral, tomando en cuenta que cada proceso va orientado a fomentar la colaboración, la organización, el control y la coherencia para lograr metas comunes que favorecen el desarrollo de la empresa.

¿Qué es el proceso administrativo?

Henry Fayol fue el autor que determinó las cuatro funciones vitales en la administración planeación, organización, dirección y control, bajo la creencia de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa, lo que se conoce como proceso administrativo. (Blandez, 2016)

Según (Blandez, 2016) se les llama a esas cuatro funciones vitales proceso administrativo, porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.

Las etapas elementales del proceso administrativo se utilizan para gestionar de manera efectiva la empresa y controlar las actividades que se llevan a cabo en la organización para alcanzar los objetivos y son las siguientes:

1. **Planeación:** Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción en ella se determinan:
 - Las metas de la organización.
 - Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
 - Las estrategias para llegar a las metas planteadas.
2. **Organización:** Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:
 - El diseño tarea y puestos.
 - Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
 - La estructura de la organización.
 - Los métodos y procedimientos que se emplearán.
3. **Dirección:** Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:
 - Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
 - Determinar el estilo de dirección adecuado.
 - Orientar a las personas al cambio.
 - Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.
4. **Control:** Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:
 - Las actividades que necesitan ser controladas.
 - Los medios de control que se emplearán.

En otras palabras, el proceso administrativo es un conjunto de tareas o funciones que se desarrollan en dentro de una organización, es una herramienta crucial en las empresas porque va orientado al cumplimiento de objetivos, de esta manera se tiene una visión clara del objetivo a lograr y hacia donde se quiere dirigir la empresa.

El proceso administrativo fomenta la agilización de los flujos de trabajo y la optimización de recursos, ya que es un proceso sistemático y flexible que busca adaptarse a los cambios del entorno.

Es importante destacar que el proceso administrativo es continuo y que cada etapa está relacionada entre sí, es decir, una etapa necesita de la otra para poder seguir el proceso, por lo cual se desarrolla una visión integral de manera que se cumpla con la gestión efectiva de la empresa y que cada una de las actividades estén acorde a los objetivos estratégicos planteados, siguiendo una estructura organizativa que permita lograr cada objetivo y tomar decisiones acertadas.

Sumado a esto, el proceso administrativo es un pilar fundamental para promover la eficiencia y productividad, ya que la planificación y estructuración garantiza la correcta asignación de recursos, la mejora continua y la evaluación del desempeño, para identificar áreas de mejora y tomar medidas que favorezcan el funcionamiento, así como el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, existen procesos administrativos clave para gestionar de una manera eficiente y productiva la oficina.

Procesos administrativos claves en la Oficina

Gestión del tiempo

En el ámbito laboral, la gestión del tiempo es una herramienta fundamental para mantener la productividad de la empresa, cumplir con los plazos de entrega y al mismo tiempo mantener una alta calidad en los servicios brindados.

La clave del éxito de cualquier persona es el modo en que administra su tiempo. Porque lo que acaba contando no es lo mucho que se ha trabajado sino lo que se ha terminado, lo que ha dado lugar a resultados concretos. Son estos resultados lo importante, no las actividades que se desarrollen para alcanzarlos. La eficacia sólo se puede alcanzar mediante una correcta administración del tiempo del que se dispone. Siempre que hablamos del uso adecuado del tiempo estamos hablando de invertirlo en el logro de aquellos objetivos que la persona se ha propuesto. Hay que definir los objetivos, analizar las actividades y programar el tiempo. (Acosta, 2012)

La clave de la gestión del tiempo se centraliza en administrar el tiempo de una forma efectiva y estratégica, en la que permita priorizar tareas y mantener un enfoque del orden de las actividades importantes a menos relevantes, pero recordando siempre el desarrollo adecuado de cada una. Una gestión del tiempo fomenta un ambiente eficiente y al mismo tiempo mejora el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Planeación estratégica

Se refiere a que la planeación estratégica orienta a la empresa no solo hacia lograr los objetivos sino también a la capacidad de adaptarse al entorno empresarial dinámico. Además, la planeación estratégica se caracteriza por realizar revisión del desempeño y retroalimentaciones con el fin de medir y comparar los objetivos iniciales, lo cual permite crear una visión integral

acerca de ajustes que se deben hacer y mejorar la efectividad para iniciar poder iniciar otro ciclo de planeación, donde continuamente la empresa responda a los cambios del entorno y se adapte a los desafíos.

Una vez analizados los procesos administrativos, es importante destacar que cada uno de estos procesos necesitan de procedimientos internos, lo cuales son fundamentales al momento de realizar las actividades o tareas diarias, para garantizar la eficiencia organizacional y además que se cumplan los objetivos propuestos.

Los procedimientos internos cumplen un papel importante al planificar, organizar, direccionar y controlar debido a que se desarrollan procedimientos que surgen de los planes estratégicos, facilitan la división de tareas de manera eficiente, son esenciales para dirigir a los trabajadores y, por último, los procedimientos funcionan para crear estándares al momento de realizar evaluaciones de desempeño.

Procedimiento interno

Un procedimiento interno consiste en una serie de pasos que establece una organización para realizar tareas o funciones específicas que realiza una persona o un grupo de personas en las actividades diarias dentro de la empresa. Este tipo de procedimientos garantizan la estandarización de procesos, así como la eficiencia operativa.

Además, los procedimientos internos contribuyen a la mejora en los flujos de información y la coordinación de manera que al implementarlos se evita la duplicidad de tareas, así como también proporciona transparencia y control en las actividades de la empresa, sin dejar de lado que son flexibles, por tanto, se adaptan a las necesidades que requieren las empresas. Por otra parte, los procedimientos internos permiten agilizar los tiempos de respuesta y la solución de

problemas, lo cual resulta beneficioso para responder a las solicitudes y procesos que requieren los usuarios.

Teniendo en cuenta cómo funciona el proceso administrativo junto con los procedimientos internos, es importante analizar como estos influyen en la gestión de requerimientos de la ORAC, de manera que se promueva la mejorara continua y la eficiencia operacional.

¿Qué son los requerimientos?

En el caso de la ORAC, se entiende como requerimiento las necesidades y solicitudes específicas de las ASADAS en relación con la operación de los sistemas de agua potable y alcantarillados que se administran en las zonas rurales. Cada uno de estos requerimientos deben ser atendidos, resueltos y en algunos casos deben trasladarse a la unidad que corresponde para para tramitar la gestión que se necesite.

Además, como otros requerimientos la ORAC, debe velar por coordinar, ejecutar y controlar la implementación de programas de aguas residuales para promover el fortalecimiento de las ASADAS. Asimismo, deben registrar y mantener actualizada la información relacionada con los entes operadores de los servicios en las zonas rurales, ya que esta oficina es la que tiene la labor de enlace para la atención de las ASADAS.

En efecto, los procesos administrativos buscan tener una visión clara al momento de definir objetivos, implementar el liderazgo, la motivación, la comunicación efectiva, la evaluación y monitoreo, así como el desarrollo de planes estratégicos que contribuyan al funcionamiento de la oficina teniendo siempre en cuenta la mejora continua en calidad de los servicios, la sostenibilidad, la responsabilidad, la transparencia y principalmente la productividad y la eficiencia operacional.

Eficiencia

Según (Balseiro Barrios et al, 2021) como lo indico Peretto (2016) la eficiencia se define como:

La capacidad de lograr un fin por medio de una relación deseable entre los factores y los recursos productivos, esto es, maximizar la producción con un nivel determinado de recursos o minimizar los recursos dado un nivel de producción a alcanzar.

La correcta aplicación de la eficiencia en una oficina no solo involucra el uso adecuado de los recursos con los que se cuenta, sino que también se debe crear un ambiente laboral que impulse la eficiencia y el bienestar de los interesados, para alcanzar esos objetivos se puede lograr con la eficiencia y con la menor cantidad de recursos.

Productividad

Se hace referencia que productividad es:

La productividad es una medida de desempeño que nos permite conocer el rendimiento de factores incorporados en el proceso productivo (Arévalo-Avecillas et al., 2018). Esta medida influye en el crecimiento económico debido a la generación de mayores beneficios, como se citó en (Simbaña & Carrión, 2021).

Con base a la información anterior se deduce que para aplicar correctamente la productividad en una oficina es primordial plantearse metas claras y medibles, priorizar tareas y además de establecer un ambiente de trabajo que apoye tanto la productividad como el bienestar de los empleados de la oficina. Este proceso se logra suministrando el material idóneo a los trabajadores, espacios de trabajo ordenados y propiciar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Plan de acción

El plan de acción es esencial para guiar a los empleados en el camino hacia los objetivos organizacionales, actuando como un mapa detallado de estrategias y pasos a seguir. Este documento proporciona una estructura clara que facilita la coordinación de esfuerzos y recursos entre los equipos, y además mejorar la eficiencia, productividad por su coherencia en la ejecución de las tareas.

“Un plan de acción de una empresa es un documento detallado que establece las acciones específicas que una organización llevará a cabo para lograr sus objetivos.” (Business & Marketing School, 2023)

Conjuntamente, el plan de acción desglosa las acciones concretas y necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Esto permite a la organización adaptarse y reestructurar las actividades de manera estratégica, asegurando que cada paso este alineado con los objetivos generales de la empresa.

Abarca diversos aspectos, como recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos, y define plazos y responsabilidades para cada tarea. Esto garantiza que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y contribuciones en la ejecución del plan. (Business & Marketing School, 2023)

Sin la existencia de un plan de acción se corre el riesgo de trabajar sin un rumbo fijo, lo que proporciona una de efectos negativos que afectan la sostenibilidad empresarial a largo plazo. El establecimiento de un plan de acción eficaz genera coordinación entre los distintos departamentos y equipos que conforman la empresa, enfocando a todos sus funcionarios a laborar en una misma dirección, reduciendo esfuerzos y aumentando la eficiencia en general. Con una visión general establecida se maximiza el uso de recursos, tiempo, dinero y personal

disminuyendo al mismo tiempo los costos operativos elevando la efectividad y el nivel competitivo en el mercado.

Al existir un plan de acción dentro de la organización aumenta significativamente la capacidad de la empresa de responder de manera efectiva a los cambios que se presentan de forma inesperada en el entorno empresarial. Con un plan que establezca como actuar frente a la aparición de nuevos competidores, cambios dentro de las normativas o dinamismos del mercado, la empresa logra “salir a flote” reaccionando de forma rápida y efectiva, lo cual mantiene en alto su posición en el mercado laboral y la capacidad de la organización de alcanzar el éxito a corto y a largo plazo.

Capítulo III
Marco Metodológico

El marco metodológico es una herramienta indispensable en cualquier tipo de investigación, suministra la estructura y la guía que orienta el proceso de investigación desde la formulación de las preguntas hasta la interpretación de los resultados obtenidos

Arias (2012) afirma que el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en formular hipótesis que pueden confirmarse o descartarse por investigaciones relacionadas con el problema, como se citó en (Azüero, 2019)

El diseño metodológico determina los enfoques y tácticas que se utilizaron para reunir, examinar y dar coherencia a los datos, garantizando la credibilidad y validez de los descubrimientos. Asimismo, el marco metodológico trata de aspectos éticos y consideraciones prácticas surgidas durante la investigación, asegurando así el respeto a los estándares éticos y la maximización de los recursos disponibles.

Sirve como soporte sobre el que se sustenta toda la investigación, proporcionando la organización esencial para avanzar sistemática y efectivamente hacia la consecución de los objetivos planteados.

Tipo de enfoque

En esta tesis se ha implementado un tipo de investigación cualitativo, este procedimiento habilita una investigación detallada de las vivencias y percepciones de los participantes desarrollando un conocimiento de la importancia del análisis de los procesos administrativos de la Asociación de Acueductos y Alcantarillados en la gestión interna para optimizar la comunicación.

Enfoque cualitativo

La elección del enfoque, un paso indispensable en el proceso de investigación, cada tipo de enfoque ofrece una perspectiva distinta y única para lograr responder a la pregunta de investigación.

Se entiende por enfoque cualitativo como:

El procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. (Hernández, 2012)

La investigación con enfoque cualitativo se acopla de manera ideal a la investigación del AyA ya que permite realizar un análisis detallado de la estructura operativa, interacción entre el personal y mecanismos de gestión. Este enfoque cualitativo es capaz de percibir y comprender la complejidad de las situaciones que ocurren diariamente en el AyA, gestiones de recurso hídrico, toma de decisiones, resolución de conflictos, implementación de políticas internas.

Al explorar estos factores desde un aspecto interpretativo y descriptivo el investigador tiene la posibilidad de comprender las actitudes, emociones y valores que inciden en la eficacia organizacional indispensables para identificar oportunidades de mejora y fortalecer un entorno laboral más eficiente y colaborativo.

El enfoque cualitativo para esta investigación es el ideal, los hallazgos obtenidos por medio de este método son aplicables a la toma de decisiones estratégicas, percibir las motivaciones miedos y metas de los empleados y gerentes; ayuda a la organización a desarrollar políticas ajustadas a sus necesidades lo que contribuye a un mejor clima laboral y eficiencia operativa. En el AyA organización que maneja un servicio indispensable como lo es el

suministro de agua potable, el mejoramiento de los métodos internos a través de la comprensión cualitativa puede tener un efecto directo en la calidad del servicio ofrecido.

Tipo de investigación

La definición de un tipo de investigación es imprescindible al orientar de forma adecuada el proceso de recolección y análisis de datos, asegurando la veracidad de los resultados.

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar y caracterizar acontecimientos, situaciones o categorías, proporcionando una comprensión detallada de su naturaleza y entorno.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” Guevara et al, (2020)

La investigación descriptiva es ideal para tener una comprensión clara y precisa de la realidad operacional del AyA. No solamente proporciona un análisis a detalle y objetivo de los hechos, se convierte en una herramienta imprescindible para la recopilación de datos iniciales. Identificando patrones y tendencias la investigación permite realizar informes comprensibles y útiles, colaborando con la toma de decisiones y la planificación de futuras acciones. La investigación descriptiva se vale de diversas técnicas, como encuestas, entrevistas y observaciones directas, para recolectar datos de relevancia. Lo que permite captar las necesidades y expectativas de la población atendida por el AyA proporcionando que las relaciones se construyan sobre información veraz y actualizada.

En un entorno donde la efectividad y la excelencia son prioritarias, optar por este tipo de investigación es el método más indicado para asegurar que las acciones implementadas estén en línea con las necesidades y requerimientos del entorno.

Investigación explicativa

La investigación explicativa se enfoca en identificar las causas y razones de los fenómenos, intentando comprender el mecanismo y por qué se producen ciertos eventos.

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto en este sentido los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas de (investigación post factor) como de los efectos de investigación experimental mediante la prueba de hipótesis sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Arias, 2012)

En la investigación desarrollada en el AyA, la investigación explicativa se convierte en una herramienta fundamental para interpretar los posibles problemas de comunicación interna. Al investigar a profundidad las causas de las dificultades que enfrenta el personal administrativo, la investigación explicativa ayuda a comprender los elementos que afectan la comunicación, facilita el reconocimiento de patrones y tendencias que podrían estar limitando la eficiencia organizativa, donde comprende estos aspectos es crucial y proporciona la base para desarrollar estrategias que anticipen futuros obstáculos.

El valor de la investigación explicativa se enfoca en su capacidad para proyectar y gestionar fenómenos. Al clarificar las relaciones entre las variables aplicadas, el AyA puede caracterizar la naturaleza de los problemas de comunicación, también, aplicar soluciones proactivas que optimicen la eficiencia y la colaboración. Estos aspectos crean una organización más efectiva, capaz de responder a la demanda de la ciudadanía de manera efectiva y ágil.

La investigación que se desarrolló en el AyA se centralizó tanto en investigación de tipo descriptiva como explicativa, la investigación descriptiva otorga una visión a detalle de la

situación actual, priorizando los aspectos críticos que afectan la comunicación. Por otro lado, la investigación explicativa se centra en profundizar causas y efectos de estos problemas, permitiendo al AyA comprender porque enfrenta estas dificultades. La relación entre ambos tipos explicativa y descriptiva brinda un análisis completo y diversificado.

Al aplicar ambos tipos de investigación, el AyA se posiciona de forma estratégica para afrontar sus desafíos, pronosticar y gestionar posibles obstáculos para proporcionar una mejora progresiva hacia el éxito.

Fuentes de información

Las fuentes de información permiten realizar investigaciones en distintas fuentes, donde se recolectan los datos e información. Cumplen la función de antecedentes y de validación de la investigación. Existen tres tipos de fuentes de información: primarias, secundarias y terciarias.

Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, que solamente ha sido publicada una vez y que no ha sufrido filtraciones, interpretaciones por nadie más.

“Los documentos, testimonios u objetos originales que le permiten al historiador investigar directamente en ellos, sin la intervención de un intermediario” (Sánchez & Murillo, 2021).

La obtención de información mediante las fuentes primarias se realiza principalmente a través de formularios. Una de las ventajas de estos instrumentos es la información de primera mano que se obtiene; y una desventaja es la evaluación crítica provocando juicios positivos negativos o neutros dentro de la investigación.

Secundarias

Las fuentes secundarias se realizan a partir de análisis de terceros, de modificación de información recolectada de una fuente primaria.

“Son aquellas en que se analizan explícitamente publicaciones primarias. Resumen los artículos de investigación primaria. Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (Vera, 2024).

Una de las principales ventajas de este tipo de fuentes es que el acceso a las fuentes primarias es más sencillo, mientras que una desventaja es que el usuario debe saber utilizar correctamente las distintas bases de datos.

Terciarias

Las fuentes terciarias ofrecen información que ha sido recolectada de las fuentes primarias y secundarias. Sirven para ayudar al investigador con temas relacionados al que se está investigando.

“Citan publicaciones previas primarias, secundarias o terciarias para externar una opinión experta acerca de un tema. Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias” (Vera, 2024).

Entre las principales ventajas se encuentra que la información se recopila de fuentes especializadas, mientras que una de sus principales desventajas es la desactualización de la información.

Población

Se contemplan dos poblaciones distintas, el personal administrativo de la ORAC que está integrado por 7 empleados, como segunda población se encuentran 174 ASADAS que se distribuyen en la Región Brunca.

En conjunto, esta población fue la clave en el proceso de recolección de datos, para lograr tener una visión integral del funcionamiento de los procesos administrativos y el papel que cumple la gestión documental en la administración de los sistemas de acueductos comunales. El conocimiento tanto desde la perspectiva operativa y de supervisión como desde las ASADAS, son la base para la comprensión detallada de cómo funciona el proceso de gestión de requerimientos.

Muestra

La elección de la muestra es un componente esencial en cualquier investigación, ya que determina la proporcionalidad y la veracidad de los hallazgos.

Las muestras son “un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos. Estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos” (López, 2021).

La muestra es un segmento de la población previamente establecida para participar en el análisis. La importancia de la muestra se asienta en permitir la obtención de datos y la formulación de conclusiones aplicables a toda la población de manera funcional y concreta. La determinación de una muestra adecuada, empleando métodos de muestreo apropiados es fundamental para la veracidad y fiabilidad de los resultados del estudio.

En la investigación en la ORAC, se establece como muestra, 30 personas que son representantes de las ASADAS, las cuales se sitúan inscritas en la Federación de ASADAS, es

vital destacar que 24 representantes de la Federación están a cargo de representar a 5 ASADAS, y 6 representantes de la Federación están a cargo de representar a 5 ASADAS, lo que equivale a una representación total de 174 ASADAS en la Federación.

Es relevante mencionar que la participación de esta Federación permitió proporcionar una base sólida para la investigación, debido a que se obtiene un análisis más exhaustivo del funcionamiento de la gestión documental en las operaciones diarias relacionadas a procedimientos, políticas y requerimientos que se llevan a cabo en conjunto con la ORAC.

En la siguiente tabla se presenta la distribución de la muestra de estudio, detallando la representación de las ASADAS en la Región Brunca a través de sus líderes:

Tabla 2.
Muestra de ASADAS y presidentes que la representan.

Población ASADAS	Muestra Federación	Representantes de la Federación de ASADAS	ASADAS a cargo de cada representante
174	30	24	6
		6	5
Total		30	174

Muestreo no probabilístico

Este muestreo se implementa cuando no es posible optar por una muestra aleatoria de la población.

“Este método una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra” (Parra & Vázquez, 2017).

En este proceso de investigación se implementó el muestreo no probabilístico debido a la necesidad de seleccionar participantes de manera intencional conforme a criterios definidos que son pertinentes para la investigación, este enfoque nos resultó beneficioso por el difícil acceso a

la población completa y por el propósito de analizar con mayor profundidad fenómenos en contextos determinados valorando la importancia y la exactitud de la información.

