

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA**

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EFECTIVIDAD
LABORAL DE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE
GOICOECHEA EN EL PERIODO DEL II CUATRIMESTRE 2026**

AUTOR: ALEX JAVIER SOLANO RODRÍGUEZ

TUTOR: MBA JESSICA MAYERS MARÍN

SAN JOSÉ, COSTA RICA.

JULIO 2026

DEDICATORIA

A Dios, por haberme tomado de la mano en los días más pesados, por renovar mis fuerzas cuando el camino parecía interminable y por permitirme llegar a este momento con la satisfacción del deber cumplido.

A mis padres, Carmen Lidia Rodríguez Leal y Alex Martín Solano Gómez. Todo lo que soy y todo lo que he logrado se sostiene sobre los cimientos de amor, esfuerzo y valores que ustedes construyeron para mí. Gracias por enseñarme, con el ejemplo de su propia vida, que los sueños no se alcanzan solo con talento, sino con la persistencia de un corazón valiente. Que pesa más una pala que un lapicero; Gracias por creer en mí incluso cuando ni yo mismo lo hacía; este título es más suyo que mío.

A mi esposo, Celso Venegas Benavides. Gracias por ser el compañero que sostiene mi mundo. Eres mi refugio en los días de tormenta y mi mayor alegría en los de sol. Gracias por tu paciencia infinita durante las noches de estudio, por los cafés compartidos, por tus palabras de aliento cuando el cansancio me ganaba y por ser mi roca. Este logro lleva tu nombre tanto como el mío, porque nadie conoce mejor que tú el esfuerzo que hay detrás de estas páginas.

A mi hermana, Lucía Solano Rodríguez. Gracias por ser parte esencial de mi historia, por caminar a mi lado en tantas etapas y por la huella imborrable que has dejado en quien soy hoy. Te agradezco el cariño compartido, las lecciones aprendidas y por ser, de una manera única y especial, un pilar fundamental en mi crecimiento.

Y a mí; Gracias, por confiar en el proceso, porque no importa la edad, siempre, es buen momento.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento a la Universidad Internacional de las Américas por brindarme la formación académica necesaria para alcanzar este objetivo profesional. A mi tutora, MBA Jessica Mayers Marín, gracias por su orientación, por su guía experta, su paciencia constante y sus valiosos aportes, los cuales fueron fundamentales para elevar la calidad y el rigor de esta investigación.

Un especial reconocimiento a la Municipalidad de Goicoechea y, particularmente, a la Contraloría de Servicios. A la Contralora y a Magdalena Campos Pessoa, agradezco sinceramente el haberme abierto las puertas de la institución; su disposición para compartir su experiencia y facilitarme el acceso a la realidad operativa de la oficina fue el pilar sobre el cual se construyó este estudio

Mi gratitud es inmensa para Karen Gómez Gómez y Laura Chaves Flores. Gracias por estar presentes en cada paso, por cada consejo oportuno y, sobre todo, por su incondicional apoyo cuando más lo necesité; sus palabras fueron el motor que me instó a no abandonar el camino y a seguir creyendo en mi capacidad de superación.

A mi jefa, Silvia Venegas Aju, quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional dentro del sector bancario. Gracias por creer en mi potencial, por compartir sus conocimientos y por enseñarme que, independientemente del ámbito en que nos desempeñemos, la excelencia, el rigor operativo y la ética de trabajo, son el estándar que debe guiar cada una de nuestras responsabilidades. Su mentoría ha sido fundamental para mi crecimiento y para estructurar la visión estratégica con la que hoy asumo mis retos.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, con un gesto, una palabra de aliento o su compañía, contribuyeron a que este camino fuera posible. Este logro es también un reconocimiento a todos quienes confiaron en mí.

Índice de Contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA	10
Planteamientos del problema:	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación.....	12
Proyecciones	13
Limitaciones	14
Antecedentes	14
Tesis Internacionales	15
Tesis Nacionales.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....	36
Fundamentos de la administración y el comportamiento organizacional	36
Concepto de administración	36
Concepto de organización	37
Definición de colaborador y factor humano.....	37
Antecedentes y evolución del comportamiento organizacional.....	38
Pilares metodológicos del comportamiento organizacional.....	39
La teoría de las relaciones humanas.....	40
Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	41
Aportes de Mary Parker Follet y Kurt Lewin	41
Jerarquía de las necesidades de Maslow	42
Teoría de la dualidad humana: Enfoque X y Y de McGregor	44
Teoría de los dos factores de Herzberg: Motivación e higiene	44
Teoría de la Equidad de Stacy Adams	45
La comunicación en las organizaciones.....	46
Funciones y proceso de la comunicación.....	47
Direccionalidad del flujo informativo	47
Obstáculos para una comunicación efectiva	48
Estilos de liderazgo e inteligencia emocional en la comunicación	48
Gestión del conflicto y negociación en las organizaciones.....	50
Definición y naturaleza del conflicto	50
Evolución histórica y enfoques teóricos	50

Causas y factores que originan el conflicto.....	51
Niveles de gravedad y clasificación del conflicto.....	52
Gestión por procesos en la administración pública.....	53
Definición de procesos y componentes del flujo de trabajo	53
Clasificación estratégica y jerarquía de los procesos	54
Gobernanza, madurez y factores críticos de éxito	54
Efectividad, satisfacción y productividad laboral	55
La satisfacción laboral y su vínculo con el clima organizacional	55
Factores de inestabilidad: Rotación y necesidades de capacitación.....	56
Productividad laboral: Eficiencia y calidad en el uso de recursos	56
Fundamentos de la gestión administrativa moderna	57
La multidimensionalidad del proceso administrativo	57
Medición del desempeño: Eficacia y Eficiencia	58
La función de control como cierre y apertura del ciclo.....	59
Teoría de la calidad y modelos de excelencia organizacional	60
De la inspección a la calidad total.....	60
Teoría de la excelencia y el Modelo EFQM	61
Metodologías de prevención técnica: La teoría Poka-yoke	62
Bases legales de la modernización administrativa	63
Ley 8220: Simplificación de trámites y mejora regulatoria.....	63
Ley Marco de Empleo Público (Ley 10159): El nuevo paradigma del desempeño.....	63
Normativa local y reglamentación interna de servicios	64
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	66
Marco institucional y contexto del Cantón de Goicoechea.....	66
Identidad institucional	66
Misión	72
Visión	73
Valores institucionales	73
Funciones y competencias institucionales	74
Contraloría de Servicios Municipal	74
Clasificación de las gestiones en la Contraloría de Servicios	75
Protocolo de Servicio a la Persona Usaria	76
Organigrama de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea.....	77
Enfoque de la investigación	79

Enfoque cuantitativo	79
Enfoque cualitativo	79
Enfoque mixto	80
Selección del enfoque de la investigación.....	81
Tipo de investigación	81
Investigación exploratoria.....	81
Investigación descriptiva.....	82
Investigación correlacional	82
Investigación explicativa.....	82
Investigación experimental / cuasi-experimental.....	82
Selección del tipo de la investigación	83
Diseño de la investigación	83
Diseño no experimental.....	84
Diseño experimental.....	84
Diseño transversal	84
Diseño longitudinal	84
Selección del diseño de la investigación.....	85
Población y Muestra.....	85
Población de la investigación.....	85
Muestra de la investigación.....	86
Tipos de muestreo	86
Muestreo Probabilístico	86
Muestreo aleatorio simple.....	86
Muestreo estratificado	87
Muestreo sistemático.....	87
Muestreo No Probabilístico.....	87
Muestreo por conveniencia	87
Muestreo por juicio	88
Muestreo por bola de nieve	88
Selección de la muestra	88
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	88
La encuesta.....	89
El cuestionario.....	89
La entrevista	89

Guías de preguntas	89
La observación	90
Lista de cotejo	90
Técnica documental	90
Ficha de análisis	91
Validez	91
Confiabilidad.....	91
Procedimiento metodológico	92
Etapas de revisión: Revisión bibliográfica y documental.....	92
Etapas de definición: Variables e indicadores clave.....	92
Etapas de diseño: Diseño y validación del instrumento	92
Etapas de aplicación: Aplicación del instrumento en campo	92
Etapas de procesamiento: Procesamiento y análisis de datos.....	93
Técnicas de análisis de datos.....	93
Procesamiento cualitativo	93
Triangulación de Resultados	93
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	102
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	108
Objetivo General de la Propuesta.....	108
Objetivos Específicos de la Propuesta	109
Alcance de la Propuesta	109
Descripción de la propuesta	110
Desarrollo de la Propuesta	111
Siglas y Abreviaturas	111
Manual de Procedimientos: Contraloría de Servicios	111
Diagramas de Flujo	130
Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA).....	131
Protocolo de Escalamiento y Régimen Disciplinario ante retrasos interdepartamentales	131
Plan de capacitación y sensibilización en habilidades blandas y cumplimiento normativo	132
ANEXOS.....	138
Guion de entrevista	138
Entrevista a la Secretaria de la Contraloría de Servicios.	139

Entrevista a la Asistente de la Contraloría de Servicios.	141
Entrevista a la Contralora.....	143
Diagramas de Flujo:	144
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	147

Índice de cuadros

Cuadro 1 Tabla de variables e indicadores.....	94
Cuadro 2 Lista de cotejo	95
Cuadro 3 Hallazgos de las entrevistas, pregunta uno.....	96
Cuadro 4 Hallazgos de las entrevistas, pregunta dos	96
Cuadro 5 Hallazgos de las entrevistas, pregunta tres	96
Cuadro 6 Hallazgos de las entrevistas, pregunta cuatro.....	96
Cuadro 7 Hallazgos de las entrevistas, pregunta cinco	97
Cuadro 8 Hallazgos de las entrevistas, pregunta seis.....	97
Cuadro 9 Hallazgos de las entrevistas, pregunta siete	98
Cuadro 10 Hallazgos de las entrevistas, pregunta ocho	98
Cuadro 11 Hallazgos de las entrevistas, pregunta nueve	99
Cuadro 12 Hallazgos de las entrevistas, pregunta diez	99
Cuadro 13 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1	102
Cuadro 14 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2	103
Cuadro 15 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3	104
Cuadro 16 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 4	106
Cuadro 17 Acuerdo de Nivel de Servicio	131
Cuadro 18 Plan de capacitación, estructura del programa	133
Cuadro 19 Aprendizajes esperados, estrategias de mediación e indicadores.....	133
Cuadro 20 Metodología de implementación	134

Índice de figuras

Figura 1 Modelo integral de interacción para la efectividad en el servicio público.	57
Figura 2 El Ciclo del Proceso Administrativo	59
Figura 3 Bandera del Cantón de Goicoechea.	68
Figura 4 Escudo del Cantón de Goicoechea.	69
Figura 5 Estructura Orgánica del Proceso Contraloría de Servicios.....	78
Figura 6 Diagrama de flujo: Gestión de Contribuyentes	130
Figura 7 Diagrama de Flujo: Gestión de Quejas e Inconformidades del Contribuyente. .	130
Figura 8 Diagrama de Flujo: Gestión de Felicitaciones y Sugerencias del Contribuyente.	130

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Esta investigación se centra en analizar cómo los procesos internos afectan directamente el desempeño del personal en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea durante el segundo cuatrimestre de 2026. El interés es evaluar si la configuración actual de los procedimientos administrativos genera retrasos operativos, con el fin de determinar los nudos críticos y proponer cambios técnicos que optimicen los tiempos de respuesta. Se busca que el personal cuente con una estructura organizacional que respalde su efectividad laboral y asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Planteamientos del problema:

Para evaluar la efectividad laboral en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, es imperativo comprender que los procesos administrativos no son tareas aisladas, sino la estructura base de la operación organizacional. Como establece Chiavenato (2022), estos funcionan como una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados de valor; no obstante, en la dinámica operativa del segundo cuatrimestre de 2026, se observa que las inconsistencias en dicha secuencia impactan el rendimiento del personal. Por lo tanto, esta investigación examina cómo las deficiencias en la configuración de los flujos impiden que los colaboradores alcancen las metas institucionales de manera óptima.

En este periodo, dicha dependencia actúa como el canal técnico de comunicación entre el gobierno local y el ciudadano, con la responsabilidad de gestionar y dar respuesta a las demandas externas. Por su naturaleza, el desempeño del personal está condicionado por la agilidad de los flujos internos y el cumplimiento de la normativa municipal vigente. Bajo esta realidad objetiva, resulta fundamental evaluar si los procedimientos actuales facilitan la eficiencia exigida o si, por el contrario, la estructura administrativa vigente limita la efectividad de los colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

Para diagnosticar esta situación, el estudio se centra en examinar las actividades administrativas que el personal ejecuta diariamente mediante una observación técnica y neutral. El propósito es analizar si el diseño de los procesos apoya la labor del equipo o si genera obstáculos que entorpecen la gestión. Al contrastar estas acciones con los lineamientos institucionales, se podrán identificar las brechas técnicas que frenan el cumplimiento de objetivos, asegurando que el método de trabajo sea un facilitador del rendimiento laboral.

La relación entre la estructura de los procesos y el desempeño de los colaboradores es directa; procedimientos ambiguos generan una incidencia negativa que deriva en un desgaste del capital humano y afecta la calidad del servicio. Por esta razón, el interés es determinar en qué medida la carga operativa actual condiciona los resultados del equipo, considerando que procesos mal alineados no solo extienden los tiempos de espera, sino que comprometen la capacidad de respuesta institucional ante las necesidades del usuario.

A partir de la revisión de la dinámica operativa, se identifica un vacío de conocimiento técnico sobre cómo el incremento exponencial en el volumen de solicitudes y la falta de trazabilidad de las gestiones saturan la capacidad instalada del personal. Actualmente, no se dispone de un diagnóstico objetivo que analice los nudos críticos que limitan la efectividad, lo que impide que la administración municipal pueda justificar técnicamente la necesidad de nuevos recursos o una reestructuración de los procedimientos para optimizar el servicio público.

Ante la carencia de evidencia documentada sobre la trazabilidad y el volumen de gestión, se formula la pregunta de investigación:

¿De qué manera los procesos administrativos y operativos inciden en la efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea ante el volumen de solicitudes recibido durante el segundo cuatrimestre de 2026?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos y su incidencia en la efectividad laboral de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea en el periodo del II Cuatrimestre 2026.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales procesos administrativos y operativos que ejecuta la Contraloría de Servicios durante el II Cuatrimestre 2026.

- Evaluar la eficiencia y coherencia de dichos procesos con los lineamientos institucionales y normativas municipales vigentes.
- Determinar la relación entre los procesos internos y el nivel de efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios.
- Proponer estrategias de mejora orientadas a optimizar la gestión, los procedimientos y el desempeño laboral dentro de la dependencia.

Justificación

La modernización de la gestión pública exige que las dependencias municipales evolucionen hacia modelos de trabajo más ágiles, donde la efectividad no sea una casualidad, sino el resultado de una planificación técnica. En el caso específico de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, la presente investigación surge para responder a la necesidad de transformar la operatividad interna en un sistema de alto desempeño. No se trata únicamente de cumplir con las tareas diarias, sino de establecer una estructura administrativa que permita maximizar el potencial del talento humano y garantizar que cada proceso genere un impacto positivo en los objetivos de la institución.

La investigación se fundamenta en la necesidad técnica de optimizar la gestión operativa dentro de la administración pública. La conveniencia del estudio radica en su función como una herramienta diagnóstica diseñada para identificar con precisión el desfase existente entre los procedimientos administrativos actuales y la capacidad de respuesta institucional. Esta alineación estratégica entre los flujos de trabajo y los objetivos de desempeño es lo que determina la eficiencia operativa, la cual es un mandato legal que obliga a las instituciones a "garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones" (Ley General de Control Interno, 2002, art. 8). Lo anterior sustenta la urgencia de analizar este fenómeno en el contexto municipal para asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

Desde una perspectiva de relevancia social, este análisis trasciende el ámbito administrativo para impactar directamente en la calidad del servicio percibida por los ciudadanos. Al ser esta dependencia el enlace directo con la comunidad, cualquier mejora en la efectividad laboral se traduce en una atención ágil y transparente, garantizando el cumplimiento de los derechos ciudadanos y fortaleciendo la confianza en la gestión pública.

En cuanto a las implicaciones prácticas, el estudio ofrece soluciones directas a la saturación y falta de trazabilidad detectada. Al determinar la ubicación de los nudos críticos, los resultados permiten proponer una reingeniería de procesos que resuelva problemas de carga laboral, optimizando el uso del talento humano y los recursos disponibles.

El valor teórico de este trabajo se manifiesta al cubrir el vacío de información técnica sobre cómo el volumen de demanda condiciona las variables de efectividad. Esta exploración genera conocimiento que sirve de base para futuras investigaciones sobre productividad en el sector público costarricense. Finalmente, la utilidad metodológica es significativa, ya que se propone un modelo de medición de trazabilidad que la oficina no posee actualmente. Al diseñar herramientas e indicadores de evaluación, se establece un precedente técnico que otras áreas de la institución pueden implementar para revisar y mejorar sus propios métodos de trabajo internos.

Proyecciones

Las proyecciones del presente estudio definen el alcance y los beneficios esperados más allá de la resolución del problema planteado, orientándose hacia el diseño de una propuesta de optimización para la Contraloría de Servicios. Se exponen los logros proyectados bajo los siguientes componentes:

- Se proyecta analizar el flujo de trabajo actual contrastando la normativa vigente (El Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Goicoechea y la Ley número 9158, Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios), con la realidad operativa recolectada mediante diagnósticos técnicos. El logro esperado es la identificación precisa de los puntos donde se diluye el control de los tiempos de respuesta para alinearlos con los objetivos institucionales.
- El estudio pretende determinar la relación entre las brechas de gestión y el rendimiento del personal, permitiendo señalar oportunidades de mejora que reduzcan la saturación laboral. Para los profesionales de la disciplina, esto se traduce en la creación de una ruta clara para perfeccionar la efectividad en la administración pública local.
- Se pretende analizar cómo se gestionan las labores diarias basándose en dos puntos clave: el cumplimiento de la normativa y la secuencia de pasos que se siguen para

atender al ciudadano. El fin es lograr que la efectividad laboral deje de ser una percepción subjetiva y se convierta en un resultado medible que refleje la realidad de la oficina.

- Se espera diseñar indicadores con fórmulas claras para medir el trabajo durante este segundo cuatrimestre del 2026. Estas herramientas permitirán verificar si los cambios propuestos realmente ayudan a agilizar el trámite de las gestiones o si todavía persisten atrasos operativos que deban corregirse.
- Como meta profesional, se busca proponer un modelo de gestión integral que incorpore las fortalezas del sistema actual y las herramientas de mejora diseñadas. El resultado final será un instrumento estratégico que respete los lineamientos municipales y responda a las necesidades reales de una gestión moderna y eficiente.

Limitaciones

A pesar de contar con la viabilidad necesaria para el desarrollo del estudio, se identifican los siguientes factores que delimitan el alcance del proceso investigativo:

- La investigación se circunscribe estrictamente al segundo cuatrimestre de 2026. Por lo tanto, los resultados y hallazgos obtenidos reflejarán la dinámica operativa de ese periodo específico y no podrán generalizarse para otros periodos del año, donde el volumen de demanda ciudadana podría variar significativamente.
- Dado que la Contraloría de Servicios maneja un alto volumen de gestiones diarias, la recolección de datos mediante diagnósticos o entrevistas estará sujeta a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, con el fin de no interrumpir la atención directa al público ni afectar la continuidad del servicio.
- El estudio se limita a la fase de análisis y propuesta de mejora. La implementación física de los nuevos modelos de gestión, así como la medición de su impacto a largo plazo, dependen de las decisiones administrativas de la Municipalidad de Goicoechea, las cuales quedan fuera del control directo de esta investigación.