Muestreo por conveniencia

El muestreo por conveniencia es una herramienta de selección de participantes caracterizado por la facilidad de acceso y disposición de los sujetos, en vez de implementar criterios aleatorios.

“Este tipo de muestreo es uno en el que los participantes del estudio son seleccionados por cumplir ciertos criterios prácticos, como facilidad de acceso, proximidad geográfica, disponibilidad, y voluntad misma de participación” (Rodas & Santillán, 2019).

El muestreo por conveniencia es una herramienta no probabilística que permite seleccionar a los sujetos por la proximidad con el investigador y su accesibilidad directa. Esta técnica es implementada en investigaciones que requieren obtener resultados de manera rápida posibilita avanzar en la ejecución de la investigación, esta herramienta se emplea regularmente en investigaciones exploratorias donde la rapidez y fácil acceso son aspectos cruciales para el éxito del proyecto.

Variables

Conocer y comprender las diversas clases de variables dentro de una investigación y sus relaciones entre sí optimizan la creación de hipótesis, la planificación del estudio y la evaluación de los resultados.

Las variables en un estudio de investigación son todo aquello que medimos, la información que colectamos, o bien, los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales habitualmente están especificadas en los objetivos. (Villasís & Miranda, 2016)

Dentro de las investigaciones, la determinación e identificación de las variables es vital para la planificación y evaluación del estudio. Las variables son aspectos determinantes que hacen posible la medición, observación y supervisión de los fenómenos estudiados.

Variable Comunicación

La comunicación es un lenguaje simbólico e impersonal, expresivo y personal. En ambos casos, la comunicación trabaja para lograr un entendimiento entre los individuos que son la parte más básica de la cultura (Contreras, 2020).

La comunicación influye de forma positiva todos los aspectos de la vida humana brindan tradiciones, valores culturas ayuda al crecimiento personal, facilita el intercambio de ideas y ayuda a la toma de decisiones al brindar la información necesaria.

En el ámbito laboral los líderes efectivos implementan la comunicación para motivar a sus empleados, establecer objetivos, comunicar propósitos y orientar a todos los trabajadores hacia la mejora continua de la organización.

Subvariables de la comunicación

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un campo de la comunicación en el que convergen distintas disciplinas, desde ciencias sociales como la sociología, la antropología, la etnología, la politología y la psicología, hasta conocimientos científicos y tecnológicos como la administración, la ingeniería y la informática. (González & González, 2023)

La comunicación organizacional permite a las empresas realizar intercambio de información externamente e internamente con el propósito de alcanzar objetivos, coordinar actividades, mantener un ambiente de trabajo comunicativo, colabora con la transmisión y el mantenimiento de la cultura organizacional creando un sentido de identidad en los empleados de

la institución al fomentar valores inculcar la visión y misión de la entidad, además al fomentar un ambiente donde los funcionarios se sientan apoyados, motivados, valorados se logrará satisfacer y retener el personal, la comunicación organizacional agiliza procesos, mejora la eficiencia minimiza errores esta es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones.

Comunicación verbal

Este proceso se lleva a cabo principalmente a través de la palabra hablada; por consiguiente, la comunicación verbal constituye una unidad social coordinada que implica la participación de dos o más personas para alcanzar un propósito. (Olivar, 2023)

Es el intercambio de información por medio de las palabras o las escrituras, es una herramienta indispensable en la humanidad esta juega un papel importante en diversos aspectos de la vida, en este caso enfatizando en el ambiente laboral, la comunicación verbal facilita la interacción social al construir y mantener relaciones profesionales, al mismo tiempo agiliza los procesos de análisis, la discusión de problemas y la toma de decisiones en las empresas.

Este tipo de comunicación permite crear debates e intercambiar puntos de vista para consolidar acuerdos, la importancia de esta se basa en el entendimiento que brinda a las personas involucradas.

Comunicación No verbal

“La comunicación no verbal es un sistema de comunicación complejo, en el que se utilizan diversos elementos (e. g. gestos, expresiones faciales, tono de voz, postura corporal) para transmitir y complementar información” (Bravo & Moreno, 2022).

Es el proceso de transmisión de información por medio de gestos, posturas, expresiones tanto corporales como faciales o cualquier otro medio que no requiera uso de las palabras. Esta comunicación colabora con el reforzamiento y entendimiento de los gestos como lo es un gesto

de aprobación el cual se interpreta como un comentario positivo, además las formas de expresión no verbales pueden fortalecer la conexión interpersonal al transmitir empatía e interés.

La comunicación no verbal es crucial en la interacción humana al expresar emociones interpretar mensajes y establecer relaciones laborales y personales.

Clima organizacional

Para Bustamante & Lapo (2022), el CO es producido naturalmente en los empleados y directivos dentro de su ambiente laboral y deviene de la percepción de procesos de comunicación, toma de decisiones y motivación que influyen a nivel individual en lo psicológico y en la interacción e interdependencia a nivel colectivo en las organizaciones, como se citó en Del Toro Prada et al, (2023)

El clima organizacional hace referencia al entorno de trabajo que perciben los trabajadores dentro de la organización. La base de un correcto CO se identifica mediante un buen ambiente de trabajo donde los trabajadores se sientan incentivados, valorados y respetados, con empleados motivados la empresa genera satisfacción y productividad laboral.

Variable Procesos Administrativos

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (Hernández, 2019).

Por lo anterior, se determina la importancia de la estructura de los procesos administrativos, siendo eficaz en cualquier tipo de organizaciones. Asimismo, apoya a la aplicación práctica de la administración permitiendo aumentar la eficiencia en las organizaciones modernas.

Subvariables de los procesos administrativos

Planificación

Se define planificación como:

Dentro de toda organización se maneja como un pilar fundamental la planificación ya que es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa y así, los caminos por los cuales se debe transitar para alcanzar dichos objetivos. Muñiz et al, (2022)

La planeación es un asunto dinámico y esencial es toda gestión organizacional, porque combina lo teórico con la práctica para obtener mejores resultados a futuro.

Control interno

Se entiende por control interno lo siguiente:

Plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Mendoza et al, (2018)

Por lo anterior, se promueve la importancia de crear planes de control interno dentro de las organizaciones, no solamente para la fijación de principios y métodos, sino también la coordinación y unificación de procesos.

Evaluación

Se define como evaluación de desempeño:

El procedimiento admite a la organización obtener información para las tomas de decisiones, ya que a través de este proceso le permite al evaluador evidenciar cuando los resultados son desfavorables realizar mecanismos correctivos que le acceda a la

organización y llegar alcanzar los objetivos planteados, por lo contrario, cuando estos resultados son favorables para la institución y para el trabajador estos deben ser alentado por el evaluador. (Ortiz, 2020)

La evaluación permite identificar dentro de la organización cuales áreas presentan una deficiencia y en qué aspectos para lograr trabajar en una mejora, además, la evaluación nos muestra como han afectado o favorecido al personal las nuevas estrategias establecidas, nuevos objetivos.

Retroalimentación

La retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente.

(Casares, 2007)

La retroalimentación es una herramienta de alto valor en el sector laboral, proporciona información que permite realizar mejoras en productos, procesos administrativos, servicios.

Gestión de Recursos Humanos

Se entiende por gestión de recursos humanos como “un enfoque estratégico, integrado y coherente que orienta la vinculación, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones, con el propósito de llevar a cabo la estrategia de negocios y alcanzar los objetivos corporativos” (Armstrong, 2014) como se citó en (Vesga, 2020).

La correcta gestión de los recursos humanos no depende exclusivamente de las destrezas individuales que poseen los trabajadores, además de como las habilidades se integran con los objetivos y la estrategia general de la empresa.

Gestión Financiera

La gestión financiera es el área clave y su principal objetivo es generar mayor valor o añadir riqueza a la organización. Esta función exige de sus ejecutivos habilidades especiales para las decisiones de inversión y financiamiento en ambientes de riesgo e incertidumbre. La gestión financiera involucra la utilización de instrumentos y técnicas mercantiles en donde el representante de este departamento deba incluir en su visión estratégica para lograr maximizar los recursos de la organización. (González-Urbina, 2016) como se citó en López et al, (2020)

La gestión financiera es indispensable dentro de una organización, ya que gracias a una correcta gestión se pueden generar un alto valor y grandes riquezas para la empresa, pero esta debe ser manejada por personas especialistas en la materia, porque un fallo puede llevar a la quiebra a la organización.

La gestión de proyectos en la actualidad se ha vuelto muy importante dentro de las organizaciones modernas, ya que estas buscan alcanzar niveles altos de eficiencia y productividad, y la gestión de proyectos es un arma esencial que permite conseguir objetivos de una manera más controlada.

Instrumentalización y operacionalización de variables

La siguiente tabla se detalla la caracterización de la variable procesos administrativos propuesta en el trabajo, como herramienta de medida.

Tabla 3.

Caracterización de la Comunicación Interna en la Gestión Administrativa de la ORAC.

Categorías de análisis	Definición conceptual	Definición instrumental	Subcategorías de análisis
Procesos Administrativos	Se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.	Cuestionario aplicado a los miembros de la Federación de ASADAS abarcando las preguntas 3,4,5,6,7,8,9 y 17. Entrevista a funcionarios de la ORAC preguntas 3,4,5,6,7,8,9 y 17.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control interno • Evaluación • Retroalimentación • Gestión de Recursos Humanos • Gestión financiera

Definición operacional

Seguidamente se presenta la definición operacional de las variables a partir de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a los funcionarios partícipes de la Federación de ASADAS y la entrevista aplicada a funcionarios de la ORAC, focalizándose únicamente en las preguntas que se estiman más importantes para esta sección.

Si el 80% de los participantes considera que las reuniones periódicas favorecen a la optimización de los procesos administrativos, se recomendará aumentar la frecuencia de reuniones en la Oficina Regional, con el objetivo de fortalecer la coordinación entre la oficina central y las ASADAS, mejorando así los procesos, si el 68% de los encuestados manifiestan que

las medidas de control interno implementadas en la Oficina Regional inciden en la interacción con las ASADAS, se concluirá que estas medidas generan un efecto notable en la relación y coordinación con las ASADAS.

Si el 85% de las personas considera esencial que la Oficina Regional reciba retroalimentación constructiva regularmente sobre su desempeño en los procesos administrativos desde la perspectiva de las ASADAS, se determina que es esencial tomar en cuenta las opiniones que brindan las ASADAS para mejorar la gestión de los procesos administrativos y aumentar la eficiencia de estos.

Si el 50% de los participantes considera que el plazo de tiempo asignado para la distribución de actividades administrativas en la Oficina Regional es efectivo referente a su cumplimiento, se argumenta que la carga laboral es la adecuada y las gestiones se realizan dentro del tiempo previamente establecido, impidiendo tardanzas.

La siguiente tabla se detalla la caracterización de la variable comunicación propuesta en el trabajo, como herramienta de medida.

Tabla 4.

Caracterización de la Comunicación Interna en los Procesos Administrativos para la Gestión Eficiente en la ORAC.

Categorías de análisis	Definición conceptual	Definición instrumental	Subcategorías de análisis
Comunicación	La comunicación es el mecanismo de transferir información, sentimientos o ideas entre participantes mediante diversos canales.	<p>Cuestionario aplicado a los miembros de la Federación de ASADAS abarcando las preguntas 10,11,12,13,14,15,16,18,19.</p> <p>Entrevista dirigida a los funcionarios de la ORAC abarcando las preguntas 10,11,12,13,14,15,16,18,19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación organizacional • Comunicación verbal • Comunicación no verbal • Clima organizacional

Definición operacional

Si el 83% de los encuestados manifiesta que la comunicación entre la Oficina Regional y las ASADAS es buena, se deduce que es necesario doblar esfuerzos para lograr optimizar la comunicación y alcanzar un nivel de excelencia, el 47% de los participantes afirma que la información transmitida por la Oficina Regional hacia las ASADAS no se realiza de forma precisa.

Por lo tanto, se muestra la necesidad de optimizar los procesos de comunicación para asegurar que la información que reciban las ASADAS de la Oficina sea exacta y clara, el 90% de los encuestados afirman que la información recibida en la Oficina Regional suele distorsionarse frecuentemente.

Se identificó la necesidad de optimizar los canales de comunicación para asegurarse que la información sea transmitida de manera clara y recibida correctamente, el 50% de los

participantes considera que la comunicación entre el personal de la ORAC, lo cual arroja una necesidad de ejecutar nuevas acciones y estrategias que fortalezcan la comunicación interna de la oficina, el 64% de los participantes considera que las herramientas tecnológicas disponibles no facilitan una comunicación efectiva entre ASADAS y la Oficina Regional.

Se comprende la necesidad de optimizar el uso y manejo adecuado de las herramientas existentes, considerar la incorporación de nuevas herramientas que mejoren los procesos de comunicación.

Técnicas de recolección de información

Los instrumentos de investigación son herramientas indispensables para recolectar e interpretar datos en investigaciones sociales, análisis científicos y evaluaciones técnicas. Estos instrumentos posibilitan reunir información confiable y objetiva referente al tema analizado, facilitando la toma de decisiones con fundamentos sólidos.

Cuestionario

Los cuestionarios son un instrumento que propician la recopilación de datos estructurados y organizados de los participantes, los cuestionarios muestran una percepción de las ideas, comportamientos y cualidades de la población objetivo.

“Este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis” Cisneros et al, (2022).

En la investigación del AyA, se optó por utilizar el instrumento de encuesta como método principal de recolección de datos. Este enfoque se eligió por su capacidad para obtener información directa y valiosa de los participantes, lo que permite al investigador profundizar en factores concretos vinculados a la comunicación interna y el funcionamiento del personal.

Las encuestas se diseñaron con una serie de diversas preguntas estructuradas las cuales abarcan temas críticos, permitiendo a los participantes expresar sus opiniones, experiencias y percepciones de forma explícita y concisa. Las encuestas no solo facilitan obtener datos que pueden ser analizados estadísticamente, ofrece la posibilidad de captar información que brinda profundidad al análisis.

Entrevista

La entrevista es una herramienta de recolección de datos que facilita recolectar datos detallados por medio del dialogo directo con el entrevistado, otorgando comprensiones profundas de sus puntos de vista y acontecimientos.

“La entrevista, una de las herramientas para la recolección de datos más utilizadas en la investigación cualitativa, permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” (Tronscoso & Amaya, 2017).

Por medio de las entrevistas, se exploran aspectos específicos que no siempre se logran analizar en otros métodos de recolección de datos más estructurados. La flexibilidad que brinda la entrevista ofrece la capacidad de explorar temas de mayor relevancia, modificar las preguntas según las respuestas del entrevistado y percibir situaciones que enriquecen el análisis.

En la organización del AyA donde la comunicación y operatividad podrían ser complejas y multifacéticas, durante el proceso de aplicación de las entrevistas, previamente se realizó la selección de participantes asegurando que representaran diversas áreas del personal administrativo, permitiendo conocer las percepciones y opiniones de los diferentes roles dentro del AyA.

Consideraciones éticas

En la conducción de cualquier investigación, las normativas éticas son imprescindibles para garantizar la honestidad y la validez del estudio, así como la protección de los derechos de los participantes y el bienestar de la sociedad en general.

La ética conocida también como filosofía moral es el pilar fundamental en todo ser humano ya que esto nos permite diferenciar el proceder correcto incorrecto de las personas, sobre todo para formar a una persona íntegra y que tenga coherencia entre sus pensamientos y sus acciones, complementándose todo esto con su forma de vida.

(Rosales, 2021)

Durante el proceso de investigación, nos cercioramos de que todos los aspectos dentro del estudio cumplan con las directrices éticas consensuadas, los protocolos de investigación se han efectuado con precisión según los parámetros y orientaciones éticas de la Institución Académica Universidad Nacional de Costa Rica evidenciando la responsabilidad a los códigos éticos de la tesis.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se realiza el análisis de la información recolectada por medio de diferentes instrumentos tales como una entrevista y un cuestionario. Estos se aplican a los trabajadores de la ORAC, y representantes de la Federación de ASADAS, con el objetivo de recolectar la información necesaria que dé respuesta a los objetivos de esta investigación. Los instrumentos se elaboran tomando como guía las variables, con el fin de obtener la información, el siguiente análisis corresponde a las preguntas que responden a la variable procesos administrativos.

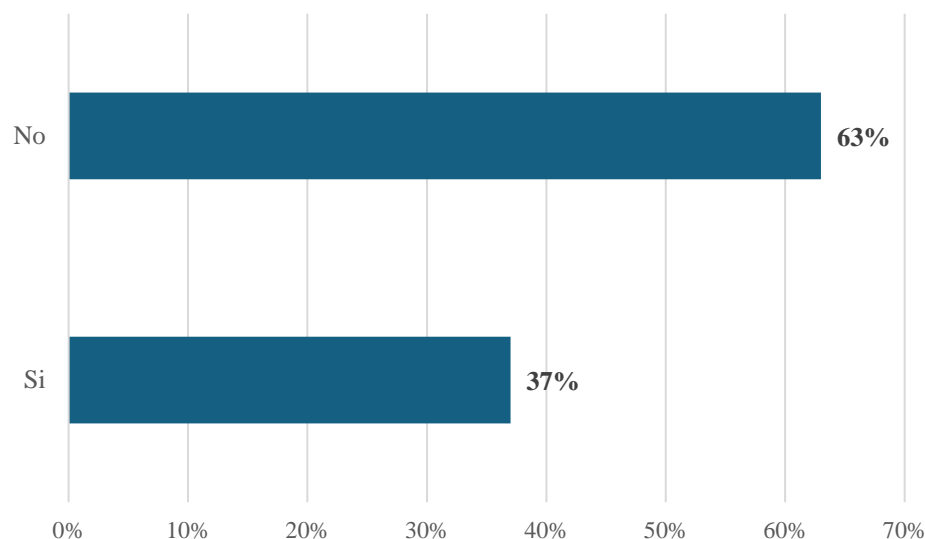
Objetivo número 1

El fin del primer objetivo es caracterizar la comunicación interna de los procesos administrativos que permitan conocimiento de la gestión eficiente y productiva. Para el análisis del objetivo número uno se toma en cuenta la variable de procesos administrativos.

Para conocer los procesos de planificación en el cumplimiento de los requerimientos los funcionarios de la ORAC en la pregunta número 2 del instrumento entrevista, afirman en un 100% que los procesos de planificación no cumplen con sus requerimientos, esto debido a que hacen referencia que existen procesos que revierten la capacidad de atender el plan de trabajo y su debida organización de los respectivos tiempos. Además, no existe un proceso de planificación, programación y organización idóneo desde la jefatura para el correcto manejo de las actividades en la oficina, generando un incumplimiento en las tareas programadas.

Ilustración 2.

Satisfacción con los Procesos de Planificación en la ORAC, por parte de las ASADAS.

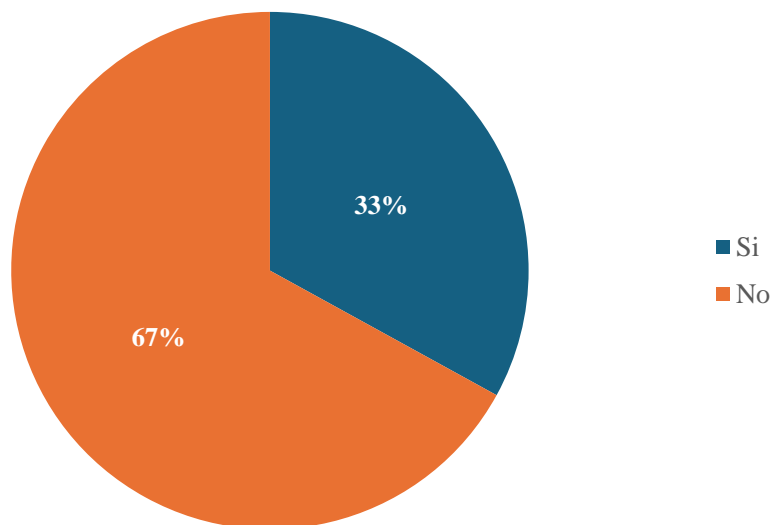


Mientras tanto un 63% de los representantes de la Federación de ASADAS, señalan que los procesos de planificación de la ORAC no cumplen con sus requerimientos, debido a este porcentaje considera que el área de ingeniería no es eficiente para entregar los resultados, informes y demás solicitudes, no son entregadas en tiempo hábil. Considera que no se cumplen los requerimientos debido a que el personal con el que cuenta la oficina no es suficiente para atender todas las solicitudes presentadas por todas las ASADAS de la región.

También considera que no existe una planificación que permita todo el acompañamiento que deben de recibir las ASADAS, generando así rezagos considerables en los procesos que se deben llevar a cabo. Finalmente, un 37% de los encuestados considera que la ORAC si cumplen con sus requerimientos, ya que han recibido el correcto asesoramiento y atención por parte de la oficina, resaltando que esto se da a pesar de la gran cantidad de trabajo que recibe esta oficina, permitiendo así mejorar la comunicación y agilizar los procesos administrativos.

Ilustración 3.

Opinión de funcionarios sobre la Optimización de Procesos Administrativos mediante Reuniones Periódicas en la ORAC.

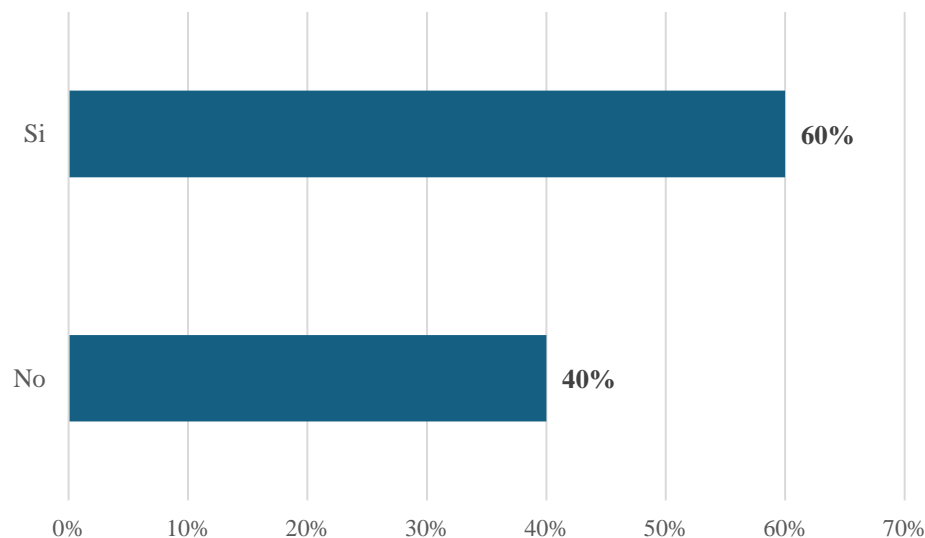


Se identifica que un 67% de los encuestados afirman que las reuniones periódicas en la ORAC no optimizan los procesos administrativos, debido a que las reuniones no son periódicas, y cuando se realizan no tienen una agenda y son carentes de objetivos, asimismo por el nivel de saturación de tareas fuera del plan de trabajo condiciona la ejecución en la mayoría de las ocasiones a no realizar reuniones de equipo y las reuniones se deben de reprogramar.

Además, no se aplican cambios por lo que si bien se identifican factores que causan los riesgos, en la práctica no se definen, formalizan ni implementan medidas correctivas. Finalmente, un 33% de los encuestados está de acuerdo en que las reuniones periódicas favorecen a la optimización de los procesos administrativos, permitiendo facilitar la comunicación del grupo de trabajo, y así estar al día con toda la programación y evitar contar con tantos pendientes que al final se vuelven imposibles de atender.

Ilustración 4.

Percepción de la Optimización de Procesos Administrativos mediante Reuniones Periódicas en la ORAC, por parte de las ASADAS.



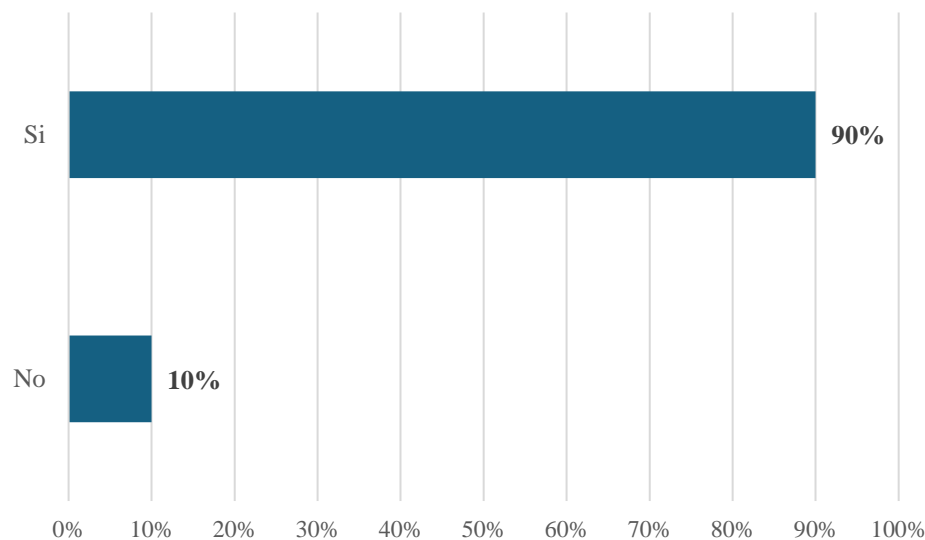
Por su parte un 60% de los representantes de la Federación de ASADAS, afirman que las reuniones realizadas de manera periódica en la ORAC si optimizan los procesos administrativos de las ASADAS, una parte considera que cualquier tipo de reunión que se realice con algún fin de mejorar elementos va a ser importante. Otra parte manifiesta que las reuniones periódicas son importantes para así mantener al tanto a las ASADAS en aspectos que deben de mejorar. Además de favorecer la comunicación existente entre ambas partes, y así minimizar los conflictos. Finalmente, un 40% de los encuestados señalan que en la ORAC no optimizan sus procesos administrativos, debido a que nunca son invitados a reuniones de este tipo.

Cuando se consulta sobre si existen medidas de control interno determinadas en los procesos administrativos los funcionarios de la ORAC, los funcionarios afirman que sí, debido a la existencia a nivel institucional de una unidad de control interno. Además, en la ORAC existen dos funcionarios que se encargan de la gestión de dicho proceso, asimismo cuentan con una aplicación (Brace) la cual permite la evaluación de riesgos y la definición de medidas para evitar

la materialización de los riesgos. Sin embargo, las excesivas cargas de trabajo, la planificación, la desigual carga de trabajo, así como la comunicación interna no permite que los procesos de control interno sean sustanciales.

Ilustración 5.

Influencia de las Medidas de Control Interno en la Interacción entre la ORAC y las ASADAS.



Mientras tanto un 90% de los representantes de la Federación de ASADAS, afirman que las medidas de control interno de la ORAC si influyen en la interacción con las ASADAS, debido a que la mayoría considera que son importantes estos controles para saber el proceder de las ASADAS, y si hay algún tipo de problema resolverlo. Otra parte considera que esta es una herramienta que sirve para mantener un control equitativo con las distintas ASADAS de la región. Finalmente, un 10% de los encuestados afirman que las medidas de control interno no influyen en la interacción con la oficina debido a que en la mayoría de las ocasiones es imposible comunicarse con esta oficina y por lo tanto los procesos se retrasan por falta de esa comunicación.

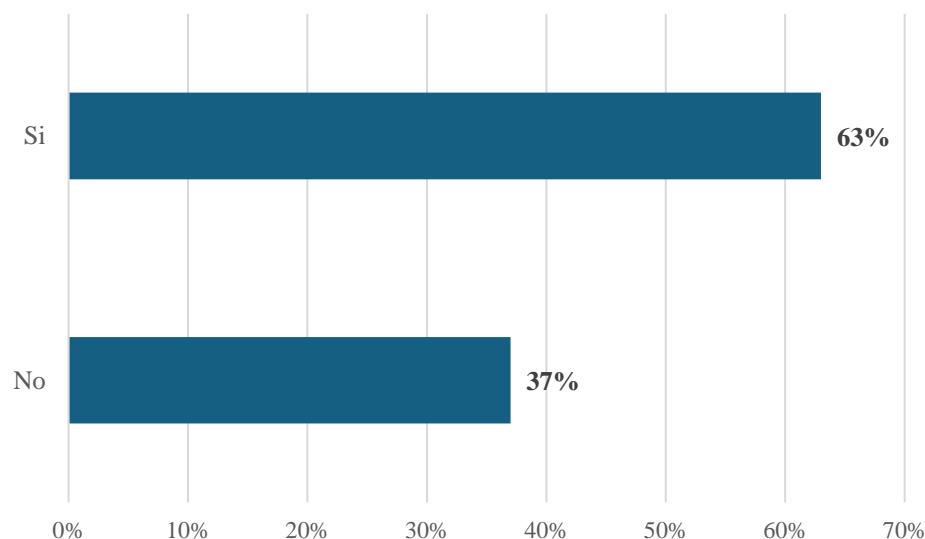
Cuando se consulta sobre si en la ORAC se realizan evaluaciones de desempeño, los funcionarios afirman que, si se llevan a cabo evaluaciones de desempeño en la ORAC, gracias a

estas evaluaciones de desempeño permiten medir el rendimiento de los empleados, asimismo permite identificar fortalezas y posibles áreas de mejora para el desarrollo profesional.

Además, gracias a ellas se pueden ordenar el trabajo individual con los objetivos de la empresa, mejorando los niveles de productividad y motivación laboral, además sirve como sustento para la toma de decisiones para capacitaciones y compensación del personal.

Ilustración 6.

Percepción de la Utilidad de las Evaluaciones y Retroalimentación para la Mejora de Servicios en las ASADAS por parte de la ORAC.

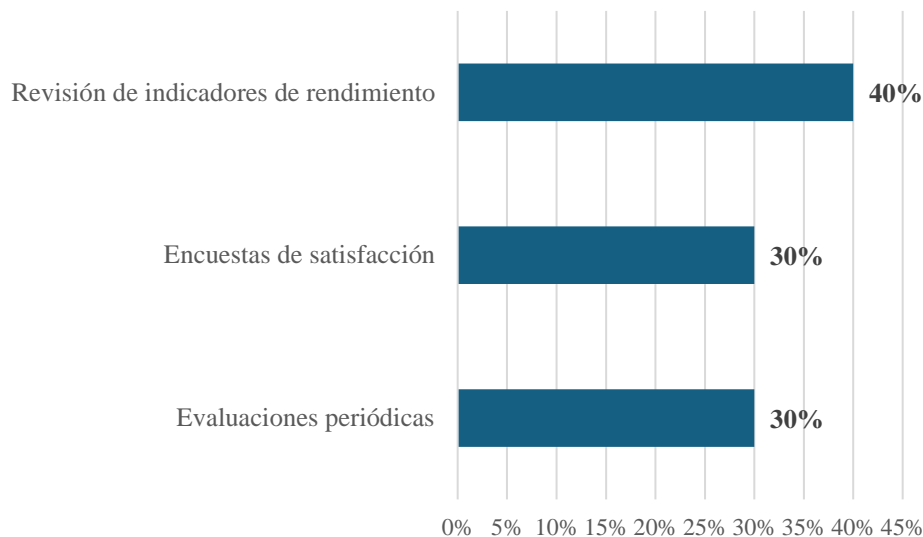


Mientras tanto un 63% de los representantes de la Federación de ASADAS, afirman que en la ORAC si se realizan evaluaciones pertinentes que permitan generar retroalimentación útil para mejorar los servicios que ofrecen a las ASADAS, con estas evaluaciones se logra crear retroalimentación importante para así poder mejorar sus respectivos servicios, asimismo permite identificar fortalezas y posibles áreas de mejora para el desarrollo profesional. Por su parte, un 37% de los representantes de la federación de ASADAS considera que en ORAC no realiza evaluaciones que puedan generar retroalimentación que permita mejorar sus servicios, por lo

tanto, esto genera inconformidad por parte de las ASADAS, ya que el servicio que se le brinda no cumple con sus requerimientos y va a afectar su rendimiento.

Ilustración 7.

Aspectos a Valorar en las Evaluaciones de Desempeño en la ORAC.



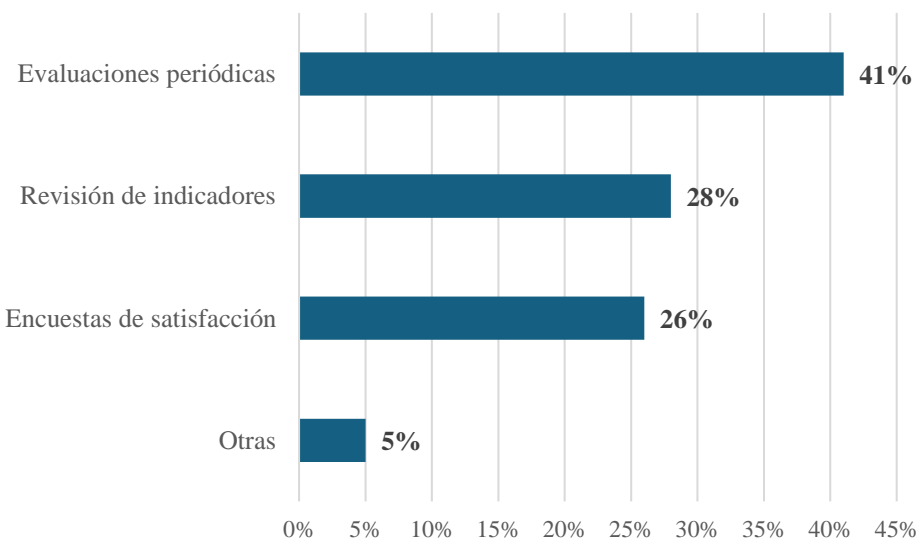
Con respecto a la información suministrada en la ilustración 7, se puede observar que un 40% considera que la revisión de los diferentes indicadores de rendimiento es el aspecto más importante para valorar en las evaluaciones, gracias a esto permie encontrar las posibles áreas de mejora en los procesos administrativos y comunicación, creando así una participación colaborativa entre los departamentos, y vela por el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, un 30% de los encuestados mencionan las encuetas de satisfacción como un aspecto a tomar en cuenta en las evaluaciones de desempeño, debido a que es importante la retroalimentación que estas encuestas puedan brindar, para así realizar mejoras en aspectos claves como los procesos administrativos o comunicación,

Finalmente, un 30% de los encuestados considera que las evaluaciones periódicas es un aspecto para considerar en las evaluaciones de desempeño, gracias a ellas se puede medir de

manera constante los niveles de desempeño, identificar aquellas variaciones en los procesos para así realizar los cambios que sean necesarios.

Ilustración 8.

Aspectos para Evaluar la Calidad de la Interacción entre las ASADAS y la ORAC.



Por su parte un 41% de los representantes de la Federación de ASADAS, consideran las evaluaciones periódicas un aspecto relevante para evaluar la interacción que existe entre la ORAC y las distintas ASADAS de la región, permitiendo trabajar de manera efectiva y armoniosa, gracias a estas evaluaciones se pueden mejorar las estrategias de trabajo, se origina el *feedback* y la transparencia, además de poder identificar todas aquellas áreas de mejora.

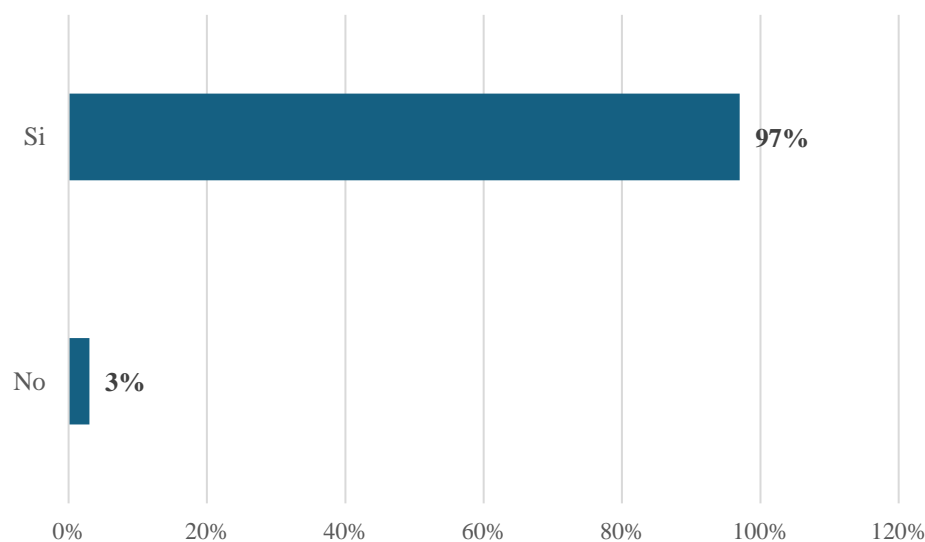
Así mismo un 28% de los representantes consideran importante las revisiones de distintos indicadores para así poder mejorar la interacción, permitiendo asegurar que los objetivos estratégicos se mantengan alineados con la colaboración, mediante la medición del rendimiento e identificar distintos patrones que se pueden presentar. Mientras tanto un 26% de los representantes afirman que las encuestas de satisfacción ayudan a evaluar la interacción, debido a que las mismas ofrecen una información detallada y además sirve de complemento para los indicadores y evaluaciones periódicas.

Finalmente, un 5% de los representantes afirman otros aspectos importantes para evaluar la interacción entre la ORAC y las distintas ASADAS de la región, como charlas de capacitación en diferentes temas.

Cuando se consulta sobre la importancia de que la ORAC reciba retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño en los procesos administrativos, los funcionarios afirman que, si es importante recibir retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño en los procesos administrativos para la optimización de los procesos, además la retroalimentación no es puesta en práctica por la jefatura con el objetivo de organizar el trabajo de la oficina. Asimismo, la capacidad de atender múltiples procesos y procedimientos es vulnerable para el personal tan reducido con el que se cuenta.

Ilustración 9.

Importancia de la Retroalimentación Regular y Constructiva sobre el Desempeño Administrativo de la ORAC, desde el Criterio de las ASADAS.



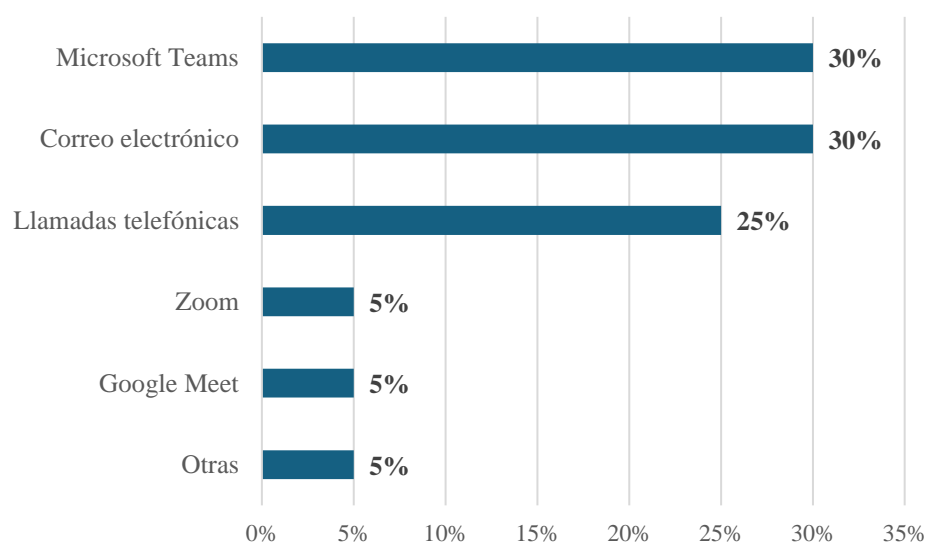
97% de los representantes de la Federación de ASADAS, consideran importante que la ORAC reciba retroalimentación de manera regular y constructiva sobre su desempeño en los procesos administrativos, debido a que una parte de los representantes hacen referencia que han

teniendo en cuenta las necesidades de las ASADAS y los procesos que se realizan en cada una, podrían guiarlos, debido a que se mencionan que existen reglamentos, pero algunos artículos son de interpretación, además que para la elaboración de esos reglamentos no toman en cuenta la experiencia de las ASADAS, se basan solo en el AyA, y las condiciones de uno son diferentes a las otras. Otra parte de los miembros de la Federación de ASADAS considera que si los funcionarios prestaran atención a las necesidades de las ASADAS y escucharan lo que se les tiene que decir se podría hacer una mejor función y desarrollo de labores.

Finalmente, un 3% de los encuestados manifiesta que no es importante que la ORAC reciba retroalimentación debido a que, es probable que ni se tome en cuenta y más bien pueden venir cuestionamientos. Nuestro servicio en todos sus ámbitos debe ser ágil y eficiente, cosas que no se logran con tanta burocracia. Además, que encarece la administración y operación, lo que incide en las tarifas.

Ilustración 10.

Canales de Comunicación Utilizados en la ORAC.