Antecedentes

Con el propósito de analizar la dinámica de los procesos y evaluar su incidencia en la efectividad laboral, se seleccionaron investigaciones que permiten contrastar hallazgos previos en la administración pública. Según Bernal (2022), la revisión de antecedentes es fundamental para conocer el estado actual del objeto de estudio y evitar errores cometidos en otras

investigaciones. Por lo tanto, se proponen referentes internacionales y nacionales que sirven para fundamentar técnicamente cómo la gestión por procesos optimiza el desempeño en el ámbito municipal, garantizando evidencia actualizada y relevante.

Tesis Internacionales

1. Investigación de Chamorro - Perú:

Para iniciar con en el ámbito internacional, se explora la investigación de Chamorro (2021), titulada: *Gestión por procesos para mejorar el desempeño laboral del personal en la Municipalidad de Hualhuas, Huancayo, 2021*, Este estudio fue desarrollado para la Universidad Continental, Perú, con el propósito de optar por el grado académico de Maestría en Gerencia Pública.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad de Hualhuas, Huancayo, en 2021” (p. 18). Asimismo, los objetivos específicos pretenden:

- Determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y el desempeño laboral (capacitación) del personal.
- Determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y el desempeño laboral (productividad) del personal.
- Determinar la relación entre la implementación de la gestión por procesos y el desempeño laboral (motivación) del personal.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio se inclina por un enfoque “cuantitativo, en razón que los datos obtenidos se tratan de datos descriptivos y susceptibles de interpretación [...] mediante la observación se intentó captar aquellos aspectos que son más relevantes al fenómeno o hecho a investigar” (p. 39). El estudio posee un alcance correlacional y un diseño aplicado a una muestra de “40 personas especialistas” de la institución (p. 40).

En cuanto a los resultados, la investigación logra demostrar que existe una relación positiva y significativa entre las variables analizadas. Se concluye que la implementación de una gestión por procesos adecuada se asocia con un mejor desempeño laboral, destacando que una administración eficiente impacta directamente en la productividad del personal (p. 56).

La relevancia de este estudio para la presente investigación radica en que aporta evidencia técnica sobre cómo la formalización de manuales y el orden lógico de las tareas impactan la eficiencia institucional. Los hallazgos en el contexto peruano sirven de respaldo para el análisis en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, pues reafirman que, sin una estructura de procesos clara, la efectividad laboral del personal se ve limitada por la falta de herramientas administrativas adecuadas.

2. Investigación de Aspiazu - Ecuador:

Como segundo referente internacional, se integra la tesis de Aspiazu (2025), titulada: *Innovación de la gestión pública y su incidencia en los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache, año 2023*. Esta investigación fue presentada ante la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador, con el fin de optar por el grado académico de Maestría en Gestión Pública.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Evaluar la innovación de la gestión pública y su incidencia en los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Mocache, año 2023” (p. 5). Asimismo, los objetivos específicos pretenden:

- Determinar estrategias de gobierno electrónico basadas en la innovación pública.
- Analizar los procesos administrativos relacionados con el manejo de las herramientas digitales.
- Establecer el nivel de eficiencia de los procesos administrativos para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio utilizó los métodos analítico y deductivo, bajo un enfoque que permitió evaluar el nivel de innovación y la agilidad de los trámites. La investigación se aplicó a una muestra de “80 funcionarios” de una población total de 101 servidores del Gobierno Local, asegurando que el tamaño del grupo fuera suficiente para que los resultados sean válidos y confiables (p. 37).

En cuanto a los resultados, la investigación evidencia que, si bien el personal reconoce la importancia de innovar, los niveles de eficiencia actuales son apenas “moderadamente efectivos”. Se concluye que la falta de digitalización y la variabilidad en los tiempos de ejecución, especialmente en tareas que exceden los siete días, afectan directamente la efectividad institucional (p. 71).

Para finalizar, este antecedente se relaciona directamente con el presente trabajo de graduación ya que subraya la necesidad de establecer métodos de control y seguimiento continuo. Al igual que en el caso de Mocache, la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea requiere optimizar sus procesos y establecer indicadores de desempeño que permitan elevar la efectividad laboral y cumplir con las metas establecidas.

3. Investigación de Fernández - Colombia:

Como tercer referente internacional, se examina la contribución de Fernández (2022), autor de la investigación titulada: *Propuesta técnica para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la plaza de mercado del municipio de Chigorodó, Antioquia, Colombia*. Este trabajo fue desarrollado para la Escuela Superior de Administración Pública, con el fin de obtener el título de Administrador Público.

El autor plantea como objetivo general: “Formular una propuesta técnica para el fortalecimiento de la gestión administrativa, desde los procesos y estructura en la plaza de mercado del municipio de Chigorodó Antioquia” (p. 24). Para alcanzar esto, el estudio se enfoca en:

- Diagnosticar la situación problema para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en los procesos internos y externos.
- Formular un plan de trabajo que intervenga en el mejoramiento de la estructura organizacional como modelo de gestión administrativa.
- Establecer los elementos del proceso administrativo de manera articulada, enfocados en una gestión eficiente, eficaz y efectiva (p. 24).

En el apartado metodológico, el autor optó por un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo y de revisión documental. Se utilizaron técnicas como la observación y la entrevista para captar las percepciones de directivos, administrativos y contribuyentes, permitiendo analizar cómo la gestión administrativa se interrelaciona con las variables de organización y procesos organizacionales (p. 50-51).

En cuanto a los resultados, mediante la aplicación de una matriz FODA, la investigación demuestra que la institución presenta una “insuficiente articulación de las dependencias” y

“deficiencias en los procesos administrativos” (p. 55). Se concluye que las debilidades identificadas requieren atención mediante opciones estructurales y de procesos, las cuales son la base fundamental para lograr la efectividad en la gestión (p. 56).

Finalmente, este antecedente se relaciona con mi trabajo de graduación porque confirma que el análisis de las debilidades operativas es el primer paso para proponer mejoras. Al igual que en Chigorodó, la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea requiere de procesos bien articulados que aseguren el cumplimiento de los principios de eficiencia y efectividad laboral en beneficio del servicio público.

4. Investigación de Méndez - México:

Como cuarto referente internacional, se examina la tesis de maestría de Méndez Pacheco, S. L. (2024), titulada: “*Análisis del Proceso Administrativo en la Administración Pública Municipal; Estudio de Caso H. Ayuntamiento Municipal de Tuzantán, Chiapas*”, sustentada en la Universidad Autónoma de Chiapas.

El objetivo general se orientó a analizar las etapas del proceso administrativo en la gestión local para determinar si las funciones institucionales se ejecutan bajo estándares técnicos adecuados. En cuanto a los objetivos específicos, el estudio se propuso:

- Revisar la aplicación de las fases administrativas dentro de las dependencias del ayuntamiento.
- Evaluar áreas de oportunidad orientadas a optimizar la organización interna (p. 11).

La metodología se basó en un estudio de caso con un alcance descriptivo. Para recolectar la información, se combinó el análisis de documentos de transparencia con la aplicación de cuestionarios a una muestra de 20 funcionarios. Este grupo incluyó desde puestos de alta jerarquía, como el alcalde y el concejo municipal, hasta el personal de las áreas operativas; además, se realizaron entrevistas para profundizar en los detalles de la gestión interna (p. 44-51).

Al revisar los resultados, el estudio mostró que el personal no cuenta con la formación académica requerida para los puestos que ocupan, lo que afecta directamente la productividad de la institución. Un punto importante es que, aunque los funcionarios saben qué metas deben

cumplir, desconocen la existencia de manuales de procedimientos; esto provoca que resuelvan sus tareas basándose en su propio criterio o en la experiencia acumulada. Además, se determinó que casi la mitad de los empleados no conoce el reglamento interno ni el organigrama, por lo que no tienen claridad sobre sus funciones y responsabilidades (p. 68-69).

Este estudio tiene una vinculación directa con la presente investigación, ya que ambos trabajos examinan la brecha entre la normativa administrativa y la ejecución real de los procesos. Lo hallado en el caso de México sobre el uso del criterio propio por la falta de manuales, sirve como base comparativa para analizar la efectividad laboral en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea; esto refuerza la necesidad de estandarizar los procedimientos para optimizar el rendimiento del personal y asegurar un servicio eficiente.

5. Investigación de de la Torre - España:

Como quinto referente internacional, se analiza el aporte de de la Torre (2024), autor del trabajo final de grado titulado: *Análisis de la demora de la Administración Pública en dar una respuesta: Ayuntamiento de Benidorm*. Esta investigación fue sustentada en la Universidad Politécnica de Valencia, España.

El objetivo general se orientó a analizar de forma exhaustiva las causas y el impacto de la demora en las respuestas de la administración pública para ofrecer recomendaciones concretas que mejoren la gestión. En cuanto a sus objetivos específicos, el estudio se propuso:

- Identificar las causas subyacentes de la demora, incluyendo la burocracia y los procedimientos ineficientes.
- Proponer recomendaciones concretas para acelerar los tiempos de respuesta, tales como la simplificación de procesos y la capacitación del personal.
- Analizar el marco legal relacionado con el acceso a la información pública (p. 3-4).

La metodología se basó en un enfoque descriptivo y comparativo. El proceso consistió en evaluar las herramientas del Ayuntamiento de Benidorm para medir los tiempos de respuesta reales en sus canales físicos y digitales. Esta información se contrastó con la gestión del Ayuntamiento de Canet d'En Berenguer, el cual se seleccionó como un modelo de referencia por su eficiencia en la tramitación. Finalmente, se utilizó una matriz de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para precisar las debilidades y oportunidades de mejora en la administración local (p. 4-5).

Al examinar las conclusiones, la investigación determinó que, si bien la digitalización ha mejorado la rapidez, aún persisten deficiencias relacionadas con la formación del personal y la falta de integración entre departamentos. Se identificó que la aplicación desigual de buenas prácticas genera diferencias en los tiempos de respuesta, lo que afecta la calidad del servicio. Asimismo, se destacó la necesidad de establecer sistemas internos de control para corregir demoras y evitar que se conviertan en obstáculos para la eficiencia institucional (p. 83-84).

La pertinencia de este estudio para la presente investigación se fundamenta en la evidencia que aporta sobre cómo la ineficiencia en los procedimientos impacta directamente la satisfacción del usuario. Lo hallado en el contexto español sobre la falta de formación y la desarticulación departamental es un punto de comparación clave para la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, donde se busca que la estandarización de procesos y el control interno aseguren una efectividad laboral que garantice respuestas oportunas y un servicio de calidad.

6. Investigación de Cifuentes – Chile

En sexto orden de importancia a nivel internacional, se describe la contribución de Cifuentes Ortiz (2022), autor de la investigación titulada: *Propuesta de un modelo organizacional, con foco en la eficiencia de los procesos municipales internos*. Este estudio fue presentado ante la Universidad del Desarrollo, Chile, para optar por el título de Ingeniero Civil Industrial, con el propósito de mejorar la gestión operativa en el sector público local.

El objetivo general consistió en proponer un modelo organizacional para la municipalidad que permita actualizar y clarificar cómo fluye la información en los servicios que brinda; esto con el fin de hacer más ágiles los procesos mediante el uso de indicadores que ayuden a controlar las tareas según su orden de importancia (p. 14). Para alcanzar este fin, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar el modelo organizacional existente y compararlo con otras municipalidades de Chile.
- Analizar la factibilidad y nivel de aceptación respecto de diseñar un nuevo modelo organizacional con foco en la eficiencia de los procesos y servicios municipales.

- Identificar las diferentes acciones futuras para las brechas detectadas durante la investigación.

La metodología se basó en un enfoque cualitativo con un alcance orientado a la intervención, lo que permitió no solo analizar la situación, sino proponer mejoras directas. Para esto, se realizaron entrevistas a profundidad con directivos y personal técnico del gobierno local, lo que facilitó identificar los puntos críticos que afectan el trabajo diario y validar cómo una nueva organización impactaría positivamente en la institución (p. 15-16).

Entre los resultados más importantes, se encontró que el servicio al usuario suele percibirse como deficiente debido a que los procesos internos son débiles y la comunicación entre departamentos es casi nula. Además, se confirmó que la falta de guías claras para la estandarización y el uso de herramientas tecnológicas obsoletas son las principales barreras que frenan la productividad del personal (p. 27-28).

Finalmente, este antecedente se relaciona con el presente trabajo final de graduación al suministrar una base técnica sobre cómo la identificación clara de los flujos de información y la estandarización de los procesos son requisitos indispensables para elevar la efectividad laboral. Lo anterior resulta fundamental para optimizar la gestión en dependencias de atención ciudadana, tal como se analiza en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea.

7. Investigación de Herrador – Argentina:

Como séptima contribución al marco internacional, se describe el aporte de Herrador (2023), autor de la investigación titulada: *La administración estratégica y la digitalización en la administración pública: estudio del caso de la Dirección de Atención al Vecino de la Municipalidad de Córdoba*. Este estudio fue sustentado en la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, para optar por el grado de Magíster en Dirección de Empresas.

El objetivo general consistió en evaluar la eficacia y eficiencia de los servicios prestados por la dirección de atención al vecino mediante la implementación de tecnología y canales digitales, con el fin de proponer mejoras en la gestión (p. 8). Para alcanzar este fin, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una descripción detallada de la estructura, funciones e historia de la dependencia (p. 8).
- Evaluar el impacto de la tecnología en la eficiencia de los servicios antes y después de su implementación (p. 8).
- Proponer mejoras concretas para aumentar la eficacia operativa asegurando la sostenibilidad económica y social (p. 9).

La metodología se desarrolló bajo un enfoque mixto que permitió obtener una visión integral del problema. Para esto, se realizaron entrevistas a profundidad con el personal clave y reuniones de consulta con grupos de ciudadanos para conocer su experiencia real con el servicio. Además, se analizaron datos estadísticos sobre los tiempos de respuesta y niveles de satisfacción, lo que facilitó el contraste y la validación de toda la información obtenida para asegurar que los hallazgos fueran sólidos y confiables (p. 14-16).

Entre los resultados más destacados, se encontró que, si bien el uso de nuevas tecnologías y herramientas para organizar el trabajo diario ha dado buenos frutos, todavía persisten fallas en el manejo de la información y cierta resistencia al cambio frente a nuevos retos (p. 121-122). De igual manera, se concluyó que el control en la institución todavía se enfoca mucho en las tareas aisladas de cada puesto, por lo que se recomendó dar el paso hacia una gestión basada en procesos para lograr que el personal sea realmente productivo (p. 127).

Finalmente, este trabajo se vincula con la presente investigación al confirmar que el éxito de una oficina de atención ciudadana no depende solo de la tecnología, sino de la evolución de una estructura burocrática hacia una gestión basada en procesos estandarizados. Lo anterior es fundamental para optimizar la efectividad laboral en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea.

8. Investigación de Bustillo – Honduras:

Como octava contribución internacional, se analiza el estudio de Bustillo (2022), titulado: *Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa*. Esta investigación fue sustentada ante la Universidad Nacional Autónoma de Honduras para optar por el grado de Máster en Administración de Empresas.

El objetivo general consistió en analizar los modelos de estandarización en los servicios del módulo de autonomía económica para la administración eficiente de los recursos (p. 7). Sus objetivos específicos se enfocaron en:

- Diagnosticar el estado actual, los actores y las especificaciones operativas que demanda el modelo de estandarización (p. 7).
- Determinar las buenas prácticas de seguimiento y control requeridas para normalizar la prestación de servicios (p. 7).
- Identificar los métodos y procesos que facilitan una gestión técnica de los recursos institucionales (p. 7).
- Describir el nivel de eficiencia actual de la administración de los recursos en la unidad de análisis (p. 7).
- Diseñar una propuesta de mejora basada en la estandarización para optimizar la calidad operativa (p. 8).

La metodología se apoyó en un análisis estadístico para detallar la realidad de la oficina. El estudio no hizo experimentos, sino que examinó la situación tal cual se encontraba en ese momento, consultando directamente a los 25 funcionarios que operan el sistema para entender cómo funcionan realmente los flujos de trabajo (p. 59-64).

En cuanto a los resultados, se detectaron cuellos de botella críticos que demuestran que la eficiencia administrativa actual es apenas regular. Se llegó a la conclusión de que no tener procesos fijos provoca que el tiempo se utilice mal, por lo que es fundamental implementar un sistema que combine la planificación, el control y la mejora constante para elevar la efectividad de la institución (p. 109-125).

Este estudio resulta fundamental para la presente investigación, ya que permite confirmar que la efectividad en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea depende de la correcta definición de sus procesos administrativos. Lo planteado por Bustillo logra demostrar que la estandarización técnica es la ruta para sustituir la improvisación por un sistema que potencie el rendimiento del personal de manera sostenida.

Tesis Nacionales

1. Investigación de Ulloa, Castro, Rojas y Soto – Universidad de Costa Rica:

Dando inicio al bloque de antecedentes nacionales, se examina el aporte de Ulloa Baltodano, Castro García, Rojas Fernández y Soto Mejías (2022), quienes desarrollaron en la Universidad de Costa Rica la investigación titulada: *Propuesta de un modelo administrativo de gestión por procesos en los departamentos de Desarrollo Urbano, Obras y Servicios y Acueducto de la Municipalidad de Sarchí, para la mejora en la calidad y eficiencia del servicio al cliente interno y externo*. Dicha investigación parte de la necesidad de reestructurar la dinámica operativa en los gobiernos locales como vía para maximizar su rendimiento.

Bajo esta premisa, el trabajo se trazó como objetivo general: “Desarrollar un modelo administrativo de gestión por procesos en los departamentos de Dirección de Desarrollo y Control Urbano, Obras y Servicios y Acueducto de la Municipalidad de Sarchí por medio del análisis de la estructura y operación actual de sus tareas que contribuya al mejoramiento de la calidad y eficiencia del servicio al cliente interno y externo” (p. 40). Con el fin de darle cumplimiento a esta propuesta, el estudio se enfocó en desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Contextualizar el entorno externo de los gobiernos locales y las perspectivas teóricas-conceptuales que permitan el desarrollo de las bases del proyecto (p. 40)..
- Describir los antecedentes del entorno externo y la situación actual de la Municipalidad de Sarchí para comprender la gestión de procesos en las áreas de estudio (p. 40)..
- Analizar la gestión actual de los procesos institucionales que permita el diagnóstico de los factores críticos e indicadores claves de desempeño (p. 40)..
- Elaborar una propuesta de un modelo administrativo de gestión por procesos que permita la mejora de la calidad y eficiencia del servicio brindado (p. 41)..
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que contribuyan a la mejora de la gestión operativa en los departamentos analizados (p. 41).

Desde el punto de vista técnico, la investigación se ejecutó bajo un esquema mixto y descriptivo. El equipo de trabajo no se limitó a una sola fuente, sino que cruzó información

obtenida de entrevistas con los jerarcas y la observación de campo en los departamentos. Este análisis se complementó con datos estadísticos derivados de encuestas a los usuarios, las cuales contaron con un alto nivel de confianza, asegurando así que los resultados reflejaran las brechas reales de la gestión (p. 112-113).

En lo que respecta a los hallazgos más significativos, el estudio puso de manifiesto que la ausencia de trazabilidad y la falta de manuales actualizados actúan como los principales detonantes de los reprocesos y la duplicidad de funciones. Se concluyó de manera técnica que estas deficiencias agotan el capital humano y castigan la capacidad de respuesta institucional, limitando la efectividad global (p. 448-451).

Rescatar esta investigación es clave porque pone sobre la mesa una realidad que golpea a muchas municipalidades: la fragilidad del desempeño cuando no existen estándares claros. Al igual que en Sarchí, la efectividad laboral está amarrada a la calidad de los procesos. Este estudio sirve de base para sostener que, si queremos elevar el rendimiento, el primer paso no es exigir más carga al funcionario, sino organizar mejor el flujo operativo mediante una propuesta técnica de mejora.

Rescatar esta investigación es clave porque pone sobre la mesa una realidad que golpea a muchas municipalidades: la fragilidad del desempeño cuando no existen estándares claros. Al igual que en Sarchí, la efectividad laboral está amarrada a la calidad de los procesos. Este estudio sirve de base para sostener que, si queremos elevar el rendimiento, el primer paso no es exigir más carga al funcionario, sino organizar mejor el flujo operativo mediante una propuesta técnica de mejora a la municipalidad de Goicoechea.

2. Investigación de Arley – Universidad Nacional:

En una línea de análisis complementaria, aparece el trabajo de Arley Solís (2021), quien presentó en la Universidad Nacional su tesis titulada: *“Propuesta para la mejora del servicio que brinda la Municipalidad de Naranjo en la plataforma de servicio”*. Este aporte es valioso porque analiza cómo la estructura interna de un gobierno local impacta directamente en la calidad de la atención, planteando que la estandarización de los trámites es una condición obligatoria para elevar la competitividad y la transparencia institucional.

Bajo esta premisa, la investigación se propuso como objetivo general: “Analizar el servicio que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo en el área de la satisfacción del cliente para la generación de insumos que promuevan la mejora del mismo en el marco de la nueva gerencia pública.” (p. 19). Con el fin de poner en marcha este análisis, el trabajo se estructuró bajo los siguientes objetivos específicos:

- Examinar las dimensiones pertinentes para el análisis de la atención al cliente bajo el enfoque de reinversión del gobierno y la gestión para resultados en el desarrollo de la nueva gerencia pública. (p. 19).
- Estudiar el proceso del servicio que brinda la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo y la percepción de este servicio por parte del cliente. (p. 19).
- Analizar la brecha que existe entre los factores pertinentes en la NGP y la satisfacción del cliente con el servicio de la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo, considerando el grado de aplicabilidad del modelo frente a las características propias de la población y la entidad. (p. 19).
- Proponer recomendaciones que contribuyan a la mejora del servicio que realiza la Plataforma de Servicio de la Municipalidad de Naranjo. (p. 19).

En cuanto a la forma de trabajar, la investigación no se limitó a la teoría, sino que buscó contrastar los conceptos administrativos con la realidad de la oficina. Para lograrlo, aplicó encuestas a los usuarios que utilizaban la plataforma y entrevistó al personal encargado de los procesos; este ejercicio fue fundamental para identificar con precisión los nudos críticos que afectan la rapidez y la transparencia en la resolución de los trámites (p. 27).

Al revisar los resultados, el estudio evidenció que la modernización de la plataforma no ha alcanzado los objetivos planteados. El problema principal es que la centralización operativa es insuficiente, lo que obliga a los usuarios a realizar desplazamientos entre múltiples oficinas para completar un solo trámite. A esto se suman las deficiencias en la atención telefónica y la inexistencia de controles para medir el rendimiento, factores que terminan afectando la percepción que el ciudadano tiene sobre la gestión municipal (p. 64-66).

Retomar este estudio es vital para el presente proyecto, pues confirma que la efectividad institucional no depende únicamente de la disposición individual del personal, sino de la solidez de los procesos internos y sus canales de comunicación. Al igual que en la experiencia

de Naranjo, la problemática detectada en Goicoechea sugiere que la falta de sistemas de evaluación y de flujos de trabajo estandarizados son los detonantes de la ineficiencia. De ahí que este antecedente sea un respaldo técnico para validar la implementación de una propuesta de mejora que optimice el rendimiento operativo de forma estructural.

3. Investigación de Quirós – Instituto Tecnológico de Costa Rica:

En un plano de análisis orientado a la estructura interna de los gobiernos locales, se examina el aporte de Quirós Benambourg (2022), quien presentó en el Instituto Tecnológico de Costa Rica su proyecto de graduación titulado: *“Marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas”*. El valor de esta investigación reside en su enfoque sobre cómo las competencias institucionales y el talento humano condicionan directamente los resultados que la municipalidad entrega a la comunidad.

Bajo esta línea de pensamiento, el estudio se planteó como propósito central: “Proponer un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas, para el mejoramiento de la gestión municipal y de los resultados que obtiene la comunidad de los proyectos que se realizan.” (p. 67). Para darle estructura a esta propuesta, el autor se enfocó en el cumplimiento de los siguientes alcances:

- Establecer la situación actual de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos de la Municipalidad de Montes de Oro, para la determinación de un punto base de referencia (p. 67).
- Identificar áreas de mejora en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro, respecto a prácticas identificadas en otros gobiernos locales y la literatura existente (p. 67).
- Comparar la situación actual de la Municipalidad de Montes de Oro en materia de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos respecto a las buenas prácticas existentes en la materia, mediante la realización de un análisis de brechas, para la generación de las acciones necesarias para alcanzar el estado deseado (p. 67).
- Diseñar un marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de la Municipalidad de Montes de Oro para la gestión de proyectos, a fin de orientar a las

personas funcionarias en su quehacer de formular y ejecutar proyectos municipales (p. 67).

- Definir un plan de implementación del marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos, que permita al gobierno local su puesta marcha (p. 67).

Respecto al abordaje metodológico, el estudio trascendió la revisión documental para generar un acercamiento directo con la dinámica municipal, asegurando así la validez de los datos. Se ejecutó un diagnóstico integral que integró la visión del Concejo Municipal, la Alcaldía y las distintas jefaturas departamentales. Mediante el uso de encuestas, entrevistas y grupos focales, se logró examinar de cerca factores determinantes como las competencias del talento humano, el nivel de conocimiento del personal y la cultura organizacional existente (p. 108-115).

Al examinar los hallazgos, la investigación expuso un contraste marcado entre las áreas evaluadas: mientras que la gobernabilidad muestra un desarrollo consolidado, sectores críticos como la gestión del talento y el conocimiento organizacional presentan debilidades importantes. El diagnóstico confirmó que la carencia de protocolos de evaluación, la falta de registros sobre lecciones aprendidas y una comunicación estratégica deficiente son factores que limitan el desempeño óptimo del personal en sus funciones operativas (p. 259-262).

La importancia de incorporar este referente a la presente investigación radica en que confirma que la efectividad no es un elemento aislado, sino el resultado de una estructura administrativa sólida. Al igual que en la Municipalidad de Montes de Oro, el escenario de la Municipalidad de Goicoechea requiere comprender que, si el conocimiento y la cultura interna no están alineados, cualquier esfuerzo de mejora será insuficiente. Este antecedente respalda técnicamente la necesidad de fortalecer las capacidades del personal y estandarizar los procesos de gestión como pasos fundamentales para elevar el rendimiento institucional de manera sostenible.

4. Investigación de Rojas y Vega – Universidad Técnica Nacional:

En un aporte de gran actualidad para el análisis del rendimiento laboral, se examina el estudio de Rojas Ruiz y Vega Campos (2024), presentado en la Universidad Técnica Nacional bajo el título: *“Incidencia del teletrabajo y la motivación intrínseca en la productividad laboral de los colaboradores de las empresas agremiadas a la Cámara de Empresas de Tecnología de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETICZN)”*. Este referente es vital para la presente investigación, ya que analiza la productividad desde una óptica moderna, donde el bienestar y la motivación del personal son los motores de la eficiencia.

Bajo este enfoque, los autores se plantearon como objetivo central: “Analizar la incidencia del teletrabajo y la motivación intrínseca en la productividad laboral de los colaboradores de las empresas agremiadas a la CETICZN, durante el año 2024” (p. 21). Para alcanzar esta meta, la investigación se estructuró en los siguientes alcances:

- Identificar en la literatura técnica las relaciones establecidas entre las variables de teletrabajo, motivación y productividad (p. 21).
- Conformar un modelo de investigación teórico-práctico para la validación de hipótesis sobre el rendimiento (p. 21).
- Probar el efecto directo de la motivación interna y las modalidades de trabajo en la producción de resultados de los colaboradores (p. 21).

En el apartado metodológico, la investigación se basó en un enfoque cuantitativo para medir la relación entre las variables de estudio de forma precisa. En lugar de solo observar, se aplicaron cuestionarios a una muestra de 183 colaboradores, asegurándose mediante pruebas técnicas de que las respuestas fueran consistentes y confiables. Este manejo de los datos permitió evaluar aspectos fundamentales para cualquier entidad, como la eficacia de los empleados, su eficiencia y la capacidad de realizar trabajo colaborativo (p. 48-52).

Al analizar los hallazgos, la investigación reveló que la productividad laboral está estrechamente vinculada a la independencia y a la capacidad de laborar en entornos que fomenten la conexión emocional con las tareas. El diagnóstico confirmó que la motivación intrínseca es la que realmente impulsa el compromiso y la calidad del trabajo, permitiendo que el personal se adapte mejor a los cambios del entorno (p. 97-98).

La relevancia de integrar este estudio en el análisis de la Municipalidad de Goicoechea es significativa, pues demuestra que la productividad no es exclusiva de un sector, sino que responde a factores humanos universales. Al igual que en las organizaciones de la Zona Norte, en el escenario de la Municipalidad de Goicoechea se requiere comprender que el rendimiento institucional depende de reducir el estrés y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral. Este antecedente respalda técnicamente la idea de que, para elevar el desempeño de los funcionarios, es indispensable fortalecer su motivación y modernizar los métodos de trabajo.

5. Investigación de Esquivel – Universidad Castro Carazo:

Continuando con el análisis de los referentes nacionales, se incorpora el estudio de Esquivel Camacho (2021), titulado: *“Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021”*. Esta investigación, desarrollada para la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, aporta una perspectiva crítica sobre cómo la percepción del entorno interno condiciona directamente los niveles de productividad y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

El autor establece como eje central de su trabajo el siguiente objetivo: “Estudiar el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021” (p. 36). Para desglosar este análisis, la investigación se orientó hacia los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la percepción del personal respecto a elementos clave como el liderazgo, la motivación y la comunicación, evaluando su impacto en el ambiente laboral (p. 36).
- Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, considerando incentivos, beneficios y las posibilidades de carrera administrativa (p. 36).
- Reconocer el impacto que tiene la motivación y las condiciones del entorno en la productividad real de los colaboradores (p. 36).

En cuanto a la metodología, el estudio se diseñó bajo un enfoque mixto, lo que permitió combinar el análisis detallado de las experiencias del personal con la precisión de los datos numéricos. Esta integración facilitó no solo medir las variables de forma estadística, sino también interpretar las opiniones de los colaboradores mediante un alcance descriptivo y correlacional. Se emplearon técnicas de observación y recolección de información, como

entrevistas y cuestionarios, logrando aterrizar los conceptos de gestión humana a la realidad del entorno laboral (p. 86-93).

Los hallazgos principales subrayan que el liderazgo no debe entenderse como un puesto jerárquico rígido, sino como una capacidad para generar confianza y estabilidad en los equipos. Se confirma que, cuando existen procesos de comunicación dinámicos en todas las direcciones de la estructura, el personal desarrolla un compromiso mayor, lo cual impacta directamente en una ejecución de tareas más eficiente y con una reducción notable en el margen de error (p. 231-235).

La relevancia de este estudio para la Municipalidad de Goicoechea es significativa, ya que permite comprender que el rendimiento institucional está ligado directamente a la claridad operativa y al entorno de trabajo. Al igual que en el caso analizado, en la realidad de la Municipalidad de Goicoechea se requiere entender que un colaborador que domina sus funciones y conoce a fondo los manuales de su puesto, desarrolla una mayor seguridad y motivación intrínseca, lo cual lo vuelve mucho más productivo. Este antecedente respalda técnicamente la necesidad de contar con procesos bien definidos y una comunicación clara sobre las responsabilidades de cada cargo, como paso indispensable para elevar los indicadores de efectividad institucional y asegurar que el personal sepa exactamente cómo contribuir al éxito de la gestión.

6. Investigación de Mora – Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología:

En el marco de la especialización en gestión de procesos, se integra la tesis de maestría de Mora Leandro (2021), titulada: “*Estandarización de procesos y medición de la cultura de mejora continua en el Departamento de Accounting Financial Services (AFS) de Lion Resources*”. Esta investigación, presentada ante la ULACIT para optar por el grado de Magíster en Gerencia de la Calidad, resulta fundamental para el presente estudio dado que analiza cómo la falta de estructuras estandarizadas frena el rendimiento laboral y la innovación organizacional.

El objetivo central de esta investigación consistió en evaluar la relación entre la estandarización de tareas y la vivencia de una cultura de mejora continua dentro de un departamento operativo (p. 3). Para cumplir con este propósito, el estudio se enfocó en:

- Medir el nivel de conocimiento que posee el personal sobre los indicadores clave de desempeño que rigen su labor diaria (p. 3).
- Identificar las barreras estructurales, como la falta de tiempo y la ausencia de guías claras, que impiden la optimización de los procesos (p. 3).
- Proponer estrategias de comunicación y capacitación que permitan al colaborador conectar su rol individual con los resultados generales de la organización (p. 3).

Los hallazgos principales revelaron una brecha significativa entre la ejecución de tareas y el entendimiento de los objetivos estratégicos. Aunque la mayoría del personal afirma conocer los indicadores operativos, la investigación determinó que únicamente un tercio del departamento conoce con precisión los resultados obtenidos en el último año. Esta desconexión sugiere que, a pesar de realizar reuniones periódicas, la información no se comunica de manera efectiva o se pierde por falta de repetición y seguimiento (p. 8-9).

Asimismo, se demostró que una gran parte de los colaboradores no propone mejoras debido a barreras estructurales como la falta de tiempo y la dificultad para definir cómo operativizar sus ideas. Se concluyó que el personal tiende a caer en un factor de repetición operativa, cumpliendo con las tareas por inercia técnica más que por una comprensión real de cómo su rol afecta el desempeño general. Sin un sistema de comunicación constante y procesos de inducción que refuercen los criterios de evaluación, la efectividad institucional se estanca, limitando la capacidad de la organización para evolucionar y mejorar sus procesos (p. 16-17).

La incorporación de este referente en el análisis de la Municipalidad de Goicoechea es de alto valor estratégico. La tesis de Mora Leandro evidencia que la efectividad no se logra solo con la presencia de personal capacitado, sino con la implementación de manuales y procesos que den claridad al funcionario. Este antecedente respalda la necesidad de que en la Municipalidad de Goicoechea se fortalezcan los procesos de inducción y se estandaricen las funciones, asegurando que cada trabajador comprenda sus metas de desempeño para elevar la calidad del servicio público.

7. Investigación de Jiménez – Universidad Estatal a Distancia:

En el ámbito de la gestión estratégica del talento humano en el sector público, se incorpora la tesis de licenciatura de Jiménez Martínez (2022), titulada: *“Plan de sucesión de puestos para garantizar la continuidad de las tareas de la Municipalidad de Grecia”*. Esta investigación, presentada ante la UNED, resulta de gran valor para el presente estudio ya que aborda el rendimiento institucional desde la perspectiva de la estabilidad operativa y la preparación del personal para enfrentar el relevo en puestos clave (p. 10).

El objetivo central de la investigación fue analizar las necesidades de un plan de sucesión que asegure la continuidad de las labores municipales, mediante el fortalecimiento de los procesos internos de gestión del talento. Para ello, el estudio se planteó:

- Valorar los elementos necesarios para un plan de reemplazo, considerando la opinión de los funcionarios sobre la composición y necesidades de sus cargos (p. 11).
- Validar el proceso de evaluación del desempeño, con el fin de identificar de manera técnica a los colaboradores con mayor rendimiento laboral (p. 11).
- Recopilar las competencias requeridas (como atención al detalle, sentido de urgencia y servicio al cliente) para asegurar que el personal idóneo ocupe las plazas vacantes (p. 11).

Desde el punto de vista metodológico, la investigación utilizó un enfoque mixto, integrando datos cuantitativos sobre distribución y satisfacción laboral con análisis cualitativos sobre la percepción de los puestos críticos. El alcance fue descriptivo-correlacional, permitiendo asociar la existencia de planes de sucesión con la eficiencia y eficacia institucional (p. 47-49).

Entre los hallazgos más relevantes, se detectó una deficiencia en el desempeño debido a que muchos trabajadores no lograban alcanzar los objetivos propuestos, sumado a una falta de procesos formales de evaluación y retroalimentación en años anteriores. Se concluyó que un puesto se considera crítico cuando tiene un fuerte impacto en los resultados de la institución; por tanto, la ausencia de un plan de reemplazo para estos cargos pone en riesgo la efectividad de la gestión municipal (p. 130-132).

Este antecedente es fundamental para la Municipalidad de Goicoechea, ya que resalta que la efectividad no es un estado estático, sino que depende de la capacidad de la organización

para garantizar que las tareas no se detengan ante la ausencia de personal clave. El estudio en Grecia respalda la necesidad de que en Goicoechea se identifiquen los perfiles de los puestos y se comparen con las funciones reales ejecutadas, con el fin de detectar sobrecargas de tareas y asegurar que cada colaborador cuente con las competencias necesarias para brindar un servicio eficiente.

8. Investigación de Acuña y Alvarado – Universidad Internacional de las Américas:

Para finalizar el bloque de antecedentes nacionales, se incorpora la investigación de Acuña Chinchilla y Alvarado Sánchez (2024), titulada: *“Estrategia de endomarketing para la Municipalidad de Goicoechea, durante el tercer cuatrimestre del 2024”*. Este estudio, desarrollado en la Universidad Internacional de las Américas, es de vital relevancia para la presente tesis, ya que analiza de forma directa y reciente los factores de identidad, comunicación y liderazgo que condicionan el desempeño de los colaboradores en la misma institución objeto de estudio (p. 15).

El objetivo principal de la investigación fue crear una estrategia de endomarketing integral para fortalecer el sentido de pertenencia y el clima organizacional en la Municipalidad de Goicoechea. Para ello, los autores se propusieron:

- Analizar las estrategias actuales del Departamento de Recursos Humanos para identificar brechas en la gestión del talento (p. 15).
- Establecer las acciones necesarias para implementar procesos de comunicación interna que mejoren la satisfacción personal y profesional (p. 15).
- Fomentar un liderazgo asertivo que permita una retroalimentación efectiva entre jefaturas y subordinados (p. 15).

Metodológicamente, el estudio utilizó un enfoque mixto que permitió una visión profunda mediante la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos. Para la recolección de la información, se aplicaron encuestas a una muestra de 187 colaboradores, lo que garantizó la representatividad de una población que abarcó tanto al sector administrativo como al operativo, asegurando así una perspectiva global y fidedigna de la realidad municipal (p. 84-86).