Con respecto a la información suministrada en la ilustración 10, se puede observar que un 30% de los encuestados utiliza Microsoft Teams como medio de comunicación oficial, ya que es

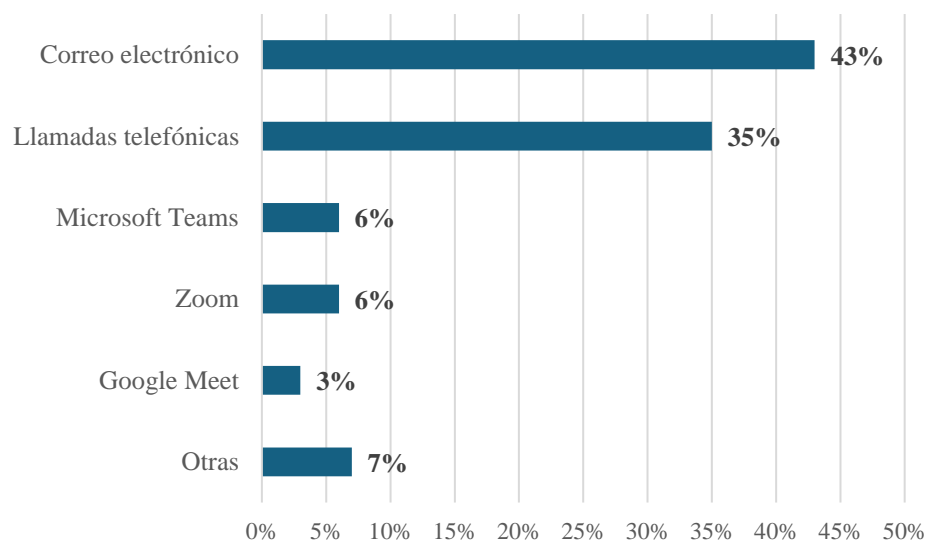
una herramienta fácil de utilizar y le brinda muchas facilidades al usuario, asimismo un 30% utiliza el correo electrónico como el medio de comunicación laboral, debido que este brinda agilidad a la hora de transmitir o enviar información importante a los demás. Además, un 25% de los encuestados utiliza las llamadas telefónicas para comunicarse dentro de la oficina, gracias a la practicidad que tiene poder resolver cualquier situación mediante una llamada.

Por otra parte, un 5% de los encuestados utiliza el Zoom como herramienta de comunicación, esta plataforma no es tan utilizada ya que no es tan eficiente como lo es Microsoft Teams y además las reuniones si no se cuenta con una licencia son de tiempo limitado, de igual forma un 5% utiliza la plataforma de Google Meet para comunicarse, ya que no es una plataforma tan reconocida por las personas trabajadoras de esta oficina.

Finalmente, un 5% considera importante utilizar otras herramientas como lo es el WhatsApp para comunicarse dentro de la oficina, pero no puede considerarse un medio oficial de comunicación porque se comunica a través de el numero personal, no hay un WhatsApp específico para esto.

Ilustración 11.

Canales de Comunicación Utilizados por las ASADAS para la Interacción con la ORAC.



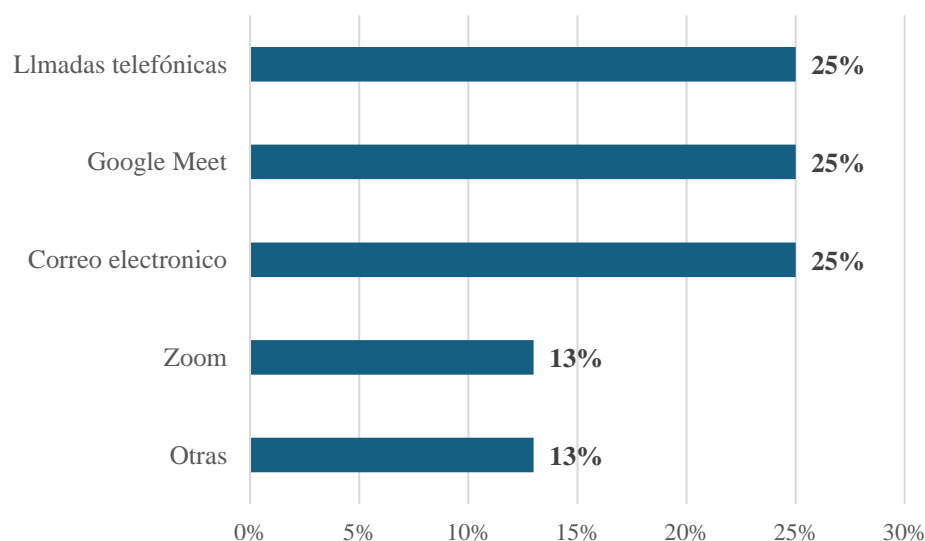
Mientras tanto un 43% de los representantes de la Federación de ASADAS, utilizan el correo electrónico como canal de comunicación con la ORAC, debido a que es el medio oficial por el cual la oficina atiende la mayoría de las consultas de las ASADAS. Asimismo, un 35% de los representantes utilizan las llamadas telefónicas para poder comunicarse con la oficina, gracias a la facilidad que estas brindan para realizar consultas rápidas.

Además, un 6% de los representantes utilizan la plataforma de Microsoft Teams, por su facilidad para concentrar a grandes cantidades de personas reunidas al mismo tiempo, igualmente un 6% de los representantes utiliza la plataforma de Zoom, igualmente por todas las facilidades que le brinda al usuario.

También un 3% de los encuestados considera la plataforma de Google Meet como medio de comunicación, el cual se popularizó al principio de la pandemia. Finalmente, un 7% de los encuestados utilizan otros canales de comunicación para intercambiar información con la oficina, como lo es el WhatsApp, resaltando que no es un medio oficial de comunicación.

Ilustración 12.

Canales de Comunicación con Mayor Dificultad de Uso en la ORAC.

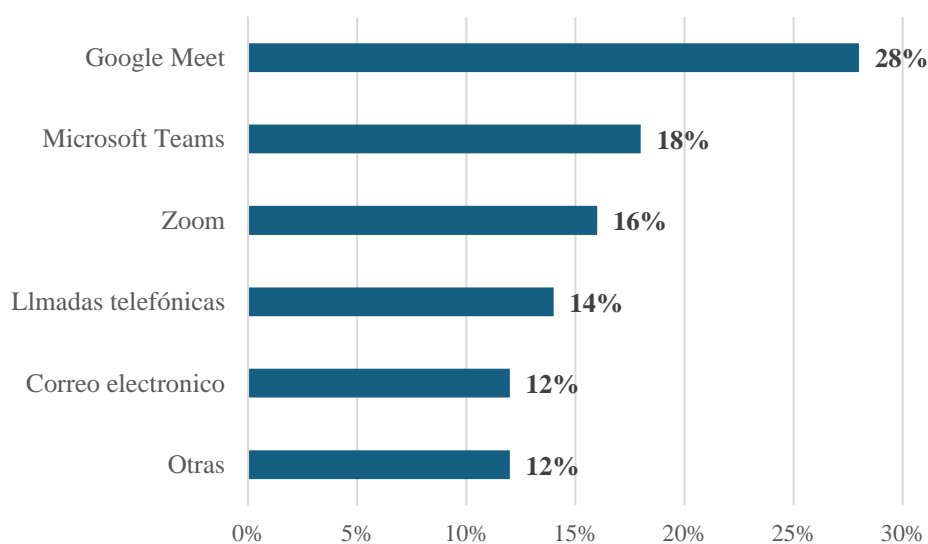


Con respecto a la información suministrada en la ilustración 12, se puede observar que un 25% de los encuestados considera que las llamadas telefónicas son el medio de comunicación más difícil de utilizar, ya que muchas veces los funcionarios no se encuentran en la oficina debido a que se encuentran realizando labores fuera de ella, asimismo un 25% manifiesta que la plataforma de Google Meet es la que más se complicada, debido a que no tienen el conocimiento sobre el uso de esta plataforma. Además, un 25% de los encuestados considera que es el correo electrónico, debido a que es difícil recibir las respuestas a los correos de manera rápida y oportuna.

Asimismo, un 5% de los encuestados considera que el Zoom es un canal de comunicación difícil de utilizar, ya que es complicado el uso del mismo, finalmente un 5% considera que el WhatsApp es un medio de comunicación difícil de utilizar para comunicarse dentro de la oficina, debido a que no es un medio oficial de comunicación.

Ilustración 13.

Canales de Comunicación que Impiden una Interacción Efectiva entre las ASADAS y la ORAC.



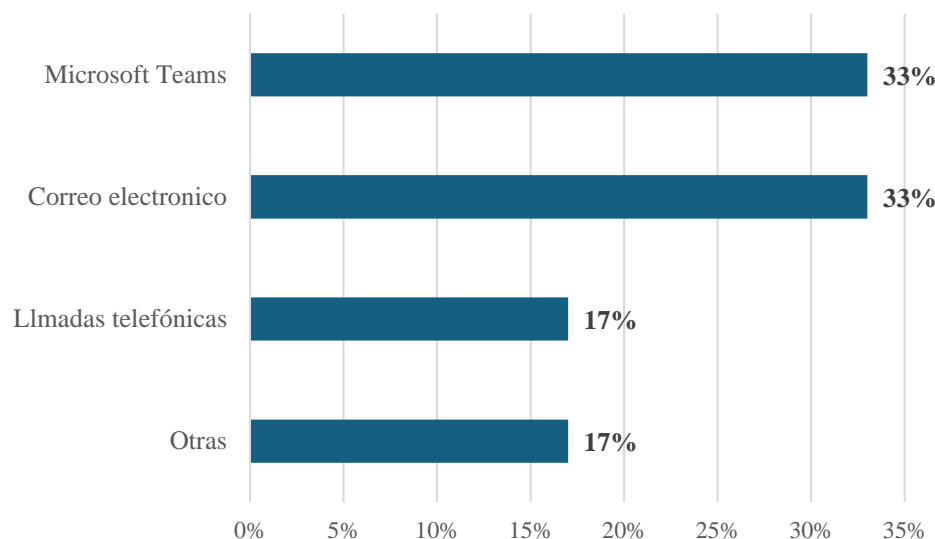
Asimismo, un 28% de los representantes de la Federación de ASADAS, señalan que la plataforma de Google Meet es uno de los canales de comunicación que impiden una

comunicación efectiva con la ORAC, debido a que es una plataforma que aun personas no cuentan con experiencia sobre el uso de esta. Asimismo, un 18% de los representantes consideran que la plataforma de Microsoft Teams es un medio de comunicación que no permite una efectiva comunicación con la oficina, debido a que se debe contar con una licencia especial para poder hacer uso de estas plataformas. Además, un 16% de los representantes afirman que la plataforma de Zoom es un medio de comunicación que impide la correcta interacción con la oficina, por temas de falta de capacitación del uso de la misma.

También un 14% de los representantes señalan que las llamadas telefónicas influyen en una buena interacción con la oficina, debido a que en las oficinas en ocasiones los trabajadores no se encuentran porque andan en alguna gira y no existe una comunicación efectiva. Por otra parte, un 12% de los encuestados considera que el correo electrónico es un medio de comunicación que impide la interacción, ya que en la mayoría de las ocasiones no reciben respuesta. Finalmente, un 12% considera que ninguno de los anteriores canales de comunicación impide la comunicación, pero no hay comunicación por parte de la oficina, lo que genera retrasos importantes en los procesos que deben de realizar las ASADAS.

Ilustración 14.

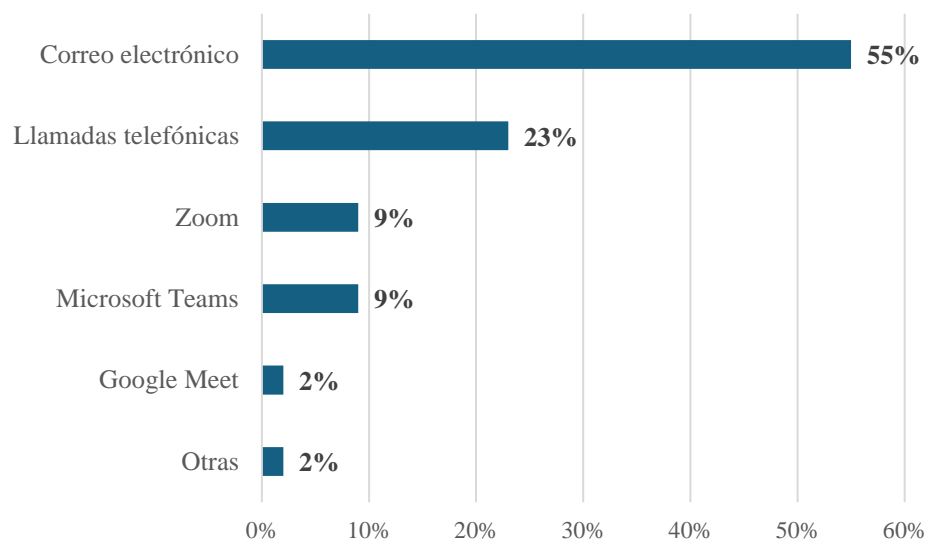
Canal de Comunicación Más Eficiente para Recibir Información en la ORAC.



Con respecto a la información suministrada en la ilustración 14, se puede observar que un 33% de los encuestados considera que el canal de comunicación más eficiente dentro de la oficina es el Microsoft Teams, debido a la facilidad de uso que esta plataforma brinda, además de la gran cantidad de tareas que se pueden realizar a la hora de una reunión de personal o con las ASADAS, asimismo un 33% manifiesta que el correo electrónico es el medio ideal para recibir la información, ya que es fácil y rápido para utilizar y se puede compartir información con todos los usuarios de las ASADAS. Por otra parte, un 17% de los encuestados considera que son las llamadas telefónicas el medio idóneo para recibir información, gracias a su facilidad de comunicar cualquier tipo de información y ser mejor recibida, finalmente un 17% considera que el sistema documental institucional es un medio eficiente para recibir la información pertinente.

Ilustración 15.

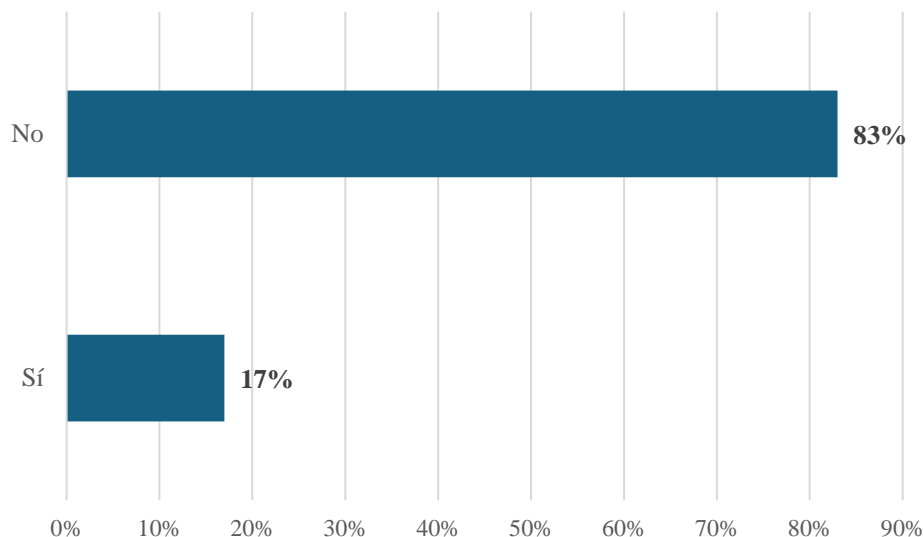
Canal de Comunicación Más Eficiente para las ASADAS para Recibir Información de la ORAC.



Mientras tanto un 55% de los representantes de la Federación de ASADAS, señalan que el medio de comunicación más eficiente para recibir información por parte de la ORAC es el correo electrónico, debido a que es el medio de comunicación que existe entre ambas partes. Por otra parte, un 23% de los representantes consideran las llamadas telefónicas como un medio de comunicación eficiente para recibir la información por parte de la oficina, gracias a su rapidez y eficiencia que permite comunicar información puntal a las distintas ASADAS. También un 9% de los encuestados consideran que la plataforma de Zoom permite recibir de manera eficiente por parte de la oficina, igualmente un 9% de los representantes consideran la plataforma de Microsoft Teams como un buen canal de comunicación por los mismos motivos. Asimismo, un 2% de los encuestados coinciden que el Google Meet es un medio de comunicación que permite recibir información por parte de la oficina cuando se requiera. Finalmente, un 2% de los encuestados consideran que se deben de emplear otras estrategias para comunicar la información a sus ASADAS, como lo son reuniones o visitas presenciales con los integrantes de las ASADAS.

Ilustración 16.

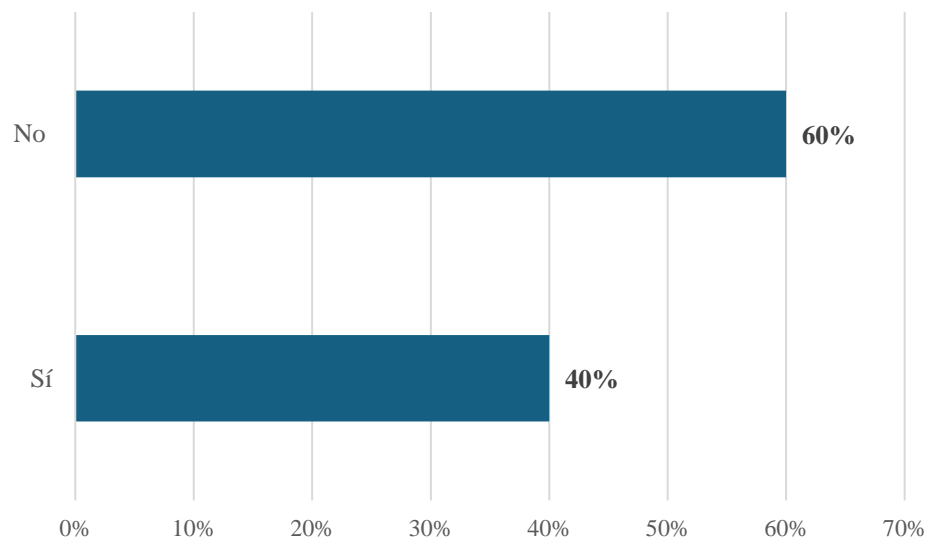
Efectividad del Plazo Asignado para la Distribución de Actividades en la ORAC.



Por su parte se logra observar que un 83% de la población considera que el plazo asignado no es efectivo lo cual permite interpretar que los tiempos previamente establecidos para realizar las actividades son inadecuados para la carga de trabajo que representan, además, un 17% de los colaboradores indica que el plazo es el adecuado, los datos suministrados nos muestran la posible necesidad de verificar los plazos de asignación de tareas para lograr mejorar la eficiencia y satisfacción del equipo de trabajo además de lograr cumplir con las responsabilidades.

Ilustración 17.

Eficiencia del Plazo Asignado para la Distribución y Cumplimiento de Actividades Realizadas por la ORAC.



Se logra identificar que el 60% de los participantes consideran que el plazo establecido no es eficiente para la distribución y el cumplimiento de las actividades, lo cual muestra una percepción negativa hacia la capacidad de la oficina para lograr gestionar los procesos internos en el tiempo establecido, además el 40% de los encuestados asegura que sí se cumple con eficiencia las tareas asignadas en los plazos de tiempo indicados, estos resultados nos muestran una necesidad de revisar y probablemente ajustar los plazos y la distribución de actividades dentro de la oficina regional debido a la alta cantidad de respuestas negativas se podría considerar que los procedimientos actuales implementados generan demoras y una sobrecarga de trabajo minimizando la productividad y eficiencia operativa.