Los hallazgos de Acuña y Alvarado revelaron que, aunque los colaboradores se sienten satisfechos con sus tareas, existe una ruptura en la comunicación interna; la información

relevante no llega de forma equitativa a todos los niveles, quedando muchas veces retenida en las jefaturas. Asimismo, concluyeron que la motivación actual de los funcionarios proviene de la naturaleza de su servicio a la comunidad y no de acciones institucionales, evidenciando una falta de retroalimentación y una omisión de sugerencias por parte de los líderes, lo que afecta directamente el clima organizacional y la eficiencia operativa (p. 134-135).

Esta investigación concluye el bloque de antecedentes al exponer la situación actual de la Municipalidad de Goicoechea, donde la efectividad laboral se ve limitada por deficiencias persistentes en la comunicación y el liderazgo. Lo hallado por Acuña y Alvarado confirma que la modernización institucional requiere ir más allá de la simple actualización de manuales o procesos técnicos; el éxito operativo depende de la identidad y el compromiso del funcionario con su labor. Esta perspectiva es el fundamento de mi tesis, ya que justifica una propuesta que no se limita a cambios estructurales, sino que busca una gestión integral que potencie el desempeño real del personal.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

El desarrollo del marco teórico no responde a una simple recopilación de conceptos, sino que constituye el fundamento científico que permite dar sustento al objeto de estudio.

Según Gregorio Rojas (2023):

Esta unidad pretende orientar al participante investigador en el proceso de comprensión y construcción del marco teórico como parte esencial del proceso de investigación, del informe del anteproyecto y la tesis. Es imprescindible que se comprenda el significado, la importancia y las funciones del marco teórico (p. 94).

A partir de esta base, el presente capítulo desarrolla una estructura conceptual enfocada en las variables que rigen la administración moderna. Se exploran dimensiones como la gestión pública, la operatividad por procesos y la efectividad laboral, con el fin de obtener las herramientas teóricas necesarias para interpretar la dinámica de las unidades de servicio al ciudadano.

Fundamentos de la administración y el comportamiento organizacional

Para comprender la dinámica de las instituciones públicas modernas, es indispensable analizar primero las bases que rigen la gestión de recursos y el comportamiento de las personas dentro de las estructuras de servicio. Este apartado examina los conceptos elementales de la administración y la organización, así como la evolución del factor humano como el activo intelectual más valioso para alcanzar la eficiencia y el valor público en beneficio del ciudadano.

Concepto de administración

Para Serrano Abreu (2022), la administración, como disciplina fundamental para el funcionamiento de cualquier entidad, no debe limitarse a la simple vigilancia de tareas. Se trata de un proceso de gestión administrativa que implica monitorear actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir las desviaciones importantes. Bajo este enfoque, se supervisa, compara, evalúa y corrige todo lo planteado en los procesos de planeación y liderazgo, con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos institucionales y qué medidas deben adoptarse para mejorarlos en el mediano y largo plazo (p. 25).

Es por ello que se establecen estándares que posteriormente serán comparados con el rendimiento obtenido al finalizar un determinado periodo, lo que permite establecer medidas correctivas y adoptar nuevas estrategias de ser necesario (p. 25). En este sentido, la administración pública moderna exige que este control no sea solo numérico, sino que garantice que los recursos del Estado se transformen en servicios de calidad para el ciudadano.

Concepto de organización

Para que la administración sea efectiva, requiere de una estructura sólida. Según Serrano Abreu (2022), la organización puede entenderse desde diversas ópticas que han evolucionado con el tiempo. Autores destacados en el campo definen la organización como:

“Un sistema coordinado de dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada y deliberada para lograr un objetivo común o una serie de objetivos” (p. 25).

En un sentido general, una organización busca la estructuración y coordinación de personas, recursos y actividades para lograr fines específicos. Se debe hacer énfasis en que, cuando se habla de una organización, no solo se está valorando el recurso humano, sino todos los complementos materiales, económicos y técnicos que lo acompañan y que son funcionales para lograr una meta propuesta.

Bajo esta premisa, se establece que una organización es un proceso en el que se desarrollan relaciones, se asignan tareas y se definen normas con el propósito de crear una estructuración que lleve como fin principal el funcionamiento ordenado de una entidad. Es, en resumen, diseñar una arquitectura de roles y procesos que optimice el trabajo a través de la sinergia de los recursos disponibles (p. 26).

Definición de colaborador y factor humano

El factor humano es imprescindible en el momento de crear una organización; constituye el elemento más importante y, a su vez, al que debería prestársele mayor atención. El ser humano constituye el motor vital de toda institución, y de allí la importancia que reviste el análisis de su accionar dentro de ella (p. 26). En concordancia con la teoría del comportamiento, los colaboradores son el patrimonio intangible de la entidad y trabajan para lograr metas tanto para la organización como para sí mismos.

Las instituciones cuentan con diversos patrimonios que les permiten trabajar en relación con sus objetivos; sin embargo, es necesario señalar que el principal bien con el que pueden contar es el talento humano. Esto se debe a que este es el encargado de realizar, supervisar y asumir las responsabilidades de las operaciones que se realizan día a día (p. 27). Sin este capital intelectual, los procesos operativos perderían su capacidad de respuesta y la eficiencia institucional se vería seriamente comprometida.

Antecedentes y evolución del comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional no debe entenderse como una simple observación de la conducta dentro de una oficina, sino como una disciplina científica que ha evolucionado para ofrecer enfoques valiosos que fundamentan la gestión pública moderna. Históricamente, este campo comenzó a tomar un auge significativo a partir de la década de 1970, impulsado por un notable crecimiento industrial y el aporte de la psicología organizacional, que buscaba entender qué motiva realmente al trabajador más allá del salario (p. 25).

Para profundizar en su significado, es necesario analizar las perspectivas de diversos autores que han moldeado este campo. Según Cole (1995), el comportamiento organizacional abarca la interacción del individuo con su medio y sus grupos de trabajo, analizando a la persona de forma individual pero siempre como parte de un todo integrado. Por su parte, para Gordon (1997), esta disciplina se refiere al estudio de los actos y actitudes; mientras los actos son la ejecución de tareas, las actitudes son constructos mentales que llevan a la persona a actuar de una manera determinada (p. 25).

En un sentido general, el comportamiento organizacional busca la aplicación de conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones. Se debe hacer énfasis en que esta materia va más allá de la interacción superficial, pues incluye percepciones y actitudes difíciles de observar que influyen directamente en la organización. Es por esta afirmación que autores contemporáneos vinculan esta disciplina íntimamente con la ética humana, entendiendo que el accionar del colaborador está ligado a sus valores y a la cultura institucional en la que se desenvuelve (p. 26).

Pilares metodológicos del comportamiento organizacional

Para comprender el impacto de este campo en la efectividad institucional, se identifican una serie de características que lo definen como una herramienta de gestión crítica. Según lo planteado por Serrano Abreu (2022), la disciplina se sostiene sobre pilares que garantizan la objetividad de sus hallazgos:

La naturaleza de ciencia aplicada: Esta característica busca soluciones a cuestiones prácticas, ayudando a las personas y a las organizaciones a obtener resultados óptimos. Bajo esta premisa, la gestión no se queda en la teoría, sino que permite que elementos como la comunicación informal se transformen en estrategias tácticas que mejoren la cultura de la entidad (p. 27).

El enfoque de contingencias: A diferencia de la administración clásica que buscaba recetas únicas, este enfoque reconoce que no existe una sola manera de manejar las instituciones. Se procura detectar diferentes situaciones para desarrollar estrategias específicas de solución según el contexto, entendiendo que cada unidad de servicio tiene retos particulares (p. 27).

El rigor del método científico: Esta disciplina se aleja de la intuición y se fundamenta en la investigación sistemática. Implica la elaboración de hipótesis y la realización de generalizaciones que deben ser comprobadas empíricamente mediante la observación y el análisis de datos. Para la administración pública, esto es vital, ya que permite que la toma de decisiones no sea arbitraria, sino que esté respaldada por evidencia verificable sobre el comportamiento del talento humano (p. 27).

Esta perspectiva permite comprender que, la robustez del comportamiento organizacional reside en su naturaleza interdisciplinaria. Esta ciencia se apoya en los aportes de la psicología, que provee conceptos sobre motivación y percepción; la psicología social, que contribuye al estudio de la dinámica grupal y el liderazgo; y la sociología, que establece conceptos sobre el estatus y el poder dentro de la estructura institucional (p. 27).

El análisis de estos antecedentes permite comprender que la efectividad de una organización no depende únicamente de sus reglamentos o su tecnología, sino de la sinergia lograda a través de su capital humano. Al entender cómo piensan y actúan los colaboradores, la administración

puede diseñar procesos que no solo sean rápidos, sino que generen un ambiente de trabajo satisfactorio y productivo.

La teoría de las relaciones humanas

Hacia la cuarta década del siglo XX, surge un cambio de paradigma fundamental para contrarrestar la deshumanización del trabajo que había sido impulsada por los enfoques clásicos y científicos. En este nuevo escenario, la atención de la administración se enfocó en sociólogos y psicólogos que realizaban investigaciones sobre el comportamiento humano y la motivación, motivados por las solicitudes de los empleados de mejores relaciones humanas y condiciones laborales (p. 35). Esta teoría se robusteció gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología como ciencia aplicada al entorno organizacional.

El nacimiento de la corriente de las relaciones humanas representó un hito histórico en la teoría administrativa, al desplazar el foco de atención de las máquinas y los métodos de trabajo hacia las personas que los ejecutan. Autores fundamentales como Elton Mayo, Mary Parker Follett y Kurt Lewin fueron los encargados de desarticular la visión mecánica de la gestión para proponer un modelo basado en la comprensión de la naturaleza humana. Este cambio de mentalidad no fue solo teórico, sino que provocó una transformación profunda en la gestión del talento, comenzando por un impacto directo en la legislación social de la época. Gracias a la presión de los trabajadores y a una nueva conciencia sobre el entorno laboral, los gobiernos empezaron a entender que el trabajo no era una simple transacción privada, sino una cuestión de orden público que exigía leyes específicas para garantizar condiciones dignas y una protección real para el individuo (p. 35).

Bajo esta nueva lógica, la concepción de la productividad sufrió una redefinición absoluta. Mientras que la administración clásica sostenía que el único motor del empleado era la remuneración económica, el enfoque de las relaciones humanas introdujo la idea de que el rendimiento es, en realidad, un producto de la integración social y de los aspectos psicológicos que mueven a cada persona. En otras palabras, se descubrió que un trabajador produce más no solo porque se le pague mejor, sino porque se siente parte de un grupo y percibe un ambiente de apoyo. Esto permitió que las organizaciones modernas dejaran de ver al funcionario como un recurso más y empezaran a valorarlo como un ser social cuya eficiencia está ligada a su entorno (p. 35).

Finalmente, esta corriente puso sobre la mesa la importancia crítica del bienestar emocional dentro del entorno laboral. Se determinó que el estado de ánimo de un empleado no es un asunto privado que se queda fuera de la oficina, sino un factor determinante que incide de manera directa en los niveles de productividad y en el rendimiento general de la institución. Al reconocer que las emociones dictan gran parte del comportamiento humano, la administración empezó a diseñar estrategias para cuidar la salud mental y emocional del personal, entendiendo que una persona motivada y en equilibrio es mucho más capaz de alcanzar las metas institucionales que alguien sometido a un sistema rígido y deshumanizado (p. 36).

Elton Mayo y los estudios de Hawthorne

Uno de los hitos más relevantes de esta teoría fueron los estudios realizados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne entre 1924 y 1930. A través de experimentos que incluyeron el rediseño de puestos y periodos de descanso, se concluyó que los resultados de las investigaciones cambiaron la visión de las personas en las organizaciones (p. 37). Se comenzó a tomar en cuenta el comportamiento humano, considerando que los sentimientos colectivos y la seguridad son factores predominantes en la producción por encima del dinero. A partir de ahí, se considera al hombre no como una máquina, sino como un hacedor de metas y creador de nuevos aportes para las empresas (p. 37).

Aportes de Mary Parker Follet y Kurt Lewin

Mary Parker Follett es una figura que muchas veces se pasa por alto, pero su pensamiento es lo que realmente le dio un giro humano a la administración. En una época donde todo se manejaba con mano de hierro y jerarquías rígidas, ella se atrevió a decir que la eficiencia de una organización no viene de dar órdenes, sino de lograr que las personas trabajen de forma integrada. Su idea central era que la planificación no puede ser algo que solo hacen los jefes encerrados en una oficina; para Follett, si uno quiere que el personal se comprometa de verdad con las metas, tiene que dejarlos participar en la creación de esas mismas metas. No es solo mandar, es coordinar esfuerzos de manera constante para que cada empleado sienta que su trabajo tiene un propósito real (pp. 37-38).

Lo que más destaca del pensamiento de Follett es cómo cambió el concepto del poder. Ella hablaba del "poder con" en lugar del "poder sobre". Esto significa que la autoridad no debería

venir del puesto que alguien ocupa en un organigrama, sino del conocimiento y la capacidad que esa persona demuestra. Incluso veía los conflictos de una forma distinta: en lugar de asustarse por los roces o tratar de taparlos, decía que había que usarlos para sacar soluciones nuevas que sirvieran a todos. Al final, lo que ella buscaba era que el administrador dejara de ser un capataz para convertirse en un facilitador que ayuda a que el grupo funcione como un solo equipo (p. 38).

Por otro lado, Kurt Lewin vino a completar este cuadro desde la psicología social. Su teoría de campo es fundamental para entender por qué la gente se comporta como lo hace en el trabajo. Lewin decía que nadie actúa de forma aislada, sino que todos somos el resultado de cómo chocamos con nuestro entorno. Para él, una organización es como un campo lleno de fuerzas en tensión: hay fuerzas que nos empujan a ser productivos y a mejorar, pero también hay barreras o resistencias que nos frenan. Si queremos entender por qué un empleado está rindiendo menos o por qué hay mal clima, no podemos culpar solo a la persona; hay que mirar qué está pasando a su alrededor (p. 38).

La lección más grande que dejó Lewin es que el clima organizacional no es algo que está ahí de adorno, sino que es una fuerza invisible que moldea la conducta de todo el grupo. Si el ambiente es pesado o restrictivo, lo más seguro es que el colaborador responda con apatía. Pero si el entorno da seguridad y permite participar, el potencial del colaborador se dispara. La efectividad no depende solo de las ganas del trabajador, sino de qué tan bien la gerencia pueda gestionar ese entorno para que las fuerzas positivas le ganen a las negativas.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

La efectividad de cualquier colaborador está intrínsecamente ligada a sus carencias y a los factores que impulsan su conducta diaria. Según la teoría conductista, los administradores requieren comprender la motivación humana y sus elementos individuales con el fin de mejorar la calidad de vida en la organización (p. 39). Una de las teorías más emblemáticas que ha reforzado este enfoque es la jerarquía de necesidades propuesta por Abraham Maslow, quien establece que las necesidades que las personas buscan satisfacer tienen una estructura piramidal.

Bajo esta premisa, el modelo determina que las necesidades materiales y de seguridad se ubican en la base, mientras que las de ego y autorrealización se encuentran en la cúspide (p. 40). El modelo se desarrolla a través de los siguientes niveles:

Las necesidades fisiológicas básicas: Constituyen el nivel primario e incluyen elementos vitales como la alimentación, el descanso y una temperatura apropiada para laborar. Si estas condiciones mínimas no se cumplen, el individuo difícilmente podrá enfocar su energía en los objetivos institucionales, pues su prioridad será la satisfacción de sus carencias biológicas inmediatas (p. 40).

La seguridad en el entorno laboral: Este nivel se refiere a la protección, el orden y, fundamentalmente, la estabilidad de empleo. Para un funcionario, la certeza de su permanencia institucional y un ambiente libre de riesgos son requisitos previos para desarrollar un compromiso real con sus tareas; de lo contrario, la incertidumbre afectará su rendimiento (p. 40).

El sentido de pertenencia y necesidades sociales: Implican el afecto, la amistad y la integración efectiva en el grupo de trabajo. La administración debe reconocer que el ser humano es un ente social que requiere sentirse parte de un equipo para mantener su equilibrio emocional. Un entorno que fomente la colaboración fortalece el tejido organizacional y la disposición al servicio (p. 40).

Las necesidades de ego y reconocimiento: Se relacionan con la importancia de sentirse valorado y respetado por los superiores y compañeros, obteniendo prestigio y estatus dentro de la estructura. El reconocimiento del logro y la validación del esfuerzo son motores potentes para la mejora continua del desempeño laboral (p. 40).

La autorrealización como meta superior: Es la cima del desarrollo humano, donde la persona busca potenciar sus habilidades únicas y hacer lo máximo que puede dar de sí mismo. Una organización que aspire a la efectividad debe procurar que sus colaboradores asciendan en esta jerarquía; si un empleado carece de estabilidad o respeto, difícilmente alcanzará este nivel de excelencia necesario para brindar un servicio ciudadano de calidad (p. 40).

Teoría de la dualidad humana: Enfoque X y Y de McGregor

Dentro del estudio del comportamiento organizacional, uno de los aportes más influyentes para comprender la dinámica de mando y su impacto en la efectividad es la propuesta de Douglas McGregor. Este autor postula que el desempeño de un equipo no depende únicamente de la capacidad técnica de los subordinados, sino de las percepciones y creencias que el administrador posee sobre la naturaleza humana de su personal (p. 41). McGregor clasifica estas concepciones en dos polos opuestos que dictan el estilo de gestión institucional.

Por un lado, se describe la Teoría X, la cual parte de una premisa pesimista y tradicional del trabajador. Bajo este enfoque, se asume que el ser humano promedio siente una aversión intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que sea posible. En consecuencia, la administración se ve obligada a utilizar mecanismos de control rígidos, coacción y amenazas de castigo para lograr que el personal se dirija hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (p. 41). Este estilo de liderazgo suele generar ambientes de trabajo tensos, donde la creatividad se anula y la efectividad se ve limitada al cumplimiento mínimo de tareas por temor a represalias.

En contraposición, surge la Teoría Y, la cual representa un enfoque moderno y humanista de la administración. Esta perspectiva sostiene que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, siempre que las condiciones sean favorables. Aquí, se considera que las personas no son pasivas por naturaleza, sino que poseen un alto grado de imaginación, ingenio y capacidad para asumir responsabilidades y autodirigirse (p. 41).

En relación con lo mencionado, se establece que, para alcanzar la efectividad laboral en una entidad de servicio, es imperativo que los mandos medios y superiores migren hacia una cultura basada en la Teoría Y. Al confiar en el potencial del colaborador y permitir su participación en la resolución de problemas, la institución no solo mejora su clima interno, sino que potencia el capital intelectual de sus miembros, logrando que la satisfacción del usuario sea el resultado de un personal motivado y empoderado, y no de un control asfixiante.

Teoría de los dos factores de Herzberg: Motivación e higiene

Para profundizar en el análisis de la efectividad laboral, es necesario comprender que no todos los elementos del entorno de trabajo influyen de la misma manera en el ánimo del colaborador. Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, la cual sostiene que la

satisfacción y la insatisfacción en el puesto de trabajo operan de forma independiente (p. 42). Esta distinción es vital para la administración pública, ya que permite identificar qué aspectos deben "sanearse" y cuáles deben "potenciarse" para alcanzar un alto desempeño.

El primer grupo se denomina factores higiénicos o extrínsecos. Estos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su labor. Según se detalla en la literatura técnica, estos factores incluyen el salario, los beneficios sociales, el tipo de jefatura, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, así como las políticas de la institución (p. 42). Es importante destacar que Herzberg consideraba estos elementos como "profilácticos": cuando son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, pero por sí solos no logran generar una motivación entusiasta y duradera. Sin embargo, si estos factores son precarios, como una oficina con mala iluminación, equipo tecnológico obsoleto o un clima de inseguridad, producen una profunda insatisfacción que anula cualquier esfuerzo de efectividad (p. 42).

Por otro lado, se encuentran los Factores Motivacionales o Intrínsecos. Estos están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que el colaborador ejecuta. Estos factores están bajo el control del individuo y tienen que ver con aquello que él hace y desempeña. Aquí se incluyen el reconocimiento profesional, el sentido de responsabilidad, la posibilidad de ascenso y la autorrealización que emana de realizar un trabajo significativo (p. 43).

En relación con lo mencionado, se establece que para que una oficina de servicios sea verdaderamente efectiva, la gestión no puede limitarse a ofrecer "buenos factores higiénicos". Si bien es cierto que el funcionario requiere herramientas técnicas adecuadas y un salario justo para no estar insatisfecho, la verdadera productividad surge cuando el trabajo mismo es enriquecedor. Por tanto, una estructura administrativa que promueva la autonomía y el reconocimiento del logro será mucho más capaz de traducir el esfuerzo humano en un servicio al ciudadano con valor agregado (p. 43).

Teoría de la Equidad de Stacy Adams

Además de los modelos de motivación que ya vimos, es muy importante incluir la Teoría de la Equidad, porque introduce la idea de cómo nos comparamos con los demás en el trabajo. Según explica Serrano (2022), las personas siempre están comparando lo que aportan a la

organización (como su esfuerzo, educación y experiencia) con lo que reciben a cambio, ya sea dinero o reconocimiento (p. 176).

Lo más importante aquí es cómo se percibe la justicia. Serrano (2022) aclara que nadie evalúa su situación solo, sino que siempre se está fijando en la relación esfuerzo-recompensa de sus compañeros:

"Cuando la percepción del empleado con la comparación es igual entonces se entiende que hay un estado de equidad, no obstante, cuando se percibe esa relación desigual las personas sienten una tensión negativa que genera insatisfacción laboral" (p. 176).

Si analizamos esto, la motivación no depende solo de cuánto nos paguen, sino de que sintamos un "justo equilibrio" entre lo que damos y lo que recibimos. Serrano (2022) resalta que los resultados que espera un empleado no son solo el salario, sino también "activos intangibles" como que se le reconozca su trabajo y se le dé un buen trato (p. 176).

Esta teoría ayuda a entender por qué el control interno no solo debe ser técnico. Si el personal siente que los procesos no son equitativos, surge una tensión que termina afectando el rendimiento de todos. Por eso, no basta con que un procedimiento administrativo sea eficiente; también tiene que ser imparcial y verse como tal. Al final, solo cuando existe un ambiente de justicia es que se puede bajar la insatisfacción y lograr que la gente se comprometa de verdad con las metas de la institución.

La comunicación en las organizaciones

La comunicación no debe entenderse simplemente como un intercambio de palabras, sino como el sistema circulatorio que permite la supervivencia de cualquier institución pública. Serrano Abreu (2022) la define como el proceso vital mediante el cual se comparte información tanto en el ámbito social como en el organizacional, jugando un papel primordial en la dinámica interna de las entidades (p. 226). Bajo esta óptica, la comunicación no es un evento aislado, sino que es la herramienta que permite trazar las pautas y establecer los estilos que terminarán consolidando la cultura institucional. Por tanto, para que una oficina de servicios alcance niveles óptimos de efectividad, es imperativo establecer políticas de comunicación éticas que garanticen la transparencia y reduzcan drásticamente la distorsión del mensaje que suele ocurrir en las estructuras burocráticas (p. 226).

Funciones y proceso de la comunicación

Dentro de una organización, la comunicación no cumple una única tarea, sino que se despliega en cuatro funciones estratégicas fundamentales: el control, la motivación, la expresión emocional y la transferencia de información. El control se manifiesta al vigilar el comportamiento de los miembros mediante jerarquías y reglas formales que rigen la conducta del funcionario; por su parte, la motivación se fortalece al aclarar al personal la calidad de su desempeño y las áreas de mejora (p. 228). Resulta particularmente relevante para esta investigación la función de expresión emocional, ya que permite que los colaboradores manifiesten sus satisfacciones o frustraciones ante el clima laboral, actuando como un mecanismo de descarga que impacta directamente en la productividad (p. 229).

Desde el punto de vista técnico, el proceso de comunicación se entiende como la transferencia y comprensión efectiva de significados. Este ciclo complejo inicia con un emisor, quien codifica un propósito a través de símbolos o palabras, enviándolo mediante un canal hacia un receptor, quien tiene la responsabilidad de decodificarlo según su propio marco de referencia (p. 230). No obstante, el elemento que cierra este circuito y garantiza la efectividad laboral es la retroalimentación; sin ella, es imposible comprobar si la transferencia del mensaje fue exitosa o si el colaborador ha interpretado una instrucción de manera errónea, lo que comprometería la calidad del servicio brindado al ciudadano (p. 231).

Direccionalidad del flujo informativo

La manera en que la información fluye a través de los niveles jerárquicos determina la agilidad y la transparencia de la gestión institucional (p. 232). En primer lugar, la comunicación descendente es aquella que se origina en la autoridad y se dirige hacia los niveles inferiores con el fin de asignar metas, dar instrucciones claras y explicar políticas o procedimientos. Serrano Abreu (2022) destaca que cuando la gerencia se toma el tiempo de explicar las razones detrás de sus decisiones, el compromiso del personal aumenta significativamente, ya que se eliminan los rumores y se genera un ambiente de confianza (p. 232).

En contraposición, la comunicación ascendente permite que los niveles superiores reciban retroalimentación directa sobre el estado real de los proyectos y, más importante aún, sobre los sentimientos y percepciones de los colaboradores hacia su entorno de trabajo (p. 233). Complementariamente, la comunicación lateral u horizontal, que ocurre entre miembros del

mismo rango, se convierte en un aliado de la eficiencia al ahorrar tiempo y facilitar la coordinación de tareas complejas que no requieren necesariamente la intervención de la alta gerencia (p. 233).

Obstáculos para una comunicación efectiva

A pesar de la existencia de canales oficiales, la comunicación en las organizaciones suele enfrentarse a barreras que distorsionan el mensaje original. Serrano Abreu identifica las barreras físicas como las interferencias ambientales, donde el ruido se posiciona como el obstáculo principal para una escucha clara (p. 237). Asimismo, surgen las barreras semánticas, derivadas de la interpretación dispar que emisor y receptor pueden dar a una misma palabra o instrucción técnica (p. 237).

Un aspecto crítico en las organizaciones modernas son las barreras culturales, impulsadas por el etnocentrismo, que consiste en la tendencia de juzgar a otros según los estándares de la cultura propia (p. 241). Esta barrera, sumada a factores como el filtrado, donde se manipula la información para que parezca favorable al jefe, y la sobrecarga de información, representa un desafío constante para la administración pública que aspira a una comunicación diáfana y orientada a la excelencia (pp. 235-236).

Estilos de liderazgo e inteligencia emocional en la comunicación

Para que la comunicación en una oficina funcione bien, no basta con tener buenos canales; también importa mucho quién dirige y cómo lo hace. Aquí es donde entra la inteligencia emocional. Serrano (2022) menciona que, según Daniel Goleman, el liderazgo no es algo cuadrado, sino que existen diferentes estilos que cambian por completo el clima y la forma en que la gente comparte la información (p. 272).

Uno de los más conocidos es el liderazgo coercitivo o autoritario. Este estilo se basa mucho en la disciplina y en dar instrucciones "cortas, objetivas y precisas" (Serrano, 2022, p. 272). Puede servir en una emergencia, pero si se usa siempre, la comunicación se vuelve muy limitada. El problema es que usar el castigo para que los demás obedezcan termina desmotivando al personal, y la gente siente que su trabajo no importa, que solo son operativos.

Por otro lado, hay formas más abiertas de comunicarse, como el liderazgo democrático. Serrano (2022) explica que aquí se busca que todos participen con "reuniones varias, debates

y charlas" (p. 273). Esto ayuda a que todos estén de acuerdo, aunque a veces puede ser un proceso lento. También está el liderazgo afiliativo, que se enfoca más en que haya armonía y que los seguidores se lleven bien, lo que crea un ambiente de confianza para hablar.

Más allá de los estilos de respuesta inmediata, Daniel Goleman plantea una serie de enfoques que tienen una mirada puesta en el largo plazo y en la sostenibilidad del equipo. Uno de los más influyentes es el liderazgo visionario u orientativo, el cual se caracteriza por la capacidad del líder para trazar un rumbo claro y motivar al grupo hacia una meta compartida. Como explica Serrano (2022), este estilo no se basa en dar órdenes detalladas sobre cada tarea, sino en lograr que todo el equipo comprenda la misión institucional y, como se dice popularmente, se ponga la camiseta. Al dar libertad para que cada persona encuentre su propia forma de avanzar hacia ese objetivo común, este liderazgo fortalece el compromiso y da sentido al esfuerzo diario del personal (p. 273).

Por otro lado, encontramos el liderazgo timonel, una modalidad donde el líder asume el papel de experto y marca un ritmo de trabajo sumamente exigente. Aquí, el jefe es quien establece el estándar de excelencia y espera que los demás lo sigan con la misma precisión. Si bien es un estilo que puede generar resultados muy rápidos en manos de un equipo técnico altamente capacitado, la teoría advierte que debe usarse con cuidado, ya que un exceso de este enfoque puede llegar a sofocar la iniciativa del personal y generar un ambiente de alta presión si no se equilibra con otros estilos más empáticos.

Finalmente, destaca el liderazgo tipo coach, el cual se aleja de la supervisión tradicional para enfocarse en el crecimiento individual de cada miembro del equipo. Serrano (2022) define esta labor como un "proceso sistemático que aporta cambios cognitivos, emocionales y conductuales" (p. 274). En este escenario, el líder no solo busca que se cumplan las tareas del día, sino que actúa como un guía que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores. El objetivo de este enfoque es que la persona sea cada vez más autónoma y capaz de alcanzar sus propias metas profesionales, lo que a su vez se traduce en una mayor efectividad para la organización, ya que cuenta con personal más preparado y con una mayor seguridad en sus capacidades técnicas y personales.

Queda claro que la comunicación no es algo automático. Según cómo sea el jefe, la información va a fluir de forma pesada y vertical, o de forma más participativa. En el servicio público, si se usa un estilo más de "coach" o democrático, es más fácil que los funcionarios no solo sigan órdenes, sino que entiendan que su trabajo es ayudar al ciudadano.

Gestión del conflicto y negociación en las organizaciones

En cualquier lugar donde trabaje personal con metas y formas de ser distintas, los roces son inevitables. Pero hoy en día, la administración no ve esto como algo que haya que esconder o evitar a toda costa, sino más bien como una oportunidad para ver qué está fallando y mejorar cómo trabaja el equipo. Como explica Serrano (2022), los conflictos pueden llegar a ser positivos si son "funcionales"; esto pasa cuando motivan a las personas a ser más creativas y obligan a los jefes a buscar soluciones nuevas para mejorar los resultados (p. 365).

Definición y naturaleza del conflicto

Para entender cómo se deben manejar estos problemas, lo primero es tener claro qué es un conflicto, ya que no todos los autores lo ven igual. Por ejemplo, autores como Corbette (2011) se enfocan más en la parte interna, viéndolo como una incompatibilidad de emociones o pensamientos entre las personas (citado en Serrano, 2022, p. 365). Por otro lado, Chiavenato (2009) lo explica como un choque que se da cuando alguien intenta cumplir sus propias metas y, para lograrlo, termina estorbando los objetivos de los demás (p. 365).

A pesar de estas ideas, una de las definiciones que más se usa en el estudio del comportamiento organizacional es la de Robbins y Judge (2013). Ellos dicen que el conflicto es, básicamente, una cuestión de percepción. Esto es clave porque significa que, si nadie siente o ve que hay un problema, entonces el conflicto no existe de forma oficial (Serrano, 2022, p. 366). Para que haya un conflicto real tiene que existir esa sensación de que los intereses se oponen y que la otra parte está afectando los planes o el bienestar de uno.

Evolución histórica y enfoques teóricos

La manera en que las empresas entienden el conflicto ha dado un giro total con los años. Serrano (2022) hace un recorrido por tres enfoques que son clave para entender dónde estamos hoy.

Al principio, por ahí de las décadas de 1930 y 1940, dominaba el enfoque tradicional. En ese entonces, el conflicto era el "villano" del cuento: se veía como algo destructivo, irracional y puramente negativo. La idea era que si había peleas o roces, era porque la comunicación fallaba o no había confianza, así que la orden para cualquier administrador era cortarlo de raíz y eliminarlo por completo (p. 366).

Más adelante, surgió el enfoque de las relaciones humanas. Aquí la mentalidad cambió porque se empezó a aceptar que, donde hay personas, va a haber conflictos de forma natural. Ya no se trataba de "borrarlo" del mapa, porque entendieron que eso es imposible, sino de aprender a gestionarlo para que el trabajo no se viera afectado.

Finalmente, llegamos a lo que Serrano (2022) llama el enfoque interaccionista, que es la visión que manejamos actualmente. Lo curioso de este enfoque es que no solo acepta el conflicto, sino que dice que un poquito de tensión es necesaria para que el grupo no se estanque y se mantenga creativo. Eso sí, aquí es donde aprendemos a separar los conflictos funcionales, que son los que ayudan a que el equipo mejore, de los conflictos disfuncionales, que son los que terminan dañando las relaciones y el desempeño de la organización (p. 367).

Causas y factores que originan el conflicto

Antes de que una organización pueda resolver sus problemas, es necesario entender de dónde vienen. Serrano (2022) explica que no hay un solo motivo, sino que las causas son variadas: desde temas personales hasta fallas en la misma estructura de la institución. En realidad, casi siempre es una mezcla de factores lo que termina rompiendo la armonía en el trabajo.

Muchos de estos roces empiezan por el manejo de la información. Cuando un mensaje no es claro o cada quien lo entiende a su manera, el conflicto surge casi de inmediato. A esto hay que sumarle que las relaciones humanas son complejas; todos tenemos personalidades y experiencias distintas, por lo que es natural que a veces choquemos. Serrano (2022) hace énfasis en que no todos tenemos la misma facilidad para llevarnos bien con los demás, y ahí es donde las emociones juegan un papel clave en cómo tratamos a los compañeros (p. 367).

Otro punto que pesa mucho son las estructuras de poder y la jerarquía. Según el marco teórico de Serrano (2022), cuando el poder se usa de forma muy impositiva, el personal se

desmotiva y el grupo se termina dividiendo. Esto va muy de la mano con la falta de reconocimiento. Es muy común ver conflictos cuando un trabajador siente que no valoran lo que hace o, peor todavía, cuando un jefe se lleva el crédito por ideas de otros. Esto no solo quita las ganas de trabajar, sino que destruye la confianza y puede causar que la gente hasta sabotee las metas de la oficina (p. 368).

Están también las diferencias culturales y la lucha por recursos limitados. En las instituciones públicas es normal que los departamentos compitan por presupuesto o equipo. Como todos dependen de todos para sacar el trabajo, si un área falla, afecta a la otra, y ahí es donde empiezan los reclamos y las quejas que la administración tiene que entrar a mediar (Serrano, 2022, p. 369).

Niveles de gravedad y clasificación del conflicto

No todos los conflictos tienen la misma intensidad ni afectan de la misma forma a la organización. Según lo que plantea Serrano (2022), se pueden identificar niveles de gravedad según qué tan avanzada esté la situación. Todo empieza con el conflicto percibido, que es cuando la gente se da cuenta de que algo no anda bien, aunque todavía no haya pasado nada grave. Después sigue el conflicto experimentado, donde ya la cosa se pone tensa y aparecen sentimientos de rabia o desconfianza. El nivel más crítico es el conflicto manifiesto, que es cuando el problema ya es obvio, hay discusiones abiertas y ya no se puede disimular más la situación (p. 375).

Aparte de la gravedad, es muy importante saber quiénes son los que están en el lío. Serrano (2022) divide estas situaciones en varios grupos dependiendo de los actores. Por ejemplo, está el conflicto intrapersonal, que es el que uno tiene con uno mismo por choques de valores o emociones; aquí lo mejor es usar la inteligencia emocional para que eso no afecte a los demás. También está el conflicto interpersonal, que ocurre entre dos o más personas cuando no se ponen de acuerdo en cómo resolver algo o tienen intereses que chocan (p. 376).

Finalmente, encontramos los conflictos que se dan a nivel de grupos. El conflicto intragrupo ocurre dentro de un mismo equipo, mientras que el intergrupalo es el que se da entre departamentos diferentes. En las instituciones públicas estos son el pan de cada día, sobre todo por la pelea por el presupuesto o porque el atraso de una oficina termina frenando el trabajo de la otra. Al final, gestionar conflictos no es solo "apagar incendios", sino entender quiénes están

involucrados y en qué nivel está el problema para actuar antes de que el ambiente laboral se termine de arruinar.

Gestión por procesos en la administración pública

Hablar de gestión por procesos en la actualidad implica entender a la administración como un ente vivo y dinámico, capaz de moldear sus flujos de trabajo para responder con agilidad a lo que el entorno le exige (p. 22). Históricamente, las instituciones del Estado han cargado con un modelo de funciones rígidas donde cada oficina parece trabajar como una isla separada de las demás; sin embargo, Hernández Bolaños (2022) plantea que este aislamiento solo genera ineficiencias críticas que el ciudadano termina pagando con un servicio deficiente (p. 58). Por ello, el enfoque de procesos propone una visión horizontal: lo verdaderamente importante no es el cumplimiento de una tarea aislada, sino cómo todo el esfuerzo institucional se une para entregar un resultado que genere un beneficio real a la sociedad.

Definición de procesos y componentes del flujo de trabajo

Para desglosar el funcionamiento de una unidad de servicio, debemos visualizar al proceso como la unidad básica de análisis organizacional. No se trata simplemente de una lista de pasos a seguir, sino de un ciclo transformador que convierte recursos en soluciones. Según la literatura técnica de Hernández Bolaños (2022), un proceso bien identificado requiere que cinco elementos fundamentales trabajen en total sintonía (p. 36):

- Las entradas: Representan el punto de partida. Aquí se incluyen desde la solicitud inicial que el ciudadano presenta en ventanilla hasta la información técnica necesaria para activar el trámite. Es vital identificar el inductor, que es ese activador específico que pone en marcha toda la maquinaria administrativa (p. 36).
- Las actividades: Es el trabajo operativo puro. Son las tareas que el personal ejecuta de manera sucesiva. Su valor radica en que deben fluir "de extremo a extremo", rompiendo las barreras de los departamentos para evitar que el trámite se detenga innecesariamente en algún escritorio (p. 37).
- Las salidas: Es el producto final entregado, ya sea una resolución, un carné o una respuesta formal. Esta salida debe estar diseñada pensando exclusivamente en satisfacer los requerimientos del usuario (p. 37).
- El destinatario: Es el ciudadano o el grupo social que posee una necesidad que la institución tiene la obligación legal de resolver (p. 37).