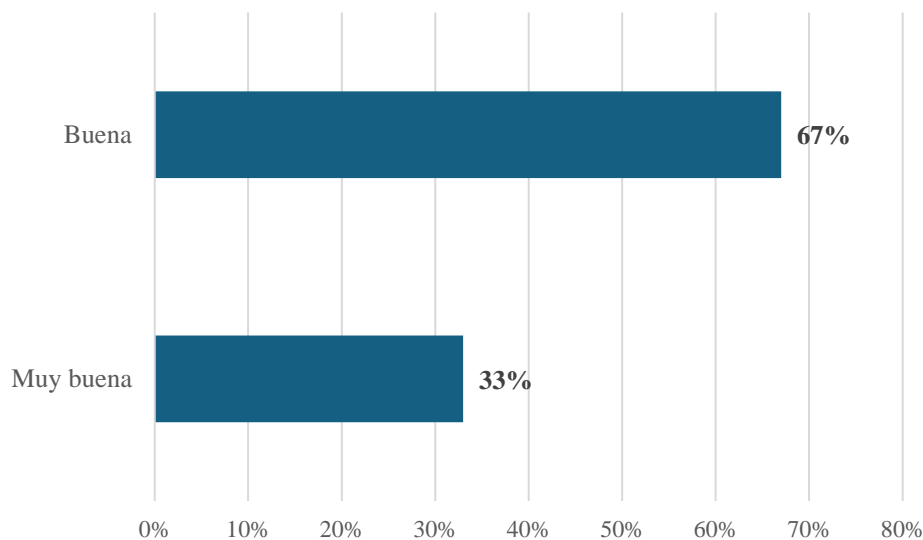
Objetivo número 2

En relación con el objetivo número dos de la tesis, detectar áreas de comunicación interna que requieren fortalecimiento para el incremento de la eficiencia, se logra comprobar mediante la variable comunicación los siguientes resultados.

Con la intención de conocer el estado actual de la comunicación en la ORAC, dentro de las variables a investigar y analizar para lograr el alcance de los objetivos se encuentra, la comunicación, es el soporte principal para el buen funcionamiento y éxito de las oficinas.

Ilustración 18.

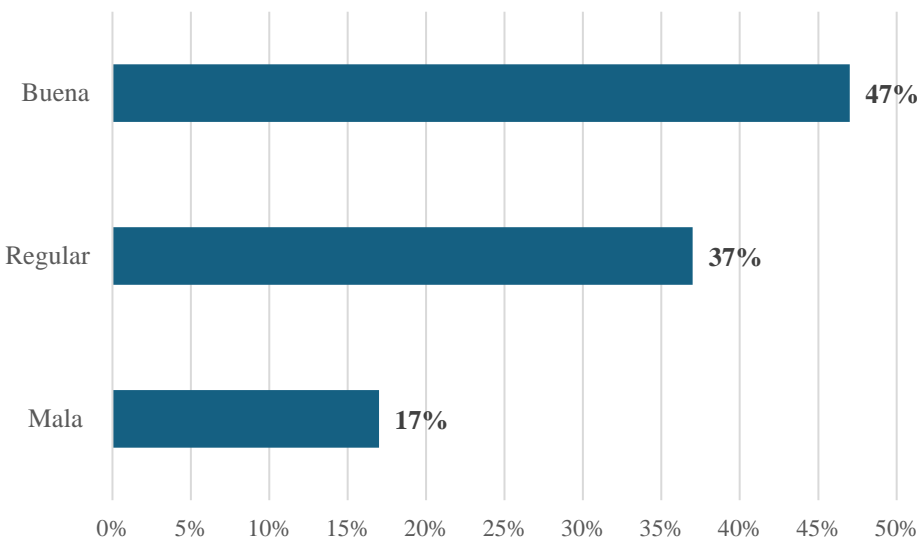
Calidad de la Comunicación entre la ASADA y la ORAC.



Se logra observar cómo un 67% de las personas encuestadas opinan que la comunicación entre la ASADA y la Oficina Regional de Acueductos Comunales es buen dicho porcentaje nos muestra que la mayoría considera la comunicación adecuada, pero podría existir una mejora en la misma, por otro lado el 33% restante del personal encuestado, considera que la comunicación es muy buena por lo que se identifica una satisfacción mayoritaria en esta parte del personal, interpretando que aunque la comunicación es aceptada y favorable en general, existen oportunidades de mejorar logrando de esta manera la optimización de la interacción entre las entidades.

Ilustración 19.

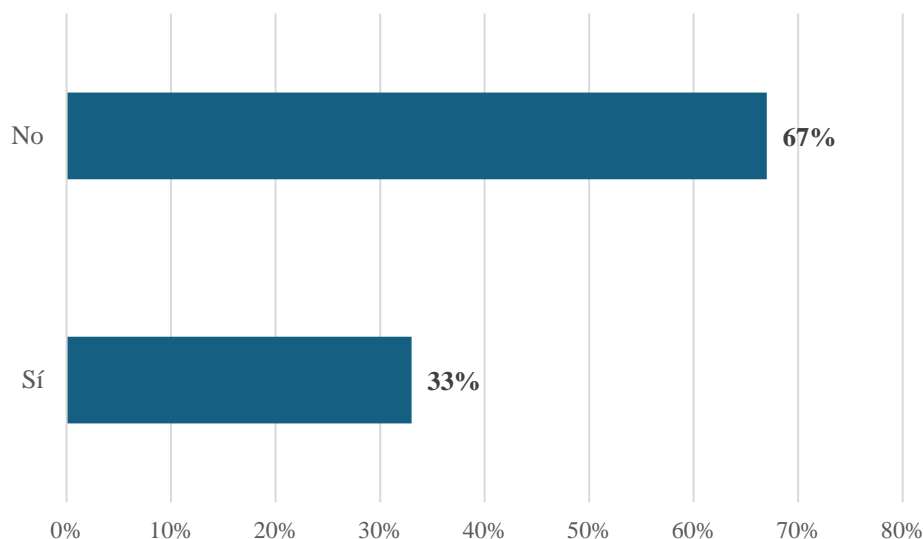
Calidad de la Comunicación entre el Personal de la ORAC.



Se permite visualizar como el 47% de los encuestados identifican que la comunicación es buena, se percibe un nivel adecuado en el intercambio de información que vincula ambas partes, por otro lado, un 37% del personal encuestado identifica la comunicación como regular determinando de esta manera que podría presentarse mejoras para lograr alcanzar un nivel más elevado en la efectividad de la comunicación, asimismo, el 17% restante del personal encuestado, considera la comunicación como mala identificando un área problemática que podría afectar considerablemente la eficiencia en la relación de oficina regional hacia las ASADAS. A pesar de que la mayoría del personal encuestado considera que la comunicación es en general buena un 54% la califica como regular o malo, lo que nos permite identificar espacios de mejora en la comunicación entre estas entidades, cuando el personal se siente bien informados y seguros aumenta su satisfacción y motivación además de la productividad, promoviendo un ambiente laboral positivo al reducir la incertidumbre o la falta de claridad, por ello, la importancia de una comunicación clara y concisa.

Ilustración 20.

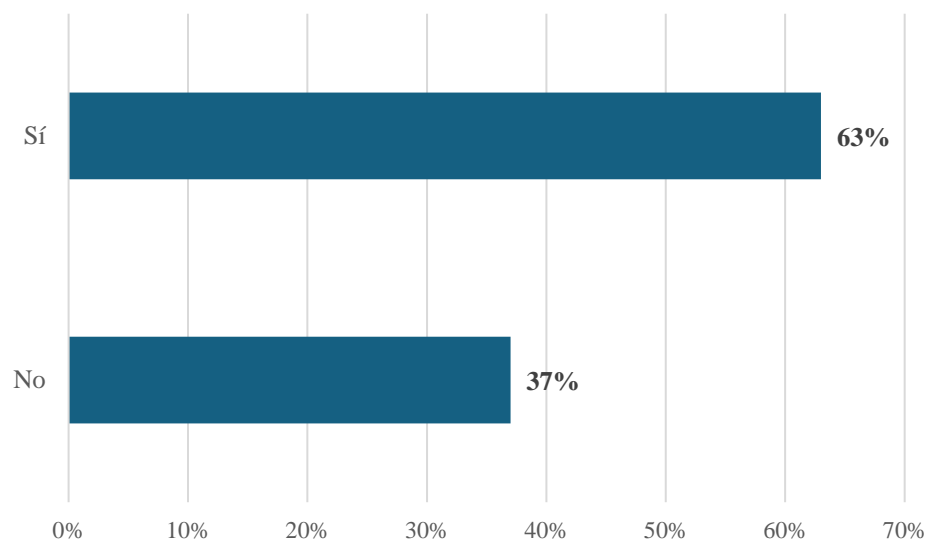
Percepción Sobre la Precisión de la Información Transmitida por la ORAC hacia las ASADAS.



Mientras un 33% de los encuestados opinan que la información transmitida de la ORAC dirigida hacia las ASADAS tiene deficiencias, porque la información siempre se ha brindado de forma adecuada a excepción de los ingenieros de la organización, asimismo un 67% manifiesta que la información transmitida es completamente eficiente debido a que cada vez que se emite un oficio o alguna capacitación, están informando en la brevedad posible. A pesar de que la mayoría del personal encuestado tiene una percepción positiva de la comunicación se identifica áreas de mejora como ejemplo, información proporcionada por el equipo de ingeniería, lo cual se debe de considerar para lograr optimizar la eficiencia comunicativa entre las ASADAS y las oficinas.

Ilustración 21.

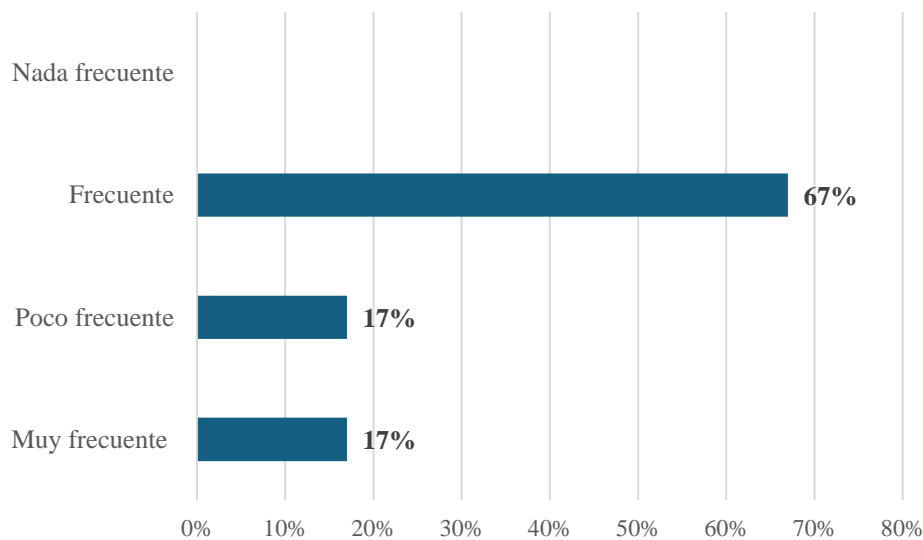
Percepción Sobre la Precisión en la Información Transmitida por la ORAC.



En la ilustración 21 se visualiza que la precisión de la información transmitida por la oficina Regional de Acueductos Comunales hacia las ASADAS ubicadas en la Región Brunca es considerada precisa por un 63% de la población encuestada, mientras que el 37% argumenta que la información no es concreta, esta gráfica muestra como la mayoría percibe la información como buena, el porcentaje de población que refleja dudas sobre la información nos muestra que existe una necesidad de mejorar los procesos de comunicación, Una comunicación precisa favorece la eficiencia operativa al informar a cada persona sus responsabilidades permitiendo actuar en la forma y el tiempo correcto, además promueva la confianza y el trabajo colaborativo.

Ilustración 22.

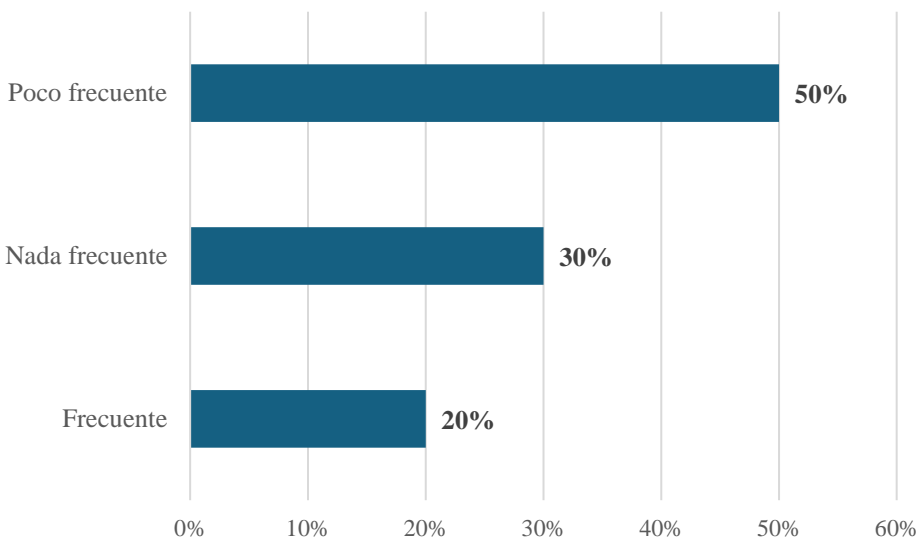
Frecuencia de Cambios en la Información Transmitida por la ORAC a las ASADAS en la Región Brunca.



Se observa cómo un 67% de los participantes considera que los cambios en la información transmitida por la ORAC hacia las ASADAS son frecuentes, lo que significa que la mayor parte de la población percibe una variabilidad en la información recibida, así mismo, el 17% restante considera que los cambios en la información transmitida se presentan muy frecuentemente. El análisis proporcionado por este gráfico muestra que pueden existir problemas en la gestión debido a la falta de claridad y precisión en la información que reciben lo cual puede afectar negativamente la coordinación y la ejecución de los procesos.

Ilustración 23.

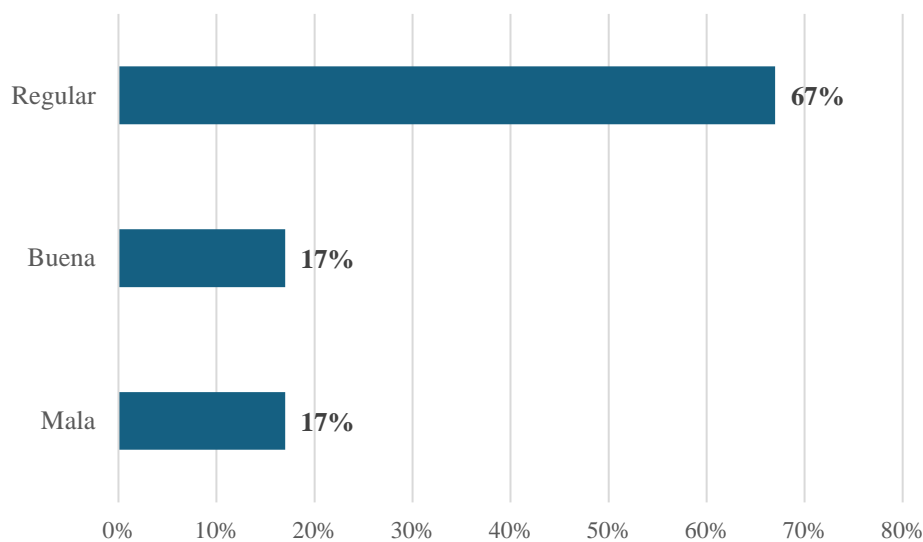
Frecuencia de Cambios o Distorsión en la Información Recibida por parte de la ORAC.



En la ilustración 23 permite visualizar como el 50% del personal encuestado considera que los cambios o distorsiones en la información son poco frecuentes, el 30% de los participantes indica que los cambios o distorsiones son nada frecuentes, además, el 20% de la población restante, considera que los cambios o distorsiones en la información son frecuentes, lo cual, nos permite analizar que la mitad de los encuestados no percibe que existan alteraciones significativas en la información, pero, el 20% de la población si identifica fallas en los procesos de comunicación, evidenciando la necesidad de mejorar canales de comunicación y establecer protocolos que ayuden a lograr una comunicación exacta y segura para lograr optimizar la relación y la operatividad entre las ASADAS y la Oficina Regional, una comunicación adecuada reduce la presencia de errores, evita la duplicidad de esfuerzos entre los colaboradores, además, contar con canales de comunicación definidos y protocolos estandarizados facilita enormemente la coordinación de actividades y la ejecución eficiente de los procesos operativos.

Ilustración 24.

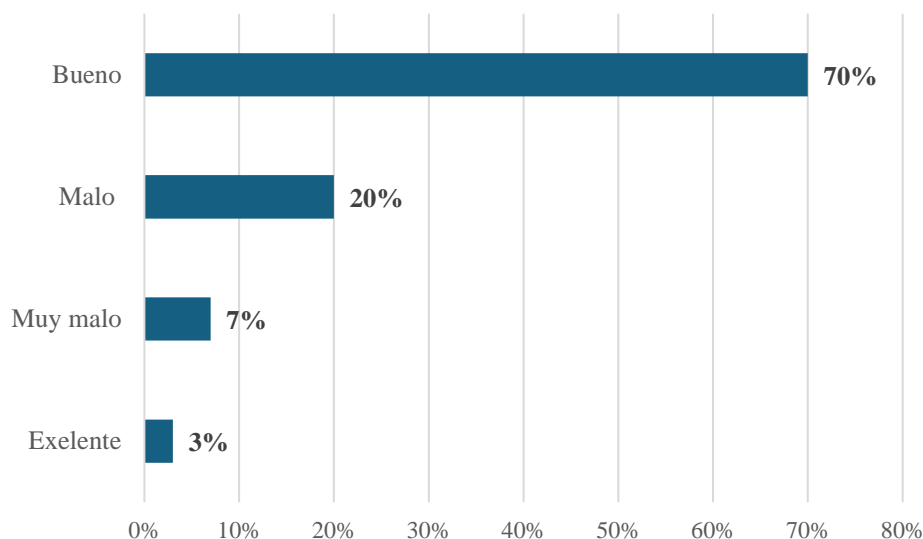
Calificación de la Comunicación entre el Personal de la ORAC y las ASADAS de la Región Brunca.



La información nos muestra que el 67% de los participantes califican la comunicación como regular, un 17% la califica como buena y otro 17% la considera mala, se evidencia existen opiniones divididas en cuanto a la efectividad comunicativa, lo cual, resalta la necesidad de mejorar los canales de comunicación para lograr una valoración más positiva y satisfacer las expectativas de ambas partes al igual que las necesidades de los clientes, si se posee un adecuado dominio de la comunicación la interacción con los clientes será la adecuada y esperada por los mismos.

Ilustración 25.

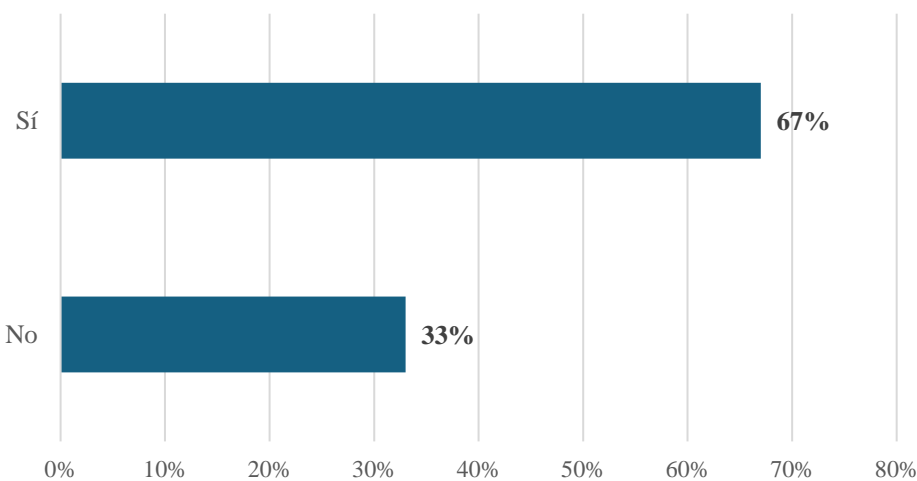
Nivel de Comunicación entre la ASADA y la ORAC.



Se observa cómo el 70% de las personas encuestadas consideran que la comunicación es buena, siendo este el factor predominante, por otra parte un 20% indica que la comunicación es mala lo cual genera una preocupación referente a una quinta parte de los encuestados, al igual, un 7% indica que la comunicación es muy mala y por otra parte un 3% la califica como excelente, lo cual indica que una pequeña fracción percibe un nivel de comunicación eficiente, aunque la mayoría de personas encuestas consideran que la comunicación entre las ASADAS y la oficina Regional de acueductos comunales es buena, el resto de la población encuestada muestra que existe un espacio para mejorar y aumentar el nivel de excelencia, si se desarrolla una mejor comunicación se fortalece el trabajo en equipo, se promueve un clima organizacional positivo facilitando la toma de decisiones, resolución de conflictos e implementación de cambios dentro de la oficina, si la comunicación fluye de la forma adecuada se mejora la atención al cliente interno y externo, incrementando además la productividad.

Ilustración 26.

Evaluación de la Efectividad de las Herramientas Tecnológicas en la Comunicación entre las ASADAS y la ORAC.