- El valor: Este es el punto crítico de la gestión. El valor no consiste únicamente en finalizar el trabajo, sino en el grado de satisfacción del usuario. En el sector público, la eficacia se alcanza cuando cumplimos con la normativa legal pero también con las expectativas ciudadanas (p. 37).

Clasificación estratégica y jerarquía de los procesos

Dentro de una organización, no todos los procesos tienen el mismo peso ni objetivo. Para que la entidad funcione de manera ordenada, es necesario clasificarlos según su propósito estratégico dentro del modelo de gestión (p. 189):

- En el nivel superior se encuentran los procesos de gestión o estratégicos. Estos no atienden al público de forma directa, sino que se encargan de guiar la institución: definen las metas, toman las decisiones de alto nivel y vigilan que el rumbo administrativo sea el correcto (p. 189).
- Posteriormente, se ubican los procesos operativos, que representan el "corazón" de la oficina. Aquí es donde ocurre la interacción directa entre el funcionario y el ciudadano. Si estos procesos fallan, la imagen de la entidad se deteriora inmediatamente, ya que es en este nivel donde se materializa la promesa de servicio y se mide la efectividad laboral diaria (p. 189).
- Finalmente, encontramos los procesos de soporte. Son aquellos que trabajan detrás de escena, como los departamentos de informática, recursos humanos o contabilidad. Aunque el ciudadano no perciba su trabajo directamente, sin ellos los procesos operativos carecerían de herramientas tecnológicas, presupuestos o suministros para operar (p. 189).

Gobernanza, madurez y factores críticos de éxito

Llevar la teoría de procesos a la práctica requiere una estructura de gobernanza sólida, donde se definan responsabilidades claras y se establezca cómo se va a medir el éxito de la gestión (p. 208). Hernández Bolaños (2022) destaca que el triunfo de este modelo depende de factores críticos como la tecnología disponible, el método de trabajo y, fundamentalmente, la cultura organizacional y la disposición del personal frente al cambio (p. 67).

Cuando una institución logra alinear su cultura con sus procesos, comienza a ganar niveles de madurez. Esto significa que la oficina deja de "apagar incendios" cotidianamente y empieza a trabajar de forma ágil y predictiva, creando un valor público que el ciudadano nota en la calidad y rapidez de sus trámites (p. 100)

Efectividad, satisfacción y productividad laboral

La efectividad de una organización no es un resultado accidental, sino la consecuencia de una interacción armoniosa entre los procesos técnicos y el comportamiento humano. Serrano Abreu (2022) destaca que la satisfacción laboral y el clima organizacional no son simples conceptos abstractos, sino factores críticos que inciden directamente en el rendimiento de cualquier servicio público. Bajo esta perspectiva, la efectividad se mide no solo por el cumplimiento de metas, sino por la capacidad de la institución para mantener un equilibrio entre el bienestar de su personal y la calidad del servicio entregado al ciudadano (p. 152). Cuando la administración logra gestionar estas variables con éxito, se alcanzan resultados óptimos mediante el uso inteligente de los recursos, consolidando lo que conocemos como productividad laboral.

La satisfacción laboral y su vínculo con el clima organizacional

La satisfacción laboral se define como el conjunto de sentimientos y actitudes que un empleado desarrolla hacia su trabajo en función de cómo percibe que la institución responde a sus necesidades y expectativas individuales (p. 152). Esta variable es sumamente sensible al clima laboral, el cual representa la percepción compartida que los miembros tienen sobre su ambiente de trabajo cotidiano, actuando como una "personalidad" organizacional que dicta el comportamiento del personal. Factores como el entorno físico, los estilos de liderazgo, la equidad en las recompensas y los canales de comunicación interna son los que terminan dando forma a este ambiente psicosocial (p. 288).

El impacto de un clima positivo es inmediato en la calidad de la atención al usuario. Un funcionario que se siente satisfecho y valorado tiende a desarrollar actitudes de lealtad y un compromiso mucho más profundo con las metas institucionales. Por el contrario, un clima deteriorado se convierte en una fuente constante de conflictos, rumores y desmotivación que entorpecen la dinámica de trabajo. Por esta razón, el diagnóstico constante del clima organizacional es una herramienta primordial para que la administración pueda intervenir a

tiempo en aquellos elementos que están frenando la identidad corporativa y la eficacia del servicio (p. 292).

Factores de inestabilidad: Rotación y necesidades de capacitación

La pérdida de talento y la falta de formación técnica representan dos de los mayores obstáculos para mantener la efectividad en el flujo de trámites administrativos. Serrano Abreu (2022) señala que la insatisfacción laboral suele manifestarse a través de conductas que dañan la estructura, siendo la rotación de personal una de las más críticas (p. 154). Cuando un empleado con experiencia decide abandonar la institución debido a un mal clima o a la falta de incentivos, la organización no solo pierde a un recurso humano valioso, sino que sufre la fuga de un conocimiento especializado que a menudo termina beneficiando a otras entidades, obligando además a incurrir en costos de reclutamiento y entrenamiento de nuevo personal (p. 154).

Existen otros comportamientos derivados de un ambiente de trabajo insano que hunden la productividad, como la negligencia, manifiesta en el ausentismo recurrente, la impuntualidad crónica y una mayor frecuencia de errores en las tareas diarias (p. 155). Estos factores afectan la moral del grupo, ya que la carga de trabajo de quien falta o se equivoca suele recaer en el resto del equipo. Ante esto, la gestión moderna debe enfocarse en fortalecer el aprendizaje y la capacitación constante. Un personal que domina su función y comprende la cultura de su oficina no solo es más productivo, sino que desarrolla una mayor seguridad técnica que reduce el estrés laboral y mejora el clima interno (p. 289).

Productividad laboral: Eficiencia y calidad en el uso de recursos

La productividad laboral es el indicador final que demuestra si el comportamiento del personal está alineado con la estrategia de la organización. No se trata simplemente de aumentar la cantidad de tareas realizadas, sino de lograr resultados que aporten un valor real al ciudadano haciendo un uso racional y eficiente de los recursos públicos disponibles. Un clima organizacional saludable funciona como el motor que transforma el esfuerzo individual en rendimientos institucionales tangibles y medibles; de lo contrario, los recursos se diluyen en procesos lentos y reprocesos innecesarios (p. 290).

De acuerdo con el modelo de resultados organizacionales, el rendimiento se mide a través del alcance de metas, la calidad del servicio entregado y la capacidad de la entidad para

adaptarse a los cambios del entorno. Cuando el grupo humano está cohesionado y cuenta con una moral alta, la institución experimenta una mejora en su capacidad de respuesta y una disminución en las tasas de quejas por demoras. En última instancia, una gestión que prioriza tanto el bienestar psicológico del empleado como el diseño inteligente de sus procesos, garantiza una administración pública resiliente, profesional y totalmente enfocada en la excelencia del servicio social.

Para comprender cómo convergen los elementos analizados anteriormente, es necesario visualizar la relación sistémica entre el comportamiento humano y la estructura operativa. La efectividad en el servicio público no es un elemento aislado, sino el resultado de la alineación entre la motivación del personal y la agilidad de los flujos de trabajo, tal como se esquematiza a continuación:

Figura 1 Modelo integral de interacción para la efectividad en el servicio público.



Fuente: Elaboración propia (2026)

Fundamentos de la gestión administrativa moderna

La multidimensionalidad del proceso administrativo

Si bien la administración ha sido definida previamente bajo un enfoque de vigilancia y corrección de procesos, autores contemporáneos proponen una visión más integradora que abarca la totalidad de la dinámica organizacional. En este sentido, Núñez (2025) expande la concepción de Serrano Abreu al plantear que la administración no es una tarea aislada, sino

"una actividad humana encaminada a lograr los objetivos de las organizaciones, mediante un proceso de funciones que incluye: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar" (p. 7).

De esta manera, se entiende que administrar es mucho más que solo vigilar tareas técnicas; es una disciplina que debe adaptarse a los cambios constantes. Esto es importante a nivel teórico porque significa que en el sector público no basta con gestionar el día a día, sino que hace falta una estrategia clara que una las habilidades del personal con la realidad social actual. Por eso, el trabajo administrativo se ve hoy como una profesión que exige estar al día con las nuevas tecnologías y conocimientos para que las metas de la institución no se queden atrás.

Al analizar esto, se nota una diferencia clara: mientras que el monitoreo solo busca que se cumplan las reglas, la visión de Núñez destaca que el éxito depende de que todas las partes del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir) funcionen juntas. Esto es clave porque demuestra que el control no es algo que se hace al final y de forma aislada, sino que depende totalmente de cómo se planificó y organizó todo desde el inicio para poder dar resultados de calidad.

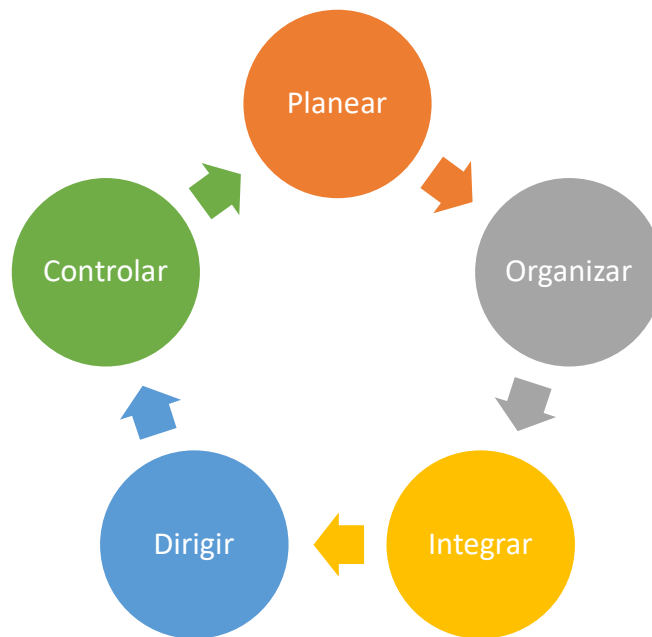
Medición del desempeño: Eficacia y Eficiencia

Para evaluar cómo funciona una organización, no se puede depender de opiniones, sino que se deben usar indicadores claros. Según Núñez (2025), el desempeño en la administración se mide mediante dos enfoques que se necesitan entre sí: la eficacia y la eficiencia. La eficacia es, básicamente, la capacidad que tiene el administrador para "hacer lo que se tiene que hacer de manera que se logre el objetivo del trabajo" (p. 11).

Por otra parte, la eficiencia tiene que ver más con el uso inteligente de lo que se tiene a mano. Para Núñez (2025), esto significa "aplicar correctamente los procesos de trabajo para lograr los objetivos... hacer las cosas de manera que se pueda aprovechar y hacer rendir al máximo los recursos de la organización" (p. 11).

Visto así, se entiende que el éxito en la gestión pública depende de encontrar un equilibrio entre estos dos conceptos. No basta con cumplir las metas, sino que es necesario hacerlo optimizando los recursos disponibles para que el servicio sea oportuno y no genere gastos innecesarios. Esta relación es lo que permite que una estructura administrativa sea realmente productiva y responda de forma correcta a las necesidades del entorno.

Figura 2 El Ciclo del Proceso Administrativo



Nota: Adaptado de Núñez (2025, p. 7).

La función de control como cierre y apertura del ciclo

Para entender bien este análisis, hay que ver el control como la etapa que cierra el ciclo administrativo y que, al mismo tiempo, permite que la organización mejore. Como se ve en la Figura 2, para que el proceso funcione, el control no puede ser algo al azar. Núñez (2025) dice que controlar es básicamente "verificar que los resultados de las actividades desarrolladas se ejecuten de acuerdo con los planes diseñados" (p. 59). Se trata de comparar lo que pasó en la realidad contra lo que se planeó al principio.

Esta comparación tiene que ser objetiva. Por eso, la teoría administrativa explica que se necesitan reglas o unidades de medida. Núñez (2025) señala que es necesario "determinar los estándares, patrones o indicadores como unidades de medida" (p. 59), porque sin ellos no habría forma de saber si la gestión fue buena o si hubo errores. El ejemplo muy claro sobre esto es:

"El control siempre implica comparación; necesitamos una referencia o un parámetro que nos indique los resultados de la evaluación. Por ejemplo: se establece como meta para el mes, vender 200 televisores. La cantidad de televisores que se tienen que vender es el parámetro que servirá de referencia para evaluar si se está alcanzando la meta prevista" (p. 59).

Por todo esto, la flecha que une al control con la nueva planeación en el gráfico es fundamental. Gracias a este vínculo, la organización puede aprender de lo que hizo y no repetir los mismos fallos. Al usar indicadores reales para medir el desempeño, la administración no trabaja sobre supuestos, sino sobre datos de verdad. Así, el control deja de verse como algo negativo o un castigo, y se convierte en una herramienta para que el servicio mejore siempre y se adapte a lo que la sociedad necesita.

Teoría de la calidad y modelos de excelencia organizacional

La calidad es un concepto que ha evolucionado mucho y no se puede encerrar en una sola definición. En el ámbito administrativo, se entiende como un concepto que cambia según el ángulo desde el que se analice. Fernández Diez (2024) explica que, aunque a veces se asocia la calidad simplemente con la fiabilidad de un producto, la visión más completa para el sector servicios es la que se centra en el usuario: la calidad ocurre cuando logramos cumplir, o incluso superar, las expectativas de la persona que recibe la atención (p. 142).

De la inspección a la calidad total

La manera en que las organizaciones entienden la calidad no ha sido siempre la misma, sino que ha pasado por una transformación profunda en su mentalidad. En un principio, tal como explica Fernández Diez (2024), la calidad se limitaba simplemente a la inspección. Esto significaba que la institución solo se preocupaba por revisar el servicio cuando ya estaba terminado, con el fin de separar lo que estaba bien de lo que estaba mal. El gran problema de este enfoque es que era totalmente reactivo: el error ya se había cometido, el ciudadano ya estaba molesto y los recursos de la oficina ya se habían desperdiciado en un proceso fallido (p. 144).

Con el paso del tiempo, la teoría administrativa comprendió que no se podía seguir trabajando bajo un modelo de corrección de errores. Fue así como surgió el concepto de calidad total. Esta visión propone un cambio de paradigma radical: la calidad deja de ser una tarea que le toca a un solo departamento de revisores y se convierte en una responsabilidad compartida por absolutamente todos los miembros de la organización. Desde la jefatura más alta hasta el funcionario que atiende la ventanilla, todos deben estar alineados bajo la misma cultura de hacer las cosas bien desde el primer intento (p. 214).

La calidad total se sostiene sobre la idea de que es mucho más inteligente y barato prevenir un fallo que intentar arreglarlo después. Para que esto deje de ser una frase bonita y se convierta en una realidad operativa, Fernández Diez (2024) destaca que deben existir compromisos reales. Primero, un liderazgo que no solo mande, sino que proporcione las herramientas y el respaldo para que los procesos mejoren. Sin ese apoyo de los jerarcas, cualquier intento de cambio se queda en el papel.

Un funcionario que entiende perfectamente cómo su trabajo afecta la satisfacción final del ciudadano es alguien mucho más proactivo. La calidad total exige que la gestión sea objetiva; las decisiones ya no se pueden tomar por corazonadas o por costumbre, sino analizando datos reales y mediciones del desempeño. Al final, lo que busca esta evolución es que la institución aprenda de su propia operación diaria para ajustarse a lo que la sociedad realmente necesita, que hoy en día es un servicio ágil y sin fallos (p. 214).

Teoría de la excelencia y el Modelo EFQM

Dentro de la doctrina de la calidad, el concepto de excelencia se posiciona como un estadio superior a la gestión estándar de procesos. El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) fundamenta esta etapa en la capacidad de las organizaciones para generar resultados sobresalientes y sostenibles. Según Fernández Diez (2024), la excelencia se define teóricamente como la facultad de una estructura para anticipar y satisfacer las expectativas de sus grupos de interés mediante un liderazgo que actúe con visión y una gestión basada en procesos ágiles (p. 215).

La base teórica del modelo EFQM descansa en pilares que diferencian la gestión operativa de la gestión de excelencia. Uno de ellos es la creación de valor añadido, que se conceptualiza como la capacidad de la organización para integrar las necesidades del cliente en el núcleo de su estrategia. Asimismo, el modelo destaca que el éxito institucional está supeditado a la gestión del talento; la teoría sostiene que una cultura orientada a la excelencia permite la consecución de metas individuales en armonía con los objetivos de la propia organización.

Otro elemento fundamental en esta teoría es la adaptabilidad. El modelo postula que las organizaciones excelentes deben poseer una gestión ágil, capaz de identificar y responder con eficiencia a las oportunidades y amenazas del entorno. De acuerdo con Fernández Diez (2024),

esto se complementa con un soporte sistemático a la creatividad y a la innovación, donde el rendimiento no solo se busca a través de la mejora continua tradicional, sino mediante la transformación constante de los métodos de trabajo para evitar el estancamiento de la estructura (p. 215).

Metodologías de prevención técnica: La teoría Poka-yoke

Dentro del marco de las herramientas de aseguramiento de la calidad, la metodología Poka yoke ocupa un lugar central debido a su enfoque preventivo y no correctivo. El término, que encuentra sus raíces en la doctrina japonesa de gestión, se traduce literalmente como la acción de evitar errores inadvertidos. Esta teoría fue desarrollada y perfeccionada por Shigeo Shingo, quien postulaba que la inspección y el control posterior son insuficientes para alcanzar niveles de calidad óptimos, ya que solo detectan el fallo cuando este ya ha ocurrido. En su lugar, el Poka-yoke propone el diseño a prueba de errores, una estrategia técnica que busca eliminar la posibilidad de que el error humano se manifieste durante la ejecución de los procesos (p. 187).

La base doctrinal de esta metodología descansa en la aceptación de una premisa fundamental: el ser humano, por naturaleza y debido a factores como el cansancio, la monotonía o el estrés, es propenso a cometer fallos en tareas repetitivas. Según plantea Fernández Diez (2024), la estrategia tradicional basada en la simple capacitación o en la amonestación no es suficiente para erradicar estos incidentes, pues tales medidas no atacan la causa raíz del problema. Por lo tanto, el Poka-yoke introduce un cambio en el diseño de los sistemas, orientando la estructura del trabajo para que actúe como un filtro físico o lógico que impida la realización de una tarea si no se cumplen las condiciones de calidad predefinidas.

En este sentido, la doctrina identifica dos vertientes principales para garantizar la efectividad de los flujos. Por un lado, se encuentra la estrategia de control, que se basa en el diseño de mecanismos que interrumpen físicamente el avance de un proceso si se detecta una anomalía. Es un sistema de parada automática donde la estructura bloquea la continuidad hasta que se corrija la desviación, asegurando desde la teoría de sistemas que ningún resultado defectuoso transite a la siguiente etapa de la cadena de valor. Por otro lado, la estrategia de advertencia utiliza el diseño para emitir alertas sensoriales que indiquen una irregularidad, manteniendo la atención del operador sobre los puntos críticos donde la variabilidad es más alta (p. 188).