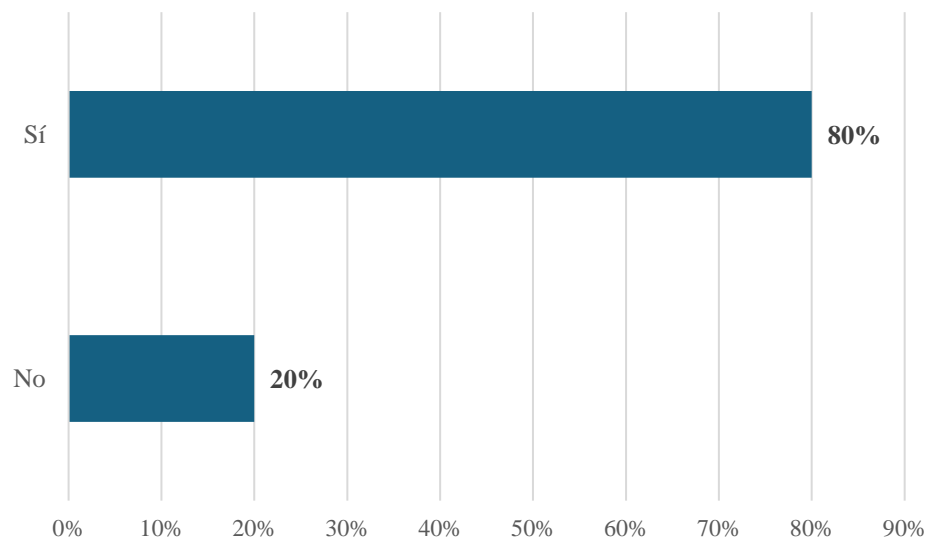


Se identifica que un 67% de los participantes considera que las herramientas tecnológicas si permiten una adecuada comunicación entre las ASADAS y la ORAC, así mismo, un 33% de las personas opinan que las herramientas tecnológicas no favorecen la comunicación clara y concisa.

Por lo cual, se analiza, las herramientas tecnológicas son prácticas para la mayoría de la población, es posible que algunos funcionarios presenten dificultades en su ejecución, lo cual podría ocasionar ausencia de claridad en la comunicación. Esto muestra la necesidad de incorporar ajustes en las plataformas utilizadas actualmente, al igual, ofrecer capacitaciones periódicas con el objetivo de optimizar el uso de las herramientas, garantizando de esta forma que todo el personal, independientemente de sus conocimientos tecnológico logren utilizarlas de forma eficiente, mejorando la comunicación.

Ilustración 27.

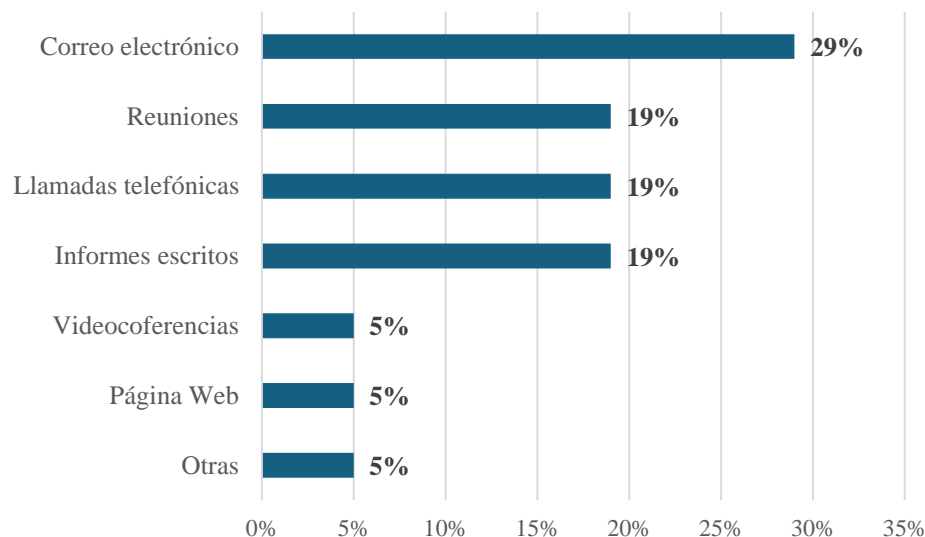
Eficiencia de las Herramientas Tecnológicas Empleadas en la Comunicación entre la ASADA y la ORAC.



La información proporcionada por la ilustración 27 evidencia que el 80% de la población encuestados consideran que las herramientas tecnológicas empleadas si son eficientes por lo contrario el 20% restante opina que no son eficientes, en su mayoría los encuestados perciben las herramientas tecnológicas como un elemento que facilita de manera efectiva la comunicación entre ambas partes, en cambio, el 20% no considera las herramientas influyentes en la mejora de la comunicación, por ello, se debe trabajar en la implementación de nuevas herramientas y la mejora de las que actualmente se encuentran vigentes, con el objetivo de lograr una mayor satisfacción en la comunicación y el servicio al cliente.

Ilustración 28.

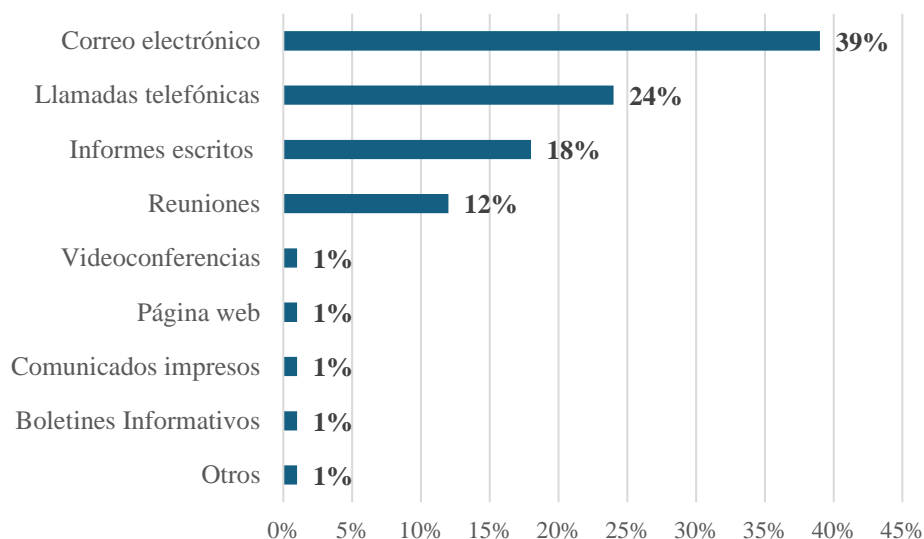
Medios de Comunicación Utilizados por la ORAC.



Se comprende que un 29% de la población considera el correo electrónico el medio de mayor uso, significa que el correo electrónico es la principal vía de comunicación, un 19% señala las reuniones, llamadas telefónicas e informes como medios de alta trascendencia, además, el 5% restante de la población indica, las video conferencias, páginas web y otros medios como elementos de poco uso, la distribución de preferencias evidencia que se puede mejorar en los canales de comunicación diversificando, para lograr optimizarlos y brindar un uso adecuado a las herramientas digitales que en este momento son de baja utilidad, colaborando a mejorar la eficiencia y accesibilidad a la comunicación entre la oficina y las ASADAS.

Ilustración 29.

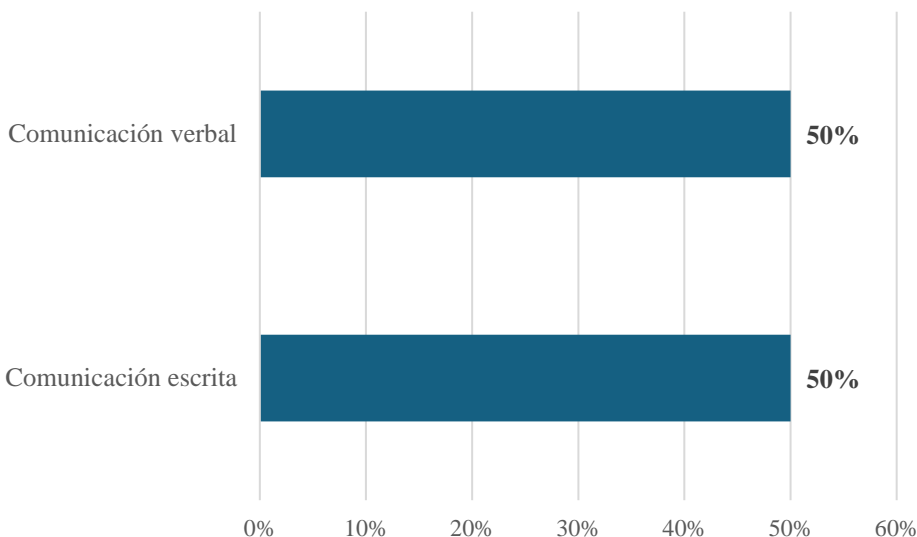
Medios de Comunicación Empleados en la Transmisión de Información a la ORAC.



Se comprende el correo electrónico como el medio con mayor utilidad, un 39%, valida que es el canal principal para transmitir la información al permitir mantener un tono de dialogo formal, lo que se comunica se mantiene documentado permitiendo el seguimiento de instrucciones, acuerdos, fechas y compromisos, seguidamente, con un 24% se encuentran las llamadas telefónicas, también es un medio importante para la comunicación entre las ASADAS y la ORAC, permiten obtener respuestas inmediatas, es de gran utilidad en temas urgentes, además, escuchar la entonación y pautas ayuda a comprender mejor el mensaje y fortalece las relaciones, los informes escritos, estos tienen un 18% lo cual resalta la importancia para documentar información formalmente, así mismo con un 12%, las reuniones, muestra el nivel de comunicación dentro de un equipo de trabajo, también las videoconferencias páginas web comunicados impresos boletines informativos y otros medios son de uso casi nulo con un 1% cada uno de ellos, permite analizar que la preferencia es el correo electrónico y las llamadas telefónicas buscando una respuesta inmediata, se debe de realizar una innovación de los procesos de comunicación implementando más el uso de herramientas tecnológicas.

Ilustración 30.

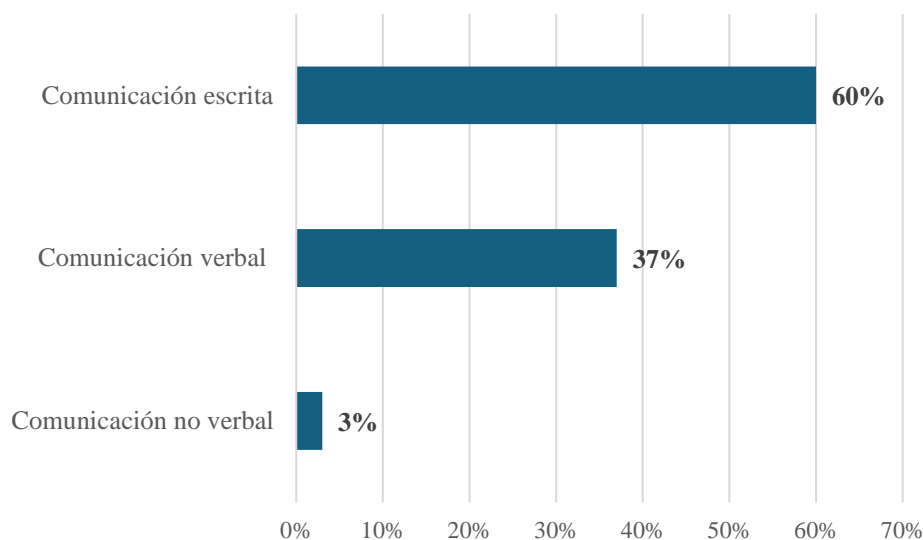
Percepción sobre la Efectividad de la Comunicación entre la ASADA y la ORAC.



Se visualiza como un 50% de la población identifica la comunicación escrita como la mejor opción, refleja que los registros documentales son implementados con formalidad, claridad y seguimiento de interacciones puesto que permite revisar, corregir y elegir las palabras adecuadas antes de transmitir información, además, sirve como respaldo, de igual manera, un 50% opina que la comunicación con mayor impacto es la comunicación verbal se deduce que, la comunicación directa e inmediata es valorada para realizar aclaraciones rápidas, la variedad en las respuestas nos muestra que ambas comunicaciones son verdaderamente importantes en la ORAC al igual que en las ASADAS.

Ilustración 31.

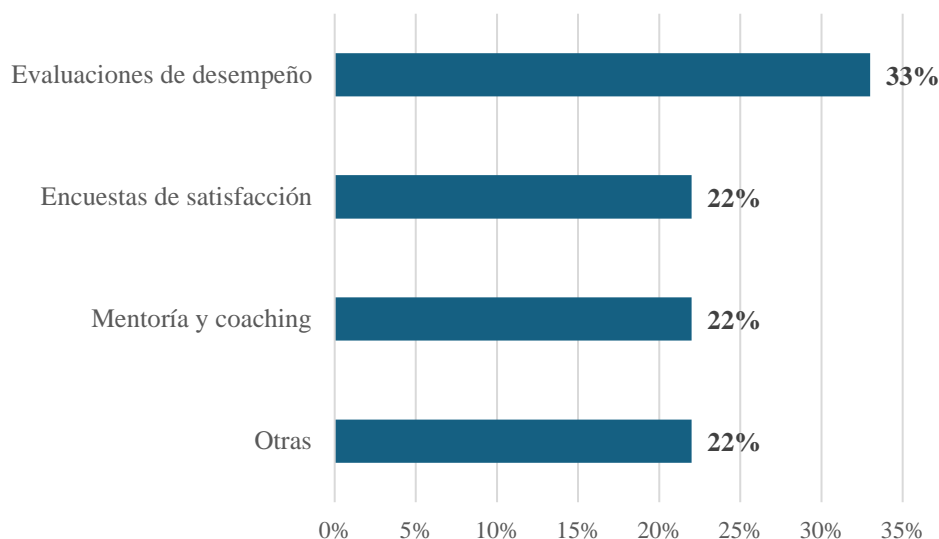
Tipo de Comunicación Más Efectiva entre la ASADA y la ORAC.



Se evidencia que la comunicación escrita se posiciona como la forma más efectiva obteniendo 60% de preferencia entre el personal encuestado, nos permite deducir que este tipo de comunicación es preferida por su formalidad claridad y capacidad de registrar la información para el futuro, así mismo, el lenguaje oral con un 37% se posiciona en el segundo lugar, el diálogo es preferido por la interacción directa entre el personal y por último la comunicación no verbal es destacada por su mayor eficacia por un 3% de los encuestados lo cual señala que no se establece como una estrategia de comunicación relevante, estos datos nos indican que la comunicación escrita es el medio más efectivo para interactuar entre las entidades de la Oficina Regional y las ASADAS pero la comunicación verbal también juega un papel importante en asuntos como discusiones inmediatas dinámicas diálogos espontáneos tanto la comunicación escrita como la comunicación verbal priorizan la precisión y la claridad en la comunicación organizacional.

Ilustración 32.

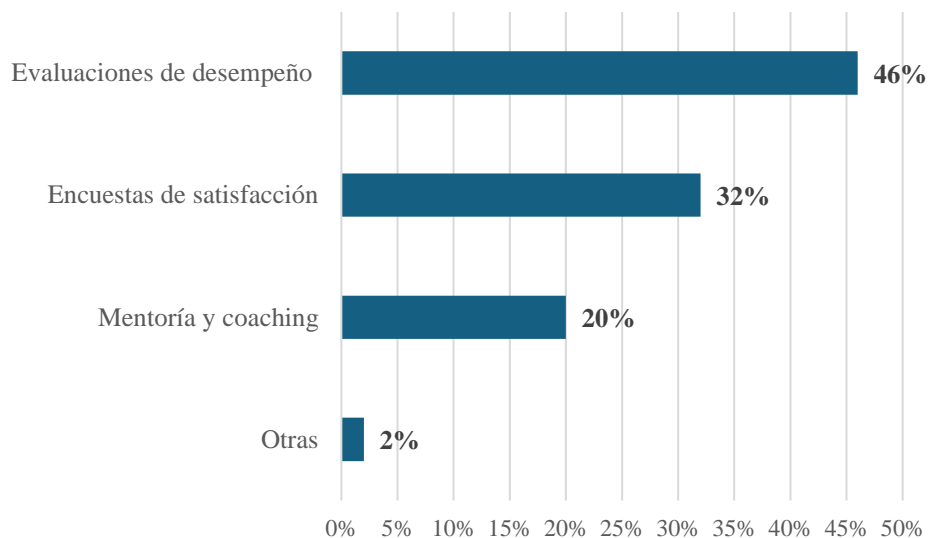
Estrategias Efectivas para la Retroalimentación y Comunicación entre la ORAC y las ASADAS.



Mientras tanto, un 33% de la población encuestada considera las evaluaciones de desempeño una estrategia efectiva para la retroalimentación y comunicación, lo que significa una fuerte preferencia por medir y mejorar el rendimiento de los empleados, así mismo, el 22% de la población sostiene que las encuestas de satisfacción, mentorías y coaching son de importancia para los empleados en cuanto a retroalimentación y comunicación, sin embargo su relevancia es menor en comparación a las evaluaciones de desempeño. Se muestra que la preferencia por las evaluaciones de desempeño hace referencia a una cultura organizacional enfocada en rendimiento y mejora continua, por otro lado las encuestas de satisfacción mentorías y *coaching* indican que también se valora la retroalimentación enfocada en términos de satisfacción personal y desarrollo profesional aunque son métodos que obtuvieron un porcentaje menor en la medición del desempeño, esta información nos señala que el personal encuestado muestra interés en medir tanto el rendimiento como en fomentar el crecimiento y la satisfacción personal.

Ilustración 33.

Estrategias con Mayor Efectividad para la Retroalimentación y Comunicación entre la ASADA y la ORAC.



En la ilustración 33 se observa como la evaluación de desempeño es una estrategia efectiva, obteniendo un 46% de preferencia entre las personas a las cuales se le realizó la encuesta, la encuesta de satisfacción tuvo un 36%, lo cual referencia que también se considera como una herramienta importante, la mentoría de coaching es elegida por el 20% de los encuestados a pesar de que no es la estrategia con mayor preferencia su relevancia en ese segmento de la población indica que prefieren el desarrollo personal y profesional especialmente a través de la guía y el acompañamiento de mentores, en cuanto a otras estrategias, obtuvo un 2%, indica que las opciones existentes fuera de las ya antes mencionadas no son vistas como efectivas, la visualización de este gráfico muestra que las personas encuestadas prefieren la evaluación de desempeño ya que colabora identificando necesidades de capacitación, posibles ascensos, abriendo puertas al desarrollo profesional de los colaboradores, la retroalimentación esta herramienta impulsa el aprendizaje continuo, ayuda a descubrir habilidades que se pueden potenciar, favorece la comunicación abierta, confianza y colaboración, también existe un interés

a considerar en algunas estrategias que promueven el bienestar, el crecimiento profesional, personal, lo cual equilibraría el desarrollo personal de todos los empleados dentro de las ASADAS y la ORAC.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

En el capítulo cinco de la investigación se establece lo aprendido durante el proceso y las respectivas recomendaciones, asimismo de los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos respectivos. Se presentan conclusiones y recomendaciones en orden de los objetivos específicos, para abarcar un aprendizaje amplio.

Conclusiones

En la ORAC no se cumple con los requerimientos establecidos en los procesos de planificación. Debido a que los funcionarios mencionan que no existe una planificación clara, generando con ello niveles altos de desorganización y atrasos considerables en las ejecuciones de las distintas tareas

La comunicación que existe a nivel interno en la ORAC como la comunicación con las ASADAS es mala, debido al uso de múltiples canales de intercambio de información, dificultando que esta se pueda realizar de gran manera. Contar con un canal o sistema de comunicación unificado asimismo de una correcta capacitación del personal en el uso correcto de nuevas plataformas digitales de comunicación, son elementos que favorecen al nivel tan bajo en este rubro.

Los plazos que se le asignan a los trabajos dentro de la ORAC no son efectivos, debido a que la carga laboral es muy grande, y el personal con el que cuenta la oficina es muy limitado. Esto lo que genera es un retraso considerable en las respuestas a los requerimientos que presentan las ASADAS y creando una lista de espera muy grande, que con el tiempo se vuelve incontrolable.

Dentro de la ORAC a pesar de que se cuenta con medidas de control interno, su respectiva implementación no es la más efectiva, debido a la gran carga laboral que existe por el poco personal que tienen para tanta demanda, asimismo de la falta de una correcta comunicación

interna, creando limitaciones en el personal para abordar y atender todos aquellos riesgos identificados.

Contar con sistema que permita evaluar el desempeño dentro de la ORAC es indispensable, debido a que no se aplica con corrección actualmente. Recibir una retroalimentación regular y constructiva puede influir positivamente en la motivación del personal y permitiendo mejorar considerablemente los procesos administrativos.

Los medios de comunicación digitales presentan un bajo nivel de implementación, lo cual, muestra la necesidad de innovar los procesos de comunicación al promover un mayor uso de herramientas tecnológicas que optimicen la interacción y agilicen la transmisión de información colaborando con una comunicación eficiente y fluida entre las ASADAS y la Oficina Regional.

La comunicación no verbal no es considerada un canal de relevancia, sin embargo, su adecuada interpretación logra complementar y enriquecer los demás medios, mejorar en estos procesos colaborará a optimizar la fluidez, nitidez y efectividad en la comunicación.

Se identifica la presencia de alteraciones en la información transmitida lo que produce dificultad para desarrollar de manera correcta las actividades y disminuye la productividad laboral tanto de las ASADAS como la Oficina Regional.

Recomendaciones

Realizar un sistema estructurado de planificación, donde se implemente el uso de herramientas tecnológicas gratuitas como Trello, Google Calendar o Notion. Dichas herramientas permiten priorizar y organizar las tareas, estableciendo plazos realistas y responsables de manera correcta. Asimismo, es importante establecer una agenda con reuniones

periódicas, donde se trabaje con objetivos específicos, esto para asegurar un correcto seguimiento de todas las actividades, para así minimizar la carga de trabajos o tareas sin realizar.

Unificar la comunicación en plataformas específicas y que su uso sea práctico y sencillo, como lo puede ser Microsoft Teams para comunicaciones a nivel interno de la oficina, y el correo electrónico para las solicitudes de las ASADAS. Capacitar constantemente al personal el uso de estas o nuevas plataformas de comunicación, permitiendo con ello que todos se encuentren a un mismo nivel del uso de estas, optimizando así la comunicación, reduciendo errores y asimismo aumentar la gestión de la información.

Estudiar y buscar la manera de ajustar los plazos, mediante la implementación de un sistema de priorización, para darle la importancia necesaria al trabajo que lo necesite, mientras los trabajos no tan importantes pueden esperar. Es importante que los plazos de tiempo sean realistas para todas las actividades, los cuales se establecen en reuniones de manera periódica donde se traten estos temas con toda la responsabilidad del caso.

Robustecer el sistema de control interno mediante la implementación de plataformas digitales como Google Forms o Trello, para llevar un control de todos aquellos riesgos y medidas correctivas a seguir, mediante la asignación de responsabilidades a los empleados. Los empleados deben de recibir capacitaciones para que el sistema de control interno funcione de manera correcta y se mantenga organizado con las prioridades de la organización.

Utilizar evaluaciones de desempeño de manera periódica utilizando herramientas digitales gratuitas como Google Forms o Microsoft Forms, para la recolección de información que permita crear una retroalimentación efectiva. Todas las evaluaciones de desempeño que se vayan a realizar deben de estar apegadas a los objetivos que se plantea la organización, y se les

debe dar seguimiento mediante sesiones de retroalimentación y capacitación y desarrollo profesional.

Promover un mayor uso de tecnologías que optimicen la interacción entre ASADAS y la Oficina Regional, aparte de agilizar la transmisión de información, genera una comunicación eficiente y fluida.

La comunicación no verbal no es considerada de relevancia su uso correcto complementa y enriquece la comunicación escrita y verbal, capacitar al personal en la comprensión y uso correcto de los signos no verbales, gestos, tonos de voz y lengua del cuerpo con el propósito de optimizar la fluidez y efectividad de los mensajes transmitidos y la interacción, así mismo, la calidad de la comunicación de manera general.

Establecer protocolos de comunicación claros y estandarizados que busquen garantizar el intercambio de información coherente y precisa reduciendo errores y creando una mejora de productividad laboral de las ASADAS tanto como la Oficina Regional apoyando la transparencia en la gestión de labores y mejorando el desempeño en general de la organización.

Capítulo VI
Plan de acción

Un plan de acción delimita los procedimientos esenciales para lograr los objetivos específicos. Al planificar tareas y recursos se garantiza una ejecución eficiente y encaminada hacia el éxito.

Walter y Pando (2014) delimitan la estrategia como la guía que orienta a la organización por nuevos límites de acción y las tácticas como las alternativas que flexibles y compatibles con la realidad, hacen posible el logro de la estrategia, como se citó en (Arroyo, 2023).

El objetivo del plan de acción es ejecutar un informe estratégico de acciones a seguir orientadas a mejorar la comunicación dentro de la ORAC, además, la comunicación entre la oficina y las ASADAS.

Este plan de acción se basa en lograr una mejora y fortalecimiento en los canales de comunicación internos, asegurando que la información se transmita eficazmente entre los distintos departamentos de la oficina, además, pretende fortalecer la coordinación y el vínculo con las ASADAS, asegurando una comunicación más fluida, definiendo roles específicos y procedimientos debidamente estructurados. El plan de acción mejora la toma de decisiones, relaciones interpersonales, colaborando al éxito de los procesos administrativos de la ORAC y el soporte ofrecido a las comunidades.

Introducción

La comunicación es un pilar indispensable para el correcto funcionamiento de cualquier organización especialmente de organismos que gestionan servicios indispensables como lo es el suministro de agua potable, en la Oficina Regional de Acueductos Comunes de la Región Brunca junto con la ASADAS, se logró identificar algunos problemas de comunicación que afectan directamente la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la coordinación entre las ASADAS y la Oficina Regional, la creación de un plan de acción tiene como objetivo principal

la mejora de los procesos comunicativos dentro de la Oficina Regional y alcanzar fortalecer la interacción con las ASADAS garantizando una gestión con mayor eficiencia, transparencia y colaboración, para lograrlo se analizaron los principales desafíos en la transmisión de información obtenidos, los canales utilizados y las oportunidades de mejora, realizando además estrategias que favorezcan el flujo de datos, claridad en los mensajes y la retroalimentación de las partes involucradas.

Por medio de este plan de acción se proponen medidas concretas para superar barreras comunicativas anteriormente identificadas, además, para fomentar una cultura organizacional de comunicación efectiva y lograr asegurar que los procesos internos y externos sean desarrollados con fluidez colaborando con la mejora de prestación de los servicios de agua potable en toda la Región Brunca.

Finalmente, el presente plan de acción está destinado a la mejora de aquellas áreas que requieren una mejora en temas de comunicación y procesos administrativos, mediante una serie de estrategias, objetivos, metas y actividades en busca de una mejora significativa de dichas áreas de mejora. Optimizar la comunicación y los procesos administrativos dentro de la ORAC es de suma importancia para lograr un crecimiento considerable a largo plazo.

Misión y visión del plan de acción

Misión

“Asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento de forma comprometida con la salud, la sostenibilidad del recurso hídrico y el desarrollo económico y social del país”.

(AyA, s.f)

Visión

“Ser la institución pública de excelencia en rectoría y gestión de los servicios de agua potable y saneamiento para toda la población del país”. (AyA, s.f)

Tabla 5.*Análisis PESTEL.*

ANÁLISIS PESTEL	
<p>Análisis político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales en la gestión del agua. • Leyes que regulan las ASADAS y su manejo de los recursos hídricos. • Cambios en los mandos políticos. 	<p>Análisis económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos económicos, para implementar tecnología avanzada. • Dependencia del financiamiento del gobierno. • Impacto en las comunidades que necesitan el recurso de agua potable.
<p>Análisis social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad por parte de las comunidades. • La relevancia de una comunicación efectiva para generar confianza. • Concientizar sobre el correcto uso del agua. 	<p>Análisis tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco uso de herramientas digitales gratuitas para mejorar. • Disponibilidad de tecnología de coste bajo para optimizar los procesos administrativos.
<p>Análisis ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del cambio climático en la disponibilidad de fuentes de agua. • Contaminación de fuentes de agua por actividades agrícolas, industriales y domésticas. 	<p>Análisis legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativas con respecto a la calidad del agua potable. • Regulaciones en la gestión de aguas residuales y protección del medio ambiente. • Normativas de Conservación y Preservación.

Tabla 6.*Análisis FODA de la ORAC Desde la Perspectiva BSC.*

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
De las Finanzas	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Las operaciones se basan en un presupuesto establecido con normativas del gobierno claras. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presupuesto es limitado, limitando así implementar mejoras tecnológicas o de infraestructura. 		<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas externas con instituciones nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Las prioridades del gobierno están en constante cambio, impactando negativamente el sistema financiero.
Del Cliente	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Buena relación con los representantes de la Federación de ASADAS. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiempos de respuesta sumamente altos a las solicitudes de las ASADAS. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de canales digitales como el WhatsApp para agilizar la comunicación con las ASADAS y sus representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Disgusto de las ASADAS por el alto tiempo de espera que deben tener a la hora de presentar una solicitud.
De los procesos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal altamente capacitado en la gestión de recurso hídrico. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de implantación de tecnología para la optimización de tareas. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de herramientas tecnológicas gratuitas como Google Forms o Google Drive. 	<ul style="list-style-type: none"> Los requerimientos de las ASADAS cada vez es más y sobrecarga la lista de espera existente.

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Del crecimiento	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con disposición a recibir capacitación en nuevas herramientas tecnológicas. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con sistemas de capacitaciones regulares para el personal en el uso de nuevas tecnologías. 		<ul style="list-style-type: none"> • Contar con capacitaciones internas efectivas, con personal altamente capacitado en el tema para así intercambiar conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una gran dependencia de personal clave, creando una desmotivación por la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Tabla 7.*Plan de Acción.*

Estrategia 1: Optimizar la planificación y organización de las labores mediante un sistema de gestión y asignación de tareas eficiente.		
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Asegurar que las actividades sean planificadas y organizadas de una manera correcta, optimizando el uso de recursos y tiempos disponibles.	Minimizar los retrasos en las asignaciones de tareas en un 30% en los próximos 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el uso de herramientas de gestión de tareas como Asada o Trello. • Capacitaciones periódicas sobre la importancia de una correcta planificación y uso de herramientas tecnológicas. • Reuniones de seguimiento para medir el avance de las tareas.
Estrategia 2: Crear un calendario de sesiones periódicas con objetivos claros y agendas definidas en busca de una mejor comunicación.		
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Optimizar la comunicación y los procesos administrativos mediante reuniones productivas y planificadas.	Garantizar que un 80% de las reuniones programadas tengan objetivos claros y se realicen según la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un calendario de reuniones periódicas. • Estandarizar las reuniones, y asignar responsables.

Estrategia 3: Perfeccionar la eficiencia de los medios de comunicación externos e internos para garantizar una mejor interacción entre las ASADAS y la ORAC.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Mejorar las comunicaciones internas y externas mediante la implementación de canales de más fácil uso y adaptación.	Reducir en un 50% los problemas de comunicación entre las ASADAS y la ORAC.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un protocolo de atención y comunicación con las ASADAS. • Implementar un sistema de respuesta efectivo y rápido.

Estrategia 4: Crear un proceso donde se realicen evaluaciones de desempeño de manera periódica, que permita poder identificar áreas de mejora y crear un ambiente de desarrollo profesional.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Optimizar la calidad de los servicios que brinda la ORAC a las ASADAS mediante la implementación de las evaluaciones de desempeño.	Tener retroalimentaciones positivas del 75% del personal con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar evaluaciones de desempeño periódicas. • Contar con reuniones de retroalimentación después de las evaluaciones.

Estrategia 5: Robustecer los procesos de control interno con medidas adicionales que permitan el cumplimiento de normativas y mejorar así la eficiencia operativa.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Fortalecer los controles a nivel interno de la ORAC para evitar riesgos y garantizar la eficiencia de los procesos administrativos.	Garantizar que todos los procesos administrativos cuenten con medidas que permitan el control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en la importancia de las medidas de control interno y como aplicarlo.

Estrategia 6: Innovación de los procesos de comunicación digital para mejorar la interacción entre ASADAS y la Oficina Regional.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Innovar los procesos de comunicación entre la Oficina Regional y las ASADAS empleando el uso de herramientas tecnológicas garantizando una comunicación eficiente.	Fomentar el uso de medios digitales para la transmisión de información garantizando que las herramientas tecnológicas sean implementadas de forma efectiva por todo el personal involucrado.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la cultura digital dentro de la organización, al implementar plataformas de comunicación digital para centralizar y agilizar el flujo de información.

Estrategia 7: Mejorar el uso e interpretación de la comunicación no verbal para optimizar la efectividad y fluidez de los mensajes.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Capacitar a los empleados de la Oficina Regional y ASADAS en el correcto uso e interpretación de la comunicación no verbal para enriquecer los procesos de comunicación.	Mejorar la nitidez, efectividad y flujo de la comunicación entre ambas partes por medio del uso adecuado de comunicación no verbal.	<ul style="list-style-type: none"> Crear talleres para que el personal logre aplicar estos conocimientos en situaciones cotidianas del trabajo y creen un adecuado manejo.

Estrategia 8: Establecer protocolos claros de comunicación que reduzcan alteraciones y mejoren la productividad.

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades
Implementar protocolos de comunicación que garanticen la transmisión coherente y precisa de información mejorando la productividad y evitando alteraciones	Garantizar la efectividad de los mensajes transmitidos entre la Oficina Regional y las Asadas mediante la aplicación de protocolos de comunicación.	Desarrollar un manual de protocolos de comunicación que involucre procedimientos claros referentes a la transmisión de información y manejo de alteraciones.

Referencias

- Arteaga Coello, H., Intriago Mendoza, D., & Mendoza García, K. (6 de julio de 2016). *La ciencia de la administración de empresas*. Obtenido de Dialnet:
[https://ridda2.utp.ac.pa/bitstream/handle/123456789/18021/Dialnet-LaCienciaDeLaAdministracionDeEmpresas-5802887%20\(1\).pdf?sequence=1](https://ridda2.utp.ac.pa/bitstream/handle/123456789/18021/Dialnet-LaCienciaDeLaAdministracionDeEmpresas-5802887%20(1).pdf?sequence=1)
- Álvarez, J. (Mayo de 2007). *Comunicación Interna, la Estrategia del Exito*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Arias, F. (julio de 2012). *Proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*.
- Arroyo Valenciano, J. (05 de enero de 2023). *El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/440/44072432034/44072432034.pdf>
- Arteaga, G. (19 de octubre de 2020). *¿Qué es el análisis de datos? Métodos, técnicas y herramientas*. Testsiteforme: <https://www.testsiteforme.com/tecnica-de-procesamiento-y-analisis-de-datos/>
- AyA. (agosto de 2013). AyA. Transparencia y rendición de cuentas en las asadas:
<https://www.AyA.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Manual%20para%20las%20ASADAS%20-%20Cedarena%20-%20Transparencia%20y%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas.pdf>
- AyA. (s.f). AyA. el 2024, de Información institucional básica:
https://www.AyA.go.cr/transparenciaInst/acceso_informacion/Paginas/InformacionBasica.aspx
- AyA. (s.f). *Nuestra historia*. Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados:
<https://www.AyA.go.cr/conozcanos/SitePages/Nuestra%20Historia.aspx>

- Azuero Azuero, Á. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Redalyc:
[https://www.redalyc.org/journal/5768/576861156005/html/#:~:text=16\)%20el%20marco%20metodo%20es,para%20formular%20y%20resolver%20problemas%20%9D](https://www.redalyc.org/journal/5768/576861156005/html/#:~:text=16)%20el%20marco%20metodo%20es,para%20formular%20y%20resolver%20problemas%20%9D).
- Balseiro Barrios, H. D., Luna Amador, J. A., & Maza Avila, F. J. (2021). *Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-2017*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/3235/323568444002/html/>
- Bernal, J., & Rodríguez, I. (26 de marzo de 2019). *Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial*. Redalyc.
- Blandez Ricalde, M. (2016). *Proceso Administrativo*.
https://www.google.co.cr/books/edition/Proceso_Administrativo/TYHDCwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Bobadilla Medina, W. (2019). *Plan de diseño organizacional para la empresa de servicio tecnico de articulos de linea blanca servtex*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9003951>
- Bravo Verdugo, E., & Moreno Candil, D. (2022). *Comunicación no verbal de emociones variables sociodemográficas y ventaja endogrupal*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8652534>
- Burgos Castro, O., & Cervera Orellano, A. (2017). *Elaboración del proceso administrativo en la Chiclayo para obter el título profesional de licenciado en administración*.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4268/Burgos%20Castro%20-%20Cervera%20Orellano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Business & Marketing School. (septiembre de 2023). *Plan de acción de una empresa: para qué sirve y tipos de planes*. Business & Marketing School:

<https://www.esic.edu/rethink/business/plan-de-accion-de-una-empresa-para-que-sirve-tipos-c>

Cabezas Moposita, J., & Reyes Vasquez, J. (2014). *Gestión de procesos para mejora de la productividad: Un Caso De Estudio De La Industria Metal-Mecánica*.

<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/dide/article/view/75/2095>

Canabal, C., & Margalef, L. (julio de 2017). *La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038009.pdf>

Casares, E. (Mayo de 2007). *La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729022.pdf>

Castro Martínez, A., & Díaz Morilla, P. (2021). *La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional*.

Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8031078>

Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*.

<https://esmirnasite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Cisneros Caicedo, A., Guevara García, A., Urdánigo Cedeño, J., & Garcés Bravo, J. (28 de enero de 2022). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la*

Investigación Científica en tiempo de Pandemia. Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383508>

Condor, C., & Omar, H. (junio de 2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Redalyc:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>

Contreras Espinosa, R. (2020). *Comunicación y cultura*. Dialnet:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500601>

Córdoba Zuñiga, E., Castillo Toro, J., & Castillo Quesada, N. (21 de septiembre de 2017).

Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. Redalyc:

<https://www.redalyc.org/journal/6139/613964506006/html/>

Curillo Curillo, M. (2014). *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA*.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7302/1/UPS-CT004237.pdf>

Del Toro Prada, J., Fernández Rodríguez, F., & Zayas Batista, R. (noviembre de 2023). *Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación*.

<https://epistemeypraxis.org/index.php/revista/article/view/42/41>

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*.

https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Gálvez Moreno, E., & Vargas Hernández, J. (2018). *El impacto del servicio al cliente de las empresas mexicanas en función de la atención al cliente*.

[http://portal.amelica.org/ameli/journal/300/3001207007/html/#:~:text=Prieto%20\(2001\)%20menciona%20que%20la,tanto%2C%20crear%20o%20incrementar%20la](http://portal.amelica.org/ameli/journal/300/3001207007/html/#:~:text=Prieto%20(2001)%20menciona%20que%20la,tanto%2C%20crear%20o%20incrementar%20la)

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*.