Asimismo, Fernández Diez (2024) señala que la sofisticación de un diseño a prueba de errores puede alcanzar un nivel superior al pasar de la simple prevención a la eliminación de

las posiciones incorrectas. Esto significa que el diseño del proceso se simplifica de tal manera que no existan alternativas para el fallo; el sistema ofrece una única vía de ejecución, la cual es intrínsecamente la correcta. Esta evolución teórica es fundamental, ya que no solo reduce los tiempos operativos, sino que simplifica drásticamente las labores de inspección, permitiendo que la organización se enfoque en la creación de valor y no en la vigilancia constante de las tareas diarias (p. 188).

Bases legales de la modernización administrativa

El proceso de modernización en la función pública costarricense no representa una facultad opcional para las jerarquías, sino un mandato jurídico orientado a garantizar que el Estado responda a las necesidades ciudadanas con agilidad, transparencia y eficiencia. Este marco normativo establece las reglas fundamentales para la efectividad, obligando a las instituciones a abandonar estructuras obsoletas y adoptar modelos de gestión basados en resultados tangibles y rendición de cuentas.

Ley 8220: Simplificación de trámites y mejora regulatoria

La Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos constituye el marco jurídico esencial para asegurar que la administración funcione al servicio del administrado. Según se establece en su Artículo 1, esta norma busca la simplificación de los trámites y requisitos para mejorar la eficiencia institucional. En el contexto de las contralorías de servicios, el Artículo 4 de esta ley actúa como el eje transversal que prohíbe la exigencia de requisitos innecesarios, duplicados o carentes de fundamento legal que retrasen la resolución de las gestiones ciudadanas.

Desde la perspectiva de la efectividad laboral, la aplicación de la Ley 8220 obliga a que los funcionarios operen bajo los principios de celeridad y eficiencia. Al eliminar la carga burocrática excesiva, se permite que el servidor público centre su desempeño en la resolución efectiva de conflictos y no en la acumulación de trámites que no generan beneficio alguno, cumpliendo así con el deber de protección al ciudadano (Ley 8220, 2002).

Ley Marco de Empleo Público (Ley 10159): El nuevo paradigma del desempeño

A partir de la entrada en vigencia de la Ley 10159 en marzo de 2023, la administración del recurso humano en el país experimentó una transformación radical. Para los gobiernos locales, esto significa que la efectividad laboral ha dejado de ser un ideal administrativo para

convertirse en un mandato legal estricto, fundamentado en la rendición de cuentas por resultados.

De acuerdo con el Artículo 28 de esta ley, la evaluación del desempeño debe sustentarse ahora en indicadores cuantitativos de cumplimiento, lo que implica que cada funcionario responde por metas individuales vinculadas a los servicios prestados. Por su parte, el Artículo 29 introduce una responsabilidad de gestión más rigurosa, estableciendo la obligatoriedad de asignar planes de trabajo anuales con plazos de entrega y tiempos estimados. Bajo este esquema, la optimización de procesos y la mejora del clima de confianza no son solo temas de bienestar, sino una necesidad estratégica para que el personal cumpla con las exigencias legales sin incurrir en faltas graves (Ley 10159, 2023).

Normativa local y reglamentación interna de servicios

La operativización de la modernización administrativa en el entorno local requiere de un sustento jurídico que defina con claridad las facultades de control y vigilancia. Este marco se establece mediante reglamentaciones autónomas que constituyen a la contraloría de servicios como un órgano con potestades de fiscalización directa. Según se establece en el Artículo 1 de esta normativa, la oficina debe gozar de una independencia funcional y de criterio que es fundamental para asegurar la objetividad en sus actuaciones. Desde la teoría del derecho administrativo, esta autonomía es la que permite que el enfoque institucional se mantenga centrado en el bienestar del usuario, evitando que las presiones internas de la organización interfieran en la fiscalización de la calidad del servicio.

Para que esta reglamentación sea efectiva en el desempeño diario, la normativa estructura tres ejes de cumplimiento obligatorio que vinculan la conducta del funcionario con la legalidad. El primero se refiere al deber de colaboración y al régimen disciplinario, fundamentado en el Artículo 2, el cual fija un plazo perentorio de cinco días hábiles para que cualquier servidor atienda los requerimientos de información emanados de esta oficina. Esta disposición es clave en el marco teórico del control, ya que vincula la agilidad comunicativa con la responsabilidad legal; cualquier negligencia en este cumplimiento se tipifica como una falta sancionable, lo que garantiza que los flujos de trabajo no se detengan por omisiones administrativas.

En segundo lugar, la normativa otorga facultades de fiscalización y acceso irrestricto a la información, respaldadas por los Artículos 4, 12 y 14. Estas potestades permiten realizar

investigaciones de oficio y aseguran el libre acceso a expedientes y archivos en toda la estructura institucional. Bajo esta perspectiva jurídica, la capacidad de auditoría se convierte en una herramienta para detectar los puntos donde el servicio se estanca. Al identificar técnicamente estos "cuellos de botella", la norma permite que la administración no trabaje sobre supuestos, sino sobre evidencias claras de las debilidades en el flujo de los procesos.

Finalmente, la efectividad de la norma se consolida a través del procedimiento de mejora continua y el carácter de las recomendaciones, detallado en el Artículo 22. Este artículo establece que las recomendaciones de mejora no son sugerencias opcionales, sino que poseen una naturaleza vinculante que obliga a las jefaturas a acatarlas de manera inmediata. Lo anterior asegura que el proceso de gestión de quejas no sea un ejercicio estático, sino un motor de cambio que transforma las necesidades detectadas en el ciudadano en reformas administrativas reales, cerrando así el ciclo de calidad que exige la gestión pública moderna.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

Este capítulo es, en esencia, la ruta de trabajo de la investigación. No se trata solo de un listado de pasos técnicos, sino de definir el camino lógico para entender el problema que estamos estudiando. Si acudimos a la raíz de las palabras, vemos que el término método viene del griego *methodos* (de *meta* “con” y *odos* “vía”), lo que literalmente significa "camino" (Hernández Mora, 2025). Por lo tanto, al hablar de metodología, nos referimos a esa secuencia de acciones y procedimientos que se ordenan de forma efectiva para alcanzar una meta específica.

Siguiendo la visión de Hernández Mora (2025), es fundamental entender que no existe el método como una receta única y absoluta. Más bien, existen distintos métodos que el investigador debe estructurar dependiendo de sus propios objetivos y de lo que considere valioso para su estudio. En esta investigación, ese saber hacer se refleja en la elección de las herramientas y los pasos concretos que daremos para que la información recolectada sea realmente útil y fiel a la realidad de la institución.

Lo que se presenta en las siguientes páginas es, la justificación de esa ruta elegida. Se detallará el enfoque y las herramientas que servirán de guía para transformar los datos obtenidos en la realidad institucional en conclusiones que tengan un impacto real en la gestión administrativa.

Marco institucional y contexto del Cantón de Goicoechea

Para comprender la dinámica de gestión de la Municipalidad de Goicoechea, es fundamental analizar primero el entorno en el que opera y las bases que definen su razón de ser. Este capítulo ofrece un recorrido integral que abarca desde la herencia histórica y legal que dio origen al cantón, hasta la caracterización de su territorio y los símbolos que representan su identidad. Al explorar estos elementos, se establece el marco de referencia necesario para evaluar cómo la estructura institucional responde a las particularidades de su geografía y a las necesidades de su población.

Identidad institucional

El escenario donde se desarrolla esta investigación es la Municipalidad de Goicoechea, una institución cuya identidad se ha forjado a lo largo de casi dos siglos de evolución

administrativa. Las raíces de este territorio se remontan a 1828 con la organización de los llamados Caseríos del Murciélagu. Este nombre, peculiar en la época, hacía referencia a las tierras bañadas por el río del mismo nombre, el cual cruza la zona y fue el eje central para los primeros asentamientos que buscaban aprovechar la riqueza hídrica para el desarrollo agrícola inicial del Valle Central.

Con el paso de los años, la identidad religiosa y cultural de la población empezó a pesar más que la referencia geográfica. En 1851, el nombre de "Cuartel de San José" (como se conocía a una sección del Murciélagu) fue sustituido por el de Guadalupe. Esta decisión fue un acto de devoción popular en honor a la Virgen de Guadalupe, una advocación que generaba una fuerte cohesión social entre las familias fundadoras y que terminó por darle el nombre oficial a la cabecera del cantón.

No obstante, la consolidación legal definitiva no llegaría sino hasta el 6 de agosto de 1891, bajo la administración del presidente José Joaquín Rodríguez, mediante el Decreto Ejecutivo n.º LXVI. Un detalle histórico relevante es que, a pesar de que los vecinos gestionaron con entusiasmo que el nuevo cantón se llamara Guadalupe, los legisladores de la época decidieron tomar un camino distinto. El Congreso consideró más meritorio rendir homenaje a una de las mentes más brillantes de la Centroamérica colonial: el sacerdote costarricense Fray José Antonio de Liendo y Goicoechea (1735 – 1814).

La elección de Goicoechea como nombre no fue casual; se buscaba inmortalizar a un hombre que fue científico, botánico, pedagogo y un reformador del pensamiento universitario. Aunque el sacerdote nunca residió físicamente en el territorio, su legado de orden, conocimiento y servicio a la sociedad se consideró el estandarte ideal para la nueva municipalidad. Así, el nombre del cantón quedó sellado como un reconocimiento a su altura intelectual y su impacto en la historia científica y humanista de Costa Rica (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Desde el punto de vista normativo, la gestión de esta Municipalidad no es un ejercicio aislado, sino que encuentra su fuerza en la Constitución Política de Costa Rica, específicamente en los artículos que van del 168 al 175. Estos preceptos constitucionales son los que dictan la autonomía municipal, otorgándole a la institución la potestad de administrar sus propios presupuestos y servicios. Esta base legal justifica plenamente el presente estudio, ya que para

ejercer esa autonomía con responsabilidad, la institución debe revisar constantemente sus procesos de gestión y atención al ciudadano.

Para representar esta herencia histórica y el compromiso con el desarrollo local, la institución se identifica a través de sus símbolos cantonales:

Figura 3 Bandera del Cantón de Goicoechea.



Nota. Adaptado de Manual de Imagen Institucional, por Municipalidad de Goicoechea, 2022.

De acuerdo con el Manual de Imagen Institucional de la Municipalidad de Goicoechea (2022), la bandera fue adoptada oficialmente el 4 de agosto de 1891, tras ser seleccionada de forma unánime por el Concejo Municipal mediante la sesión extraordinaria 15-91. El diseño fue una propuesta del funcionario municipal Alberto Abarca Gómez y se caracteriza por una composición de cuatro triángulos que forman un rectángulo, integrando los colores azul, amarillo, rojo y blanco.

El significado de esta paleta cromática es un tributo a la identidad arquitectónica de la zona, pues el azul, el blanco y el amarillo eran los colores predominantes en las fachadas de las casas antiguas del cantón. Por su parte, el color rojo se incluyó como un vínculo de respeto y representación hacia el pabellón nacional de Costa Rica. Finalmente, las siete estrellas rojas dispuestas en arco sobre los triángulos superiores simbolizan la unión y la soberanía de los distritos que integran el territorio (Municipalidad de Goicoechea, 2022).

Figura 4 Escudo del Cantón de Goicoechea.



Nota. Adaptado de Manual de Imagen Institucional, por Municipalidad de Goicoechea, 2022.

El escudo de la Municipalidad de Goicoechea constituye el símbolo máximo de su identidad corporativa y política. Su diseño integra elementos patrios y locales, presentando en su fondo la bandera de la República de Costa Rica, lo que reafirma la pertenencia del gobierno local a la estructura del Estado costarricense. En el corazón del emblema, se encuentran enmarcadas por dos ramas un pico y una pala cruzados, herramientas que simbolizan la cultura del trabajo y el esfuerzo constante de sus habitantes por el progreso del territorio.

Sobre estos elementos, destacan siete estrellas que representan la integridad y autonomía de cada uno de los distritos que conforman el cantón. Asimismo, en la base del marco, resalta el año 1891, fecha que conmemora la fundación de la institución. El conjunto se completa con un blasón superior en color amarillo, donde se lee el nombre oficial "Municipalidad de Goicoechea" en letras negras, simbolizando la unidad de mando y el servicio bajo un mismo fin institucional (Municipalidad de Goicoechea, 2022).

En la actualidad, Goicoechea se posiciona como el octavo cantón de la provincia de San José, con una extensión de 31,98 km². Su complejidad administrativa radica en la diversidad de sus siete distritos, cada uno con necesidades y perfiles distintos que la Municipalidad debe atender.

A continuación, se presenta la caracterización de los siete distritos que integran el cantón (Municipalidad de Goicoechea, s.f.), fundamentada en los datos territoriales y demográficos oficiales de la institución:

Distrito 1º, Guadalupe: Actúa como el centro administrativo y comercial del cantón, con una extensión de 2,48 km² y una población de 23.909 habitantes. Su ubicación estratégica permite una alta concentración de servicios públicos y privados, dividiéndose comercialmente en dos sectores: el oeste, con presencia de gimnasios, talleres y centros comerciales como Novacentro, y el este, donde predominan oficinas de servicios profesionales, médicos y legales. Asimismo, es sede de instituciones educativas como el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell y la Escuela Pilar Jiménez.

Distrito 2º, San Francisco: Posee una extensión de 0,50 km² y una población de 2.612 habitantes. A pesar de su reducido territorio, destaca por una alta especialización en servicios corporativos, educativos y de hospitalidad. En su sector este se concentran instituciones de enseñanza superior de gran prestigio como la ULACIT, además de entidades financieras de relevancia como el Banco Improsa. Su infraestructura turística incluye hoteles de categoría internacional como el Hotel Radisson y el Hotel Villa Tournon. Asimismo, alberga un importante patrimonio arquitectónico nacional con la Ermita de San Francisco, única en el país por su construcción en ladrillo expuesto. Sus principales barrios residenciales son el Carlos María Ulloa, San Francisco centro y Tournon.

Distrito 3º, Calle Blancos: Con una extensión de 2,39 km² y una población de 19.581 habitantes, este distrito se posiciona como el motor industrial y corporativo del cantón. La mayor parte de la actividad fabril se concentra en su sector oeste, en barrios como San Gabriel y La Concretera. Sin embargo, el distrito ha evolucionado hacia un nodo de servicios globales, albergando centros de operaciones de empresas multinacionales como Amazon y centros corporativos de entidades financieras como BAC y BACLATAM. Asimismo, es un punto clave de servicios públicos al ser sede de los Tribunales de Justicia, II Circuito Judicial de San José.

Distrito 4º, Mata de Plátano: Con una extensión de 7,85 km² y una población de 16.410 habitantes, este distrito funciona como una zona de transición entre lo urbano y lo rural. Mientras que el sector este mantiene actividades cafetaleras, el sector oeste ha experimentado un crecimiento habitacional significativo. Su dinámica comunitaria se refleja en proyectos

como el Huerto Comunitario Loma Verde y referentes arquitectónicos como la Parroquia Nuestra Señora del Carmen. El distrito se compone de zonas residenciales clave como Lourdes, Carmen, Claraval, Vista del Valle, Jardines de la Paz y Villalta, las cuales son dinamizadas por una amplia red de PYMES y servicios locales.

Distrito 5º, Ipís: Con una extensión de 2,77 km² y la mayor concentración poblacional del cantón con 26.186 habitantes, este distrito funciona como el principal núcleo de servicios urbanos de Goicoechea. Su economía es sumamente dinámica, destacando el sector de salud con la Torre Médica Latinoamericana y una amplia red de comercio detallista en su vía principal. Asimismo, el distrito es un punto crítico para la logística de servicios básicos, albergando infraestructura estratégica como la subestación y los tanques de almacenamiento de acueductos y alcantarillados. Su tejido residencial se distribuye en barrios de alta densidad como Zetillal, Mozotal, La Mora, Korobó, Nazareno, Las Orquídeas, Vista del Mar y Santa Clara.

Distrito 6º, Rancho Redondo: Es el distrito de mayor extensión territorial del cantón con 12,52 km² y el de menor densidad demográfica, con apenas 2.723 habitantes. Su economía es fundamentalmente rural y se especializa en la ganadería de producción lechera, donde destacan fincas que proveen a cooperativas nacionales como Dos Pinos. Asimismo, el distrito ha desarrollado una importante actividad turística y de esparcimiento gracias a su valor paisajístico, siendo el Mirador Rancho Redondo su referente más conocido. Su infraestructura se complementa con servicios básicos y una configuración de poblados rurales que incluyen el barrio El Mirador y los sectores de Corralillo, Guayabillos, Isla, San Miguel y Vista de Mar.

Distrito 7º, Purral: Es el distrito más joven del cantón, creado mediante decreto en 1991, y actualmente posee la mayor población con 26.859 habitantes en un área de 9,99 km². Su actividad comercial y de servicios se concentra principalmente en la vía de acceso desde Guadalupe, donde predominan las PYMES de abastecimiento básico como supermercados independientes y verdulerías. A nivel de infraestructura pública, el distrito alberga puntos estratégicos como la Clínica de Purral (EBAIS) y cercanía con sectores de servicios municipales. Su tejido social se organiza en numerosos asentamientos y barrios, entre los que destacan Purral Arriba, Purral Abajo, El Alto, Los Castores, Kurú, Lomas del Tepeyac, Lupita y urbanización Don Carlos.

La complejidad de un cantón tan diverso donde coexisten zonas de alta densidad urbana como Ipís y Purral, con la ruralidad de Rancho Redondo y el dinamismo corporativo de San Francisco impone un reto mayúsculo a la gestión municipal. Esta variedad geográfica y social exige que la Municipalidad de Goicoechea no solo sea un ente administrativo, sino una organización profundamente empática y adaptable.

Trabajar para una ciudadanía tan heterogénea requiere de un ambiente organizacional robusto, donde el compromiso y la vocación de servicio sean el eje central. Bajo esta premisa, el análisis de este entorno resulta indispensable, el desempeño institucional no puede evaluarse como una cifra aislada, sino a través de su capacidad real para responder con eficiencia y sensibilidad humana a las particularidades de cada distrito. Al final del día, la meta de este estudio es alinear la estructura interna de la Municipalidad con una visión de servicio empática, que logre optimizar los procesos para impactar positivamente el bienestar y la calidad de vida de todos los habitantes de Goicoechea.

Misión

La misión de la Municipalidad de Goicoechea establece el rumbo de su gestión y define la naturaleza de sus funciones administrativas y de servicio. Textualmente, la institución declara lo siguiente:

"La misión institucional de la Municipalidad es la prestación de servicios para la comunidad de forma eficaz, con la finalidad de mejorar y procurar una adecuada salud, desarrollo físico, cultural y mental de los habitantes del cantón, actividad que se complementa con el control del desarrollo urbanístico en el área de su jurisdicción. Para financiar estas labores realiza el correspondiente cobro de impuestos y tasas" (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Dicha declaración resulta clave para el desarrollo de esta investigación, por cuanto establece las dos dimensiones fundamentales de la responsabilidad local: la promoción del bienestar integral (que abarca los ámbitos de salud, cultura y desarrollo humano) y la facultad reguladora mediante el control del desarrollo urbano. Por otro lado, el enunciado subraya la dependencia entre la operatividad institucional y la sostenibilidad financiera derivada de la recaudación tributaria. Esto último permite vincular, de forma directa, la calidad de los servicios con la eficiencia en la gestión fiscal. Esta declaración no es solo un marco teórico, sino la base para

verificar si el desempeño de la institución coincide con los compromisos que asumió ante la comunidad.