- García Uceda, E. (2016). *Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>
- González Cifuentes, D., & González Pardo, R. (2023). *Abordajes de la comunicación organizacional un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8921447>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (1 de julio de 2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*.
- Hernández Arteaga, I. (2012). *Investigación cualitativa: una metodología en marcha sobre el hecho social*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6515553>
- Hernández Mendoza, J., & Hernández Mendoza, S. (2019). *Etapas del Proceso Administrativo*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3704>
- Hernández Palma, H., Barrios Parejo, I., & Martínez Sierra, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130>
- Jiménez Gómez, A. (11 de marzo de 2023). *Origen y desarrollo de la administración*.
- Laoyan, S. (2024). *Metodologías de mejora de procesos y cómo hacer una propuesta*.
- López Intriago, C., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Moreno, V. (2020). *Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios*. Redalyc:
https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215016/html/#redalyc_576869215016_ref2

- Marín Portillo, K., & Atencio Cárdenas, E. (2008). *Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Omnia*, vol. 14, núm. 3, 2008, pp. 160-183. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Márquez López, J., Burau Grain, E., Cevallos García, I., & Vásquez Orozco, J. (2018). *Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/6731/673171017004.pdf>
- Márquez Ortiz, L., Viteri Mero, M., Useche Castro, L., & Cuétara Sánchez, L. (2021). *Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927671>
- Matos Columbié, Z. C., & Matos Columbié, C. (junio de 2010). *La construcción del marco teórico en la investigación educativa. Apuntes para su orientación metodológica en la tesis*. EduSol: <https://www.redalyc.org/pdf/4757/475748670010.pdf>
- Mendoza Zamora, W., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (15 de septiembre de 2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Muñiz Jaime, L., Tomalá Yánez, R., & Alvarado Guaranda, J. (12 de febrero de 2022). *La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
- Olivar Urbina, N. (2023). *Propuesta de un modelo de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9349463>

- Ortiz López, L. (2020). *Evaluación de Desempeño como Factor Estratégico para Rendimiento Académico del Docente Universitario*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662155018/html/>
- Parra Velasco, L., & Vázquez Martínez, M. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*.
- Petrone, P. (2021). *Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud*.
Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/3555/355568248002/355568248002.pdf>
- Pinto Yerovi, A. (septiembre de 2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>
- Plasencia Asorey, C. (2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos*.
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445241001>
- Quintana del Carmen, P. (2020). *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*.
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rodas Pacheco, F., & Santillán Iñiguez, J. (11 de julio de 2019). *Breves consideraciones sobre la Metodología de la Investigación para investigadores principiantes*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475518>
- Rosales Cevallos, M. (diciembre de 2021). *La ética en la investigación científica universitaria y su inclusión en la práctica docente*. Ciencia Latina:
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1454/2021>

- Sánchez Molina, A., & Murillo Garza, A. (30 de julio de 2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/6557/655768525006/655768525006.pdf>
- Simbaña, L., & Carrión, C. (2021). *Determinantes de la Productividad de las Empresas del Sector de los Servicios en el Ecuador, durante los años 2010-2019*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8807551>
- Suárez Espinar, M. (15 de julio de 2018). *Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI*.
https://www.researchgate.net/publication/336779996_Gestion_Empresarial_una_paradigma_del_siglo_XXI
- Tronsoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/journal/5763/576364367022/576364367022.pdf>
- Vélez Céspedes, C. (2016). *Diagnóstico del proceso administrativo de la empresa de fabricación de carnicos shocker de la ciudad de cali-colombia*.
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstreams/fe979d63-b8fa-4a1e-adf0-e259ebcbbf69/download>
- Vera Carrasco, O. (Septiembre de 2024). Tipos de fuentes bibliográficas para ser utilizadas en una revista médica. Scielo: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v30n2/1726-8958-rmcmlp-30-02-7.pdf>
- Vesga Rodríguez, J. (2020). *La gestión de recursos humanos en contextos de individualización*. Redalyc:
https://www.redalyc.org/journal/679/67963183015/html/#redalyc_67963183015_ref2

Villasís Keever, M., & Miranda Novales, M. (septiembre de 2016). *El protocolo de investigación*

IV: las variables de estudio. Redalyc:

<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>

Apéndices

Apéndice 1.

Aprobación de anteproyecto por la Comisión de Trabajos Finales.



Sede Regional Brunca
Comisión de Trabajos Finales de Graduación

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO UNA-CTFG-SRB-ACUE-023-2024

10 de junio de 2024



PARA: Ian Adrián Rodríguez Zúñiga
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana
Licenciatura en Administración de Oficinas

DE: Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Sede Regional Brunca

Para su información y efectos consiguientes, me permito transcribir el acuerdo tomado por la Comisión de Trabajos finales de Graduación de la Sede Regional Brunca, Universidad Nacional, en la Sesión Ordinaria N°005-2024, del diez de junio de dos mil veinticuatro, que dice:

CONSIDERANDO:

1. Correo suscrito por Digna Valverde Fallas, con fecha del 05 de junio, donde adjunta los documentos requeridos para la revisión del anteproyecto y aprobación del comité asesor.
2. Carta con fecha del 04 de junio de la académica Digna Valverde Fallas, donde acepta ser la Directora de la Tesis.
3. Carta con fecha 04 de junio de 2024, suscrita por la señora Gerardina Fonseca Zúñiga donde acepta colaborar como asesora de la Tesis.
4. Carta con fecha 03 de junio de 2024, suscrita por la académica Valeria Alpízar Duarte, donde acepta colaborar como asesora de la Tesis.
5. Documento del Anteproyecto titulado: “Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca”

POR TANTO, SE ACUERDA:



UNA-CTFG-SRB-ACUE-023-2024

10 de junio de 2024

Pág. -2-



4. APROBAR EL ANTEPROYECTO CON OBSERVACIONES EN MODALIDAD TESIS “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA GESTIÓN INTERNA PARA OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN EN LA OFICINA REGIONAL DE ACUEDUCTOS COMUNALES, REGIÓN BRUNCA”

- **CAMBIAR EL OBJETIVO GENERAL DE LA SIGUIENTE MANERA:**

ANALIZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA OFICINAS REGIONAL DE ACUEDUCTOS COMUNALES, REGIÓN BRUNCA QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DE SU EFICIENCIA MEDIANTE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN.

- 5. APROBAR EL COMITÉ ASESOR CONFORMADO POR:**
- **DIGNA VALVERDE FALLAS. DIRECTORA DEL TFG**
 - **GERARDINA FONSECA ZÚÑIGA. ASESORA**
 - **VALERIA ALPÍZAR DUARTE. ASESORA**

Cordialmente,

 **JOSUE ALEJANDRO NARANJO CORDERO (FIRMA)**
PERSONA FÍSICA, CPF-01-1398-0764.
Fecha declarada: 11/06/2024 09:21:46 AM

MSc. Josué Naranjo Cordero
Presidente
Comisión Trabajos Finales de Graduación

C.
Digna Valverde Fallas. Directora del TFG
Gerardina Fonseca Zúñiga. Asesora
Valeria Alpízar Duarte. Asesora





Sede Regional Brunca
Comisión de Trabajos Finales de Graduación

UNA-CTFG-SRB-ACUE-023-2024
10 de junio de 2024
Pág. -3-



Apéndice 2.*Carta de Aceptación de Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga.*

04 de junio de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón

Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

Acepto colaborar como asesor del Trabajo Final de Graduación denominado "Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca", en atención a la solicitud realizada por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ian Adrián Rodríguez Zúñiga	1-1732-0090
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana	3-0532-0597

Sin otro particular,

GERARDINA
FONSECA
ZUÑIGA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por GERARDINA
FONSECA ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2024.06.04
13:23:46 -06'00'

Gerardina Fonseca Zúñiga
Cédula: 1-0575-0470

Apéndice 3.*Carta de Aceptación de Asesora Valeria Alpizar Duarte.*

03 de junio de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón

Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

Acepto colaborar como asesora del Trabajo Final de Graduación denominado "Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca", en atención a la solicitud realizada por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ian Adrián Rodríguez Zúñiga	1-1732-0090
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana	3-0532-0597

Sin otro particular,

VALERIA MARIA ALPIZAR DUARTE (FIRMA)
Firmado digitalmente por VALERIA MARIA ALPIZAR DUARTE (FIRMA)
Fecha: 2024.06.03 15:51:04 -06'00'

MSc. Valeria Alpizar Duarte
Cédula: 1-1520-0624

Apéndice 4.*Carta de aprobación Directora Digna Valverde Fallas.*

04 de junio de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón

Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

Acepto colaborar como Directora del Trabajo Final de Graduación denominado "Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca", en atención a la solicitud realizada por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ian Adrián Rodríguez Zúñiga	1-1732-0090
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana	3-0532-0597

Es importante señalar que en este I Ciclo 2024, imparto a los estudiantes el curso Metodología de Investigación para Administración de Oficinas I.

Sin otro particular,

DIGNA MARIA DEL CARMEN VALVERDE FALLAS (FIRMA)
PERSONA FISICA_CPF-01-0729-0109
Fecha declarada: 04/06/2024 08:16:15 AM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

MSc Digna Valverde Fallas
Cédula: 107290109

Apéndice 5.*Carta de Aceptación por Parte de la ORAC.*

10 de octubre de 2024
San Isidro de El General, Pérez Zeledón

Señores
Comisión Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón

Estimados señores:

En condición de colaborador del Trabajo Final de Graduación denominado “Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca”, elaborado por las personas estudiantes, quienes optan por el grado de Licenciatura en Administración de Oficinas:

Nombre	Cédula
Ian Adrián Rodríguez Zúñiga	117320090
Jennifer Alexandra Hidalgo Retana	305320597

Hago constar que los estudiantes se encuentran realizando el trabajo final de graduación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes desde el 19 de marzo de 2024 y autorizo la aplicación de los instrumentos elaborados por las estudiantes, que serán utilizados para recoger la información que sustentarán la investigación mencionada.

Sin otro particular,

BORIS GAMBOA
VALLADARES
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por BORIS GAMBOA
VALLADARES (FIRMA)
Fecha: 2024.10.30
06:46:58 -06'00'

Boris Gamboa Valladares

Cédula: 107600037

Apéndice 6.

Instrumento Cuestionario Aplicado a los Representantes de la Federación de ASADAS Asociadas a la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Sede Región Brunca.

**Cuestionario aplicado a los representantes de la Federación de
ASADAS asociadas a la Oficina Regional de Acueductos
Comunales, Sede Región Brunca**



Como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, nos dirigimos a usted, en el desarrollo de nuestro proyecto final de graduación, donde se están analizando los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca, las respuestas obtenidas mediante la aplicación de este cuestionario serán gestionadas con absoluta confidencialidad. Agradecemos de antemano su cooperación.

1. ¿Cuál es el nombre de la ASADA en la que usted ejerce su labor?

2. ¿Considera que los procesos de planificación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales Sede Región Brunca cumplen con sus requerimientos?

Si No

Justifique

3. ¿Considera que las reuniones realizadas de manera periódica en la Oficina Regional de Acueductos Comunales Sede Región Brunca optimizan los procesos administrativos de su ASADA?

Si No

Justifique

4. ¿Considera que las medidas de control interno en la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca influyen en la interacción con la ASADA?

Si No

Justifique

5. ¿La Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca, realiza evaluaciones pertinentes que generan retroalimentación útil para mejorar la prestación de servicios a su ASADA?

Si No

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos podrían utilizarse para evaluar la calidad de la interacción entre la oficina y su ASADA? Puede seleccionar varias opciones.

Evaluaciones periódicas Revisión de indicadores de rendimiento

Encuestas de satisfacción Otros Explique

7. ¿Considera importante que la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca reciba retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño en los procesos administrativos desde el criterio de la ASADA?

Si No

Justifique

8. ¿Qué canales de comunicación utiliza para interactuar con la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Región Branca? Puede seleccionar varias opciones.

Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams Correo electrónico

Zoom Otros Explique

9. ¿Qué canales de comunicación considera que impiden una interacción efectiva entre su ASADA y la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Regional Brunca? Puede seleccionar varias opciones.

Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams Correo electrónico

Zoom Otros Explique

10. ¿Qué canal de comunicación considera más eficiente para recibir información de la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Región Brunca? Puede seleccionar varias opciones.

Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams Correo electrónico

Zoom Otros Explique

11. ¿Cómo calificaría la comunicación entre su ASADA y la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca?

Excelente Bueno Malo Muy malo

12. ¿Considera que la oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca transmite la información de forma precisa y exacta su ASADA?

Si No

Justifique

13. ¿Con qué frecuencia la información que recibe de la oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca cambia o se distorsiona?
- Muy frecuente Frecuente Poco frecuente Nada frecuente
14. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal de la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca y su ASADA?
- Buena Regular Mala
15. ¿Cree que las herramientas tecnológicas disponibles permiten una comunicación efectiva entre su ASADA y la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca?
- Si No
16. ¿De los siguientes medios de comunicación cuales emplean para transmitir información a la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca? Puede seleccionar varias opciones.
- Boletines informativos Comunicados impresos Correo electrónico
- Informes escritos Llamadas telefónicas Página web
- Videoconferencias Reuniones Otros Explique
17. ¿Considera que el plazo asignado para la distribución de actividades en cuanto a su cumplimiento por parte de la oficina es efectivo?
- Si No

18. ¿Qué tipo de comunicación considera que es más efectiva entre su ASADA y la Oficina

Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca?

Comunicación escrita Comunicación verbal Comunicación no verbal

Otro Explique

19. ¿Qué estrategias considera usted que resultan más efectivas para lograr la retroalimentación y la comunicación entre la oficina y su ASADA?? Puede seleccionar varias opciones.

Evaluaciones de desempeño Mentoría y coaching Encuestas de satisfacción

Otros Explique

Apéndice 7.*Instrumento Entrevista Aplicado a Funcionarios de la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Sede Región Brunca.*

**Entrevista aplicada a funcionarios de la Oficina Regional de
Acueductos Comunes, Sede Región Brunca**



Como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, nos dirigimos a usted, en el desarrollo de nuestro proyecto final de graduación, donde se están analizando los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca, las respuestas obtenidas mediante la aplicación de este cuestionario serán gestionadas con absoluta confidencialidad. Agradecemos de antemano su cooperación.

1. ¿Cuál es su puesto laboral en la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca?

2. ¿Considera que los procesos de planificación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca cumplen con sus requerimientos?

Si No

Justifique

3. ¿Considera que las reuniones realizadas de manera periódica en la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca optimizan los procesos administrativos?

Si No

Justifique

4. ¿En la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca existen medidas de control interno determinadas en los procesos administrativos?
- Si No

Justifique

5. ¿Se llevan a cabo evaluaciones del desempeño laboral en la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca?
- Si No

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que se podrían valorar en las evaluaciones de desempeño? Puede seleccionar varias opciones.
- Evaluaciones periódicas Revisión de indicadores de rendimiento
- Encuestas de satisfacción Otros Explique

7. ¿Considera importante que la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca reciba retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño en los procesos administrativos?
- Si No

Justifique

8. ¿Qué canales de comunicación utiliza en su puesto laboral? Puede seleccionar varias opciones.
- Correo electrónico Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams
- Zoom Otros Explique

9. ¿Qué canales de comunicación considera difíciles de utilizar en su puesto de trabajo?

Puede seleccionar varias opciones.

Correo electrónico Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams

Zoom Otros Explique

10. ¿Qué canal de comunicación considera más eficiente para recibir información? Puede seleccionar varias opciones.

Correo electrónico Google Meet Llamadas telefónicas Microsoft Teams

Zoom Otros Explique

11. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca?

Excelente Bueno Malo Muy malo

12. ¿Considera que la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca transmite la información de forma precisa y exacta a sus usuarios?

Si No

Justifique

13. ¿En la oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Branca con qué frecuencia la información cambia o se distorsiona al ser transmitida?

Muy frecuente Frecuente Poco frecuente Nada frecuente

14. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal de la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca y las ASADAS?

Buena Regular Mala

15. ¿Cree que las herramientas tecnológicas disponibles logran una comunicación efectiva dentro de la Oficina Regional de Acueductos Comunes Sede Región Brunca?

Si No

16. ¿De los siguientes medios de comunicación cuales emplean para transmitir información a las ASADAS? Puede seleccionar varias opciones.

Boletines informativos Comunicados impresos Correo electrónico

Informes escritos Llamadas telefónicas Página web

Videoconferencias Reuniones Otros Explique

17. ¿Considera que el plazo asignado para la distribución de actividades en cuanto a su cumplimiento en la oficina es efectivo?

Si No

18. ¿En la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca cual tipo de comunicación considera que es más efectiva?

Comunicación escrita Comunicación verbal Comunicación no verbal

Otro Explique

19. ¿Qué estrategias considera usted que resultan más efectivas para lograr una retroalimentación eficiente en la oficina? Puede seleccionar varias opciones.

Evaluaciones de desempeño Mentoría y coaching Encuestas de satisfacción

Otros Explique

Apéndice 8.

Validación de Instrumento Cuestionario por la Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga.




Estudiantes: Ian Rodríguez Zúñiga / Jennifer Hidalgo Retana



Tema TFG: Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca.

Instrumento: Cuestionario aplicado a los representantes de la Federación de ASADAS asociadas a la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR CADA INSTRUMENTO										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		
14	X		X			X	X		X		
15	X		X			X	X		X		
16	X		X			X	X		X		
17	X		X			X	X		X		
18	X		X			X	X		X		
19	X		X			X	X	X	X		

Aspectos Generales		Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario		X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial		X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir		X		
VALIDEZ				
APLICABLE	X	NO APLICABLE		
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES				
Validado por: Gerardina Fonseca Zúñiga				Fecha: 17/09/2024
Firma: GERARDINA FONSECA ZUÑIGA (FIRMA) Correo: gerardinafz@gmail.com		Teléfono: 8813 0114		
 <p>Firmado digitalmente por GERARDINA FONSECA ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2024.09.17 14:53:30 -06'00'</p>				
Observaciones:				

Apéndice 9.

Validación de Instrumento Entrevista por la Asesora Gerardina Fonseca Zúñiga.



Estudiantes: Ian Rodríguez Zúñiga / Jennifer Hidalgo Retana



Tema TFG: Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca.

Instrumento: Entrevista aplicada a funcionarios de la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Sede Región Brunca

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR CADA INSTRUMENTO										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
6	X		X			X	X		X		
7	X		X			X	X		X		
8	X		X			X	X		X		
9	X		X			X	X		X		
10	X		X			X	X		X		
11	X		X			X	X		X		
12	X		X			X	X		X		
13	X		X			X	X		X		
14	X		X			X	X		X		
15	X		X			X	X		X		
16	X		X			X	X		X		
17	X		X			X	X		X		
18	X		X			X	X		X		
19	X		X			X	X		X		

Aspectos Generales		Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario		X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial		X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir		X		
VALIDEZ				
APLICABLE		X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES				
Validado por: Gerardina Fonseca Zúñiga			Fecha: 17/09/2024	
Firma: GERARDINA FONSECA ZUÑIGA (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por GERARDINA FONSECA ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2024.09.17 14:57:44 -06'00'</small>		Teléfono: 8813 0114		
Correo: gerardinaz@gmail.com				
Observaciones:				

Apéndice 10.

Validación de Instrumento Cuestionario por la Asesora Valeria Alpizar Duarte.



Estudiantes: Ian Rodríguez Zúñiga / Jennifer Hidalgo Retana

Tema TFG: Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca.

Instrumento: Cuestionario aplicado a los representantes de la Federación de ASADAS asociadas a la Oficina Regional de Acueductos Comunes, Región Brunca

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR CADA INSTRUMENTO										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	x		x			x	x		X		
2		x	x			x	x		x		Modificarse
3	x		x			x		x	x		Modificarse
4	x		x			x	x		x		
5		x	x			x	x		x		Modificarse
6	x		x			x	x		x		Modificarse
7		x	x			x		x	x		Modificarse
8	x		x			x	x		X		
9		x		x		x		x	x		Modificarse
10	x			x		x		x	x		Modificarse
11	x			x		x		x	x		Modificarse
12		x		x		x		x		x	Modificarse
13	x		x			x	x		x		
14	x		x			x	x		x		
15	x		x			x	x		x		
16	x		x			x	x		x		
17		x		x		x		x		x	Modificar
18	x		x			x	x		x		

19	x		x			x	x		x		
Aspectos Generales									Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									x		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									x		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									x		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									x		
VALIDEZ											
APLICABLE						NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											x
Validado por: Valeria Alpizar Duarte									Fecha: 17/9/24		
Firma:  VALERIA MARIA ALPIZAR DUARTE (FIRMA)									Teléfono: 83489558		
Correo: valeria.alpizar.duarte@una.cr											
Observaciones: Atender las observaciones realizadas.											

Apéndice 11.

Validación de Instrumento Entrevista por la Asesora Valeria Alpizar Duarte.



Estudiantes: Ian Rodríguez Zúñiga / Jennifer Hidalgo Retana

Tema TFG: Análisis de los procesos administrativos en la gestión interna para optimizar la comunicación en la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Región Brunca.

Instrumento: Entrevista aplicada a funcionarios de la Oficina Regional de Acueductos Comunales, Sede Región Brunca

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR CADA INSTRUMENTO										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	x		x			x	x		X		
2		x	x			x	x		x		Modificarse
3	x		x			x		x	x		Modificarse
4	x		x			x		x	x		Modificarse
5	x		x			x	x		X		
6	x		x			x	x		X		
7		x	x			x		x	x		Modificarse
8	x		x			x	x		X		
9		x		x		x		x	x		Modificarse
10	X			x		x		x	x		Modificarse
11	X			x		x		x	x		Modificarse
12		x		x		x		x		x	Modificarse
13	x		x			x	x		x		
14	x		x			x	x		x		
15	x		x			x	x		x		
16	x		x			x	x		x		
17		x		x		x		x		x	Modificar
18	x		x			x	x		x		

19	x		x			x	x		x		
Aspectos Generales									Sí	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									x		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									x		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									x		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									x		
VALIDEZ											
APLICABLE						NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											x
Validado por: Valeria Alpizar Duarte									Fecha: 18/9/24		
VALERIA MARIA ALPIZAR DUARTE (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por VALERIA MARIA ALPIZAR DUARTE (FIRMA) Fecha: 2024.09.18 12:36:56 -06'00'</small>									Teléfono: 83489558		
Correo: valeria.alpizar.duarte@una.cr											
Observaciones: Atender las observaciones realizadas.											