Visión

La visión institucional proyecta el estado futuro que la organización aspira alcanzar y sostiene el enfoque estratégico de su gestión a largo plazo. Según la plataforma oficial de la municipalidad, se define de la siguiente manera:

"Dotar de un medio ambiente sano y limpio que permita a través de una adecuada prestación de servicios al desarrollo físico y mental de los habitantes del cantón, en un marco de desarrollo urbano regulado en forma racional con los recursos económicos debidos al pago puntual de los impuestos" (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Esta proyección a futuro trasciende la simple operatividad, al colocar la sostenibilidad ambiental y el equilibrio urbano como las metas aspiracionales de la gestión. El texto vincula la calidad del entorno con la salud integral de la población, condicionando el éxito de este escenario a una planificación racional y, fundamentalmente, a una cultura de corresponsabilidad tributaria. Desde la óptica de la administración pública, la visión subraya que el desarrollo local no es una tarea aislada del gobierno, sino un resultado directo de la eficiencia en la inversión de los recursos aportados por la comunidad, deja de ser un ideal y se convierte en el punto de comparación para este estudio. La meta es detectar qué procesos internos están frenando ese desarrollo urbano y ambiental que la institución busca, buscando soluciones que acerquen la realidad municipal a ese nivel de bienestar prometido.

Valores institucionales

La cultura organizacional de la Municipalidad de Goicoechea se sustenta en cinco pilares éticos (Municipalidad de Goicoechea, s.f.) que deben regir el comportamiento de sus funcionarios y la calidad de su gestión. Estos valores son:

- Compromiso.
- Ética.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Humanismo.

Más allá de ser una lista de principios, estos valores representan el código de conducta esperado dentro de la institución. En el marco de esta investigación, el humanismo y el compromiso cobran una relevancia especial, ya que son los que permiten que la administración no sea un proceso frío, sino una gestión empática y sensible a las necesidades de los habitantes. Al analizar el desempeño institucional, se busca verificar si estos valores se traducen en acciones concretas que mejoren el trato y la eficiencia del servicio público.

Funciones y competencias institucionales

El ejercicio de la autoridad municipal y su capacidad de gestión no son discrecionales; están estrictamente definidos por el ordenamiento jurídico costarricense. De acuerdo con el marco normativo que rige a la Municipalidad de Goicoechea, la institución tiene la responsabilidad de ejecutar funciones clave que garantizan la operatividad del territorio, tales como:

- Dictar reglamentos de organización y servicio para ordenar el funcionamiento interno y externo. (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).
- Acordar, ejecutar y administrar sus presupuestos, así como gestionar la administración tributaria (cobro de tasas e impuestos). (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).
- Brindar y administrar los servicios públicos locales de forma directa a la comunidad. (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).
- Concertar convenios y contratos con entidades nacionales o extranjeras para cumplir sus fines. (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).
- Convocar a consultas populares y fomentar la democracia local. (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Este último punto se refuerza con lo establecido en el artículo 5 del Código Municipal, el cual obliga a las municipalidades a fomentar una participación activa y democrática del pueblo en las decisiones locales. Para esta investigación, estas funciones representan el "deber ser" de la organización. El análisis de desempeño que se desarrolla más adelante busca determinar si la estructura administrativa actual realmente facilita el cumplimiento de estas competencias o si existen barreras que limitan esa colaboración obligatoria entre la institución y la ciudadanía.

Contraloría de Servicios Municipal

La gestión de la calidad y la atención al ciudadano en la Municipalidad de Goicoechea no es una iniciativa aislada, sino que se fundamenta en la Ley 9158, denominada Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios. Esta normativa de carácter nacional es la

que otorga el mandato legal para la existencia de estas oficinas, estableciendo que su fin primordial es promover la participación de las personas usuarias, el mejoramiento continuo y la innovación en la prestación de los servicios públicos. Al estar amparada por esta ley, la Contraloría de Servicios de Goicoechea adquiere la potestad de actuar como un fiscalizador interno de la eficiencia administrativa (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

En cuanto a la labor específica que desempeña esta unidad, la institución la define como un órgano asesor, canalizador y mediador de los requerimientos de efectividad y continuidad de las personas usuarias. Más allá de resolver quejas, su función estratégica consiste en apoyar, complementar y asesorar a los jerarcas o encargados de la toma de decisiones, de manera que se logre un incremento real en la efectividad de los objetivos organizacionales y en la calidad de los servicios que se brindan al cantón (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Este diseño funcional es el que permite que la Contraloría sea el motor de cambio dentro de la municipalidad. No se trata de una oficina pasiva, sino de un componente dinámico de la alta gerencia que traduce la voz del ciudadano en datos técnicos para la mejora de procesos. Si la labor de asesoría se ejecuta correctamente, la Contraloría se convierte en la principal herramienta de la administración para detectar fallas operativas antes de que se conviertan en crisis institucionales, garantizando que el servicio público no solo sea continuo, sino humano y eficiente.

Clasificación de las gestiones en la Contraloría de Servicios

La operatividad de la Contraloría de Servicios se manifiesta a través del procesamiento de distintas categorías de gestión, las cuales permiten segmentar la percepción ciudadana para una respuesta institucional más efectiva. En primera instancia, el sistema contempla las felicitaciones, definidas oficialmente como la expresión de satisfacción y alegría percibidas en un servicio o experiencias positivas a partir de acciones realizadas por la municipalidad (Municipalidad de Goicoechea, s.f.). Desde el enfoque de este estudio, las felicitaciones no deben verse solo como un reconocimiento, sino como indicadores de mejores prácticas que la institución debería estandarizar y replicar en otros departamentos para elevar el desempeño general.

En cuanto a las sugerencias, la institución las describe como opiniones objetivas relacionadas con la prestación de los servicios públicos o acciones municipales, donde el

ciudadano propone puntos de mejora (Municipalidad de Goicoechea, s.f.). Este rubro es vital para la gestión administrativa, ya que representa una forma de consultoría externa gratuita; para efectos de esta investigación, el análisis de las sugerencias permite medir qué tan abierta está la municipalidad a la innovación y si posee la agilidad necesaria para transformar una idea ciudadana en una optimización de procesos real.

Por otro lado, la categoría de inconformidades se refiere a la notificación de insatisfacción con el servicio público recibido, específicamente cuando este no cumple con los estándares de calidad esperados por el usuario (Municipalidad de Goicoechea, s.f.). En la presente tesis, las inconformidades se analizan como alertas tempranas de fallos en el desempeño institucional. Su gestión eficiente es el primer paso para corregir cuellos de botella y evitar que una molestia operativa se convierta en una crisis de confianza entre el ciudadano y su gobierno local.

Finalmente, el sistema gestiona las denuncias, que son actos donde se notifica un posible hecho ilícito en la prestación de un servicio público a fin de iniciar las investigaciones y aplicar acciones correctivas inmediatas (Municipalidad de Goicoechea, s.f.). Esta es la categoría de mayor criticidad, pues vincula la eficiencia administrativa con la ética y la legalidad. Para la investigadora, la frecuencia y el manejo de estas denuncias son el termómetro definitivo de la transparencia institucional y de la capacidad de la municipalidad para autogestionar su integridad ante cualquier falta grave.

Protocolo de Servicio a la Persona Usuaría

Como herramienta estratégica para garantizar la excelencia administrativa, la institución ha implementado el Protocolo de Servicio a la Persona Usuaría, elaborado por la Contraloría de Servicios. Este documento encuentra su fundamento legal en la Ley 9158 y su respectivo reglamento, habiendo sido ratificado por el Concejo Municipal en el año 2020 (Acuerdo 04-2020). El objetivo central de este protocolo es establecer lineamientos estandarizados que guíen al personal municipal para brindar una atención de alta calidad, transformando los valores institucionales en acciones concretas y medibles (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

El protocolo define a la persona usuaria como el centro de la gestión, sin distinción alguna, y establece principios generales que deben regir cada interacción, tales como la integralidad, el compromiso institucional y la confiabilidad de la información. Para la presente investigación, resulta relevante destacar que el documento enfatiza la importancia de la empatía

y la actitud positiva, reconociendo que un ambiente de trabajo entusiasta no solo mejora el clima organizacional, sino que impacta directamente en la productividad y en la satisfacción del contribuyente (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

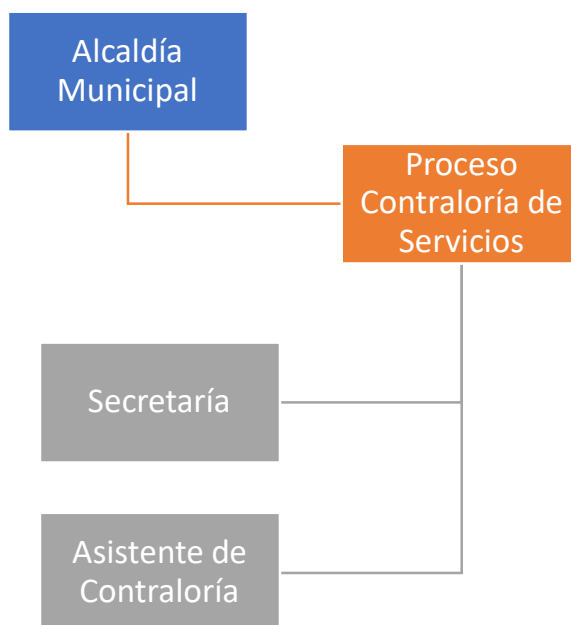
Asimismo, el protocolo incluye guías prácticas detalladas para la atención personalizada y telefónica, con un enfoque inclusivo hacia las personas con discapacidad (auditiva, física, cognitiva y visual). Estas guías instruyen al funcionario en aspectos fundamentales como el contacto visual, el uso de lenguaje cortés y la escucha activa. Un componente crítico de este manual es el abordaje del usuario molesto, donde se ordena al personal mantener la calma, mostrar preocupación real por el problema y evitar confrontaciones, tipificando incluso las medidas legales en caso de hostigamiento. En el marco de este estudio, este protocolo se considera el manual de conducta contra el cual se contrastará el desempeño real de los funcionarios, permitiendo identificar si los lineamientos de calidad se ejecutan en la práctica diaria o si permanecen únicamente como normativa escrita (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Organigrama de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea

La eficacia de la fiscalización del servicio en la Municipalidad de Goicoechea no depende únicamente de su mandato legal, sino de una arquitectura organizacional diseñada para garantizar la incidencia real en la toma de decisiones. Según el Mapa Básico Organizacional de la institución, esta unidad se denomina oficialmente Proceso Contraloría de Servicios. Su ubicación estratégica es un factor crítico para la transparencia, ya que se encuentra vinculada directamente a la Alcaldía Municipal, posicionándose en un nivel asesor y de apoyo. Esta jerarquía asegura que la voz del ciudadano llegue a la máxima autoridad ejecutiva sin filtros de mandos medios que puedan diluir la urgencia de las mejoras requeridas (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Para operativizar esta labor, la oficina cuenta con una estructura interna simplificada, pero de alto impacto, la cual permite una respuesta ágil a las gestiones ciudadanas. El flujo de autoridad y reporte se despliega de la siguiente manera:

Figura 5 Estructura Orgánica del Proceso Contraloría de Servicios.



Nota. Adaptado de Mapa Básico Organizacional, por Municipalidad de Goicoechea, 2021.

Como se detalla en la estructura orgánica, el Proceso Contraloría de Servicios está liderado por la Contralora, quien asume la jefatura de la unidad y la responsabilidad técnica de los informes de desempeño enviados al Alcalde. Bajo su mando inmediato, se encuentran los puestos de Secretaría y Asistente de Contraloría, quienes conforman el equipo de soporte fundamental. Esta cadena de mando es vital para la presente investigación, ya que permite que la información fluya con celeridad desde el momento en que se capta una inconformidad en la recepción hasta que se genera una recomendación administrativa de cumplimiento obligatorio (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Desde la óptica de la administración pública, este diseño organizacional refuerza la rendición de cuentas y la eficiencia operativa. Al contar con un equipo de apoyo directo, la jefatura de la Contraloría puede diversificar su atención entre la gestión personalizada del conflicto y el análisis estratégico de los datos de servicio. Esta configuración es lo que permite que la oficina no sea un ente pasivo, sino un componente dinámico que traduce la percepción del habitante en decisiones institucionales que buscan optimizar el bienestar colectivo del cantón (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

La ubicación de la Contraloría en el nivel asesor de la Alcaldía valida el enfoque de este estudio sobre el desempeño institucional. Esta cercanía con el poder de decisión confirma que la Municipalidad de Goicoechea posee el andamiaje necesario para que las auditorías de servicio y las sugerencias ciudadanas se transformen en políticas de mejora de corto y mediano plazo. En última instancia, la estructura jerárquica es el motor que permite que los valores de empatía y compromiso se ejecuten de manera real en la gestión diaria del gobierno local (Municipalidad de Goicoechea, s.f.).

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se define como la ruta estratégica que permite estructurar el proceso de recolección y análisis de datos para dar respuesta a los objetivos planteados. No se trata solo de una formalidad metodológica, sino del marco de referencia que dicta cómo se abordará el fenómeno de estudio para garantizar que los resultados tengan el rigor y la validez necesarios. En este apartado se detallan las tres rutas fundamentales: cuantitativa, cualitativa y mixta, las cuales ofrecen distintas herramientas para profundizar en la realidad institucional y obtener hallazgos que fundamenten la toma de decisiones basada en evidencia.

Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), esta ruta representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones, donde cada fase precede a la siguiente de forma rigurosa. Este proceso parte de una idea que se delimita para generar objetivos y preguntas de investigación, lo que permite derivar hipótesis y determinar variables que se someten a prueba mediante un diseño específico (pp. 5-6).

Es fundamental considerar que, en esta ruta, los datos se presentan en forma de números y su recopilación se basa en la medición mediante procedimientos estandarizados. El enfoque cuantitativo es especialmente útil cuando se busca estimar las magnitudes de los fenómenos, utilizando el análisis estadístico para extraer conclusiones y garantizar el mayor control posible sobre las variables estudiadas. En administración, este enfoque es el que permite transformar la gestión operativa en indicadores medibles de eficiencia.

Enfoque cualitativo

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el término cualitativo tiene su origen en el latín *qualis*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los

fenómenos. En esta ruta, los fenómenos también se estudian de manera sistemática; sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego confirmarla con datos, el investigador inicia el proceso examinando los hechos en sí y revisando estudios previos de manera simultánea para generar una teoría consistente con lo que observa. Este enfoque es más bien circular, ya que la secuencia no siempre es la misma y puede variar en cada estudio.

Una característica esencial de esta ruta es que se busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, profundizando en sus experiencias, significados y puntos de vista. A diferencia del enfoque cuantitativo, la acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, resultando en un proceso muy flexible donde la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de forma simultánea e influyen entre sí. En el contexto administrativo, este enfoque permite captar la esencia de las interacciones humanas y la cultura organizacional más allá de las cifras estadísticas.

Enfoque mixto

Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) definen la ruta mixta como una tercera vía que entrelaza las rutas cuantitativa y cualitativa, logrando una mezcla que va más allá de la simple suma de ambas. Este enfoque implica la interacción y potenciación de los dos métodos anteriores, donde los procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación requieren la recolección y el análisis de datos tanto numéricos como verbales, textuales y visuales. El objetivo fundamental de esta integración es realizar inferencias producto de toda la información recabada para alcanzar un entendimiento mucho más completo y profundo del fenómeno de estudio.

Es importante destacar que los métodos mixtos pueden implementarse bajo diversas secuencias según las necesidades de la investigación. En algunos casos, lo cuantitativo precede a lo cualitativo, mientras que en otros el orden es inverso; incluso, ambas rutas pueden desarrollarse de manera simultánea o fusionarse desde el inicio del proceso. En el ámbito de la administración pública, la ruta mixta permite obtener una "fotografía" integral de la institución, combinando la precisión de los indicadores estadísticos con la riqueza interpretativa de las experiencias del personal y los usuarios.

Selección del enfoque de la investigación

Para efectos de la presente tesis, se ha seleccionado el enfoque **mixto** como la ruta metodológica idónea. Esta decisión se fundamenta en la naturaleza compleja del objeto de estudio: la gestión y el desempeño de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este enfoque permite una perspectiva más amplia y profunda de los fenómenos, al integrar la precisión de los datos estadísticos con la riqueza interpretativa de las experiencias humanas (p. 10).

La elección de la ruta mixta se justifica por la necesidad de obtener una visión integral de la calidad del servicio público. Por un lado, el componente cuantitativo permitirá recolectar y analizar datos numéricos sobre el volumen de gestiones, tiempos de respuesta y niveles de satisfacción promediados de los contribuyentes. Por otro lado, el componente cualitativo facilitará profundizar en las percepciones, actitudes y barreras que enfrentan tanto los funcionarios como los usuarios en su interacción diaria.

Desde la óptica de la administración pública, evaluar una oficina de control de servicios únicamente con cifras resultaría insuficiente. El enfoque mixto permite que los indicadores métricos sean complementados con el análisis del discurso y la observación de los procesos institucionales. Al triangular ambas fuentes de información, la investigación podrá proponer soluciones administrativas que no solo optimicen los tiempos de trámite, sino que también mejoren la calidez y la empatía en la atención, cumpliendo así con los valores de transparencia y solidaridad que rigen a la municipalidad.

Tipo de investigación

La determinación del tipo de investigación es un paso esencial para establecer el nivel de profundidad con el que se abordará el objeto de estudio. El alcance define los límites del conocimiento que se pretende generar y orienta la estrategia metodológica para obtener resultados válidos. De acuerdo con la ruta de investigación planteada por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), se identifican cinco alcances o tipos principales que guían el proceso investigativo:

Investigación exploratoria

Este nivel se emplea cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado o que resulta novedoso para el investigador. Su propósito es

familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información inicial para identificar conceptos relevantes y preparar el terreno para investigaciones más rigurosas en el futuro. En una institución pública, este alcance es útil cuando se detectan fallas en procesos nuevos donde no existen antecedentes previos de evaluación.

Investigación descriptiva

Tiene como fin especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o procesos que se someten a un análisis detallado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), en este tipo de estudios se busca medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren (p. 108). Es una herramienta vital para la administración, ya que permite captar una fotografía fiel de la realidad institucional, describiendo la eficiencia de los servicios y el comportamiento de los usuarios sin manipular el entorno.

Investigación correlacional

Este alcance busca conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular. En estos estudios, se mide cada variable de forma independiente para luego cuantificar y analizar su vinculación. Esto permite a la organización realizar predicciones; por ejemplo, determinar si existe una relación directa entre la capacitación del personal de la Contraloría de Servicios y la disminución en los tiempos de respuesta a las quejas de los ciudadanos.

Investigación explicativa

Va más allá de la descripción o la asociación de conceptos, ya que su interés primordial es responder por las causas de los eventos o fenómenos estudiados. Su objetivo es explicar por qué ocurre un fenómeno y bajo qué condiciones se manifiesta, buscando un entendimiento mucho más estructurado y profundo del problema. Es el nivel de mayor complejidad, pues requiere identificar con precisión los factores determinantes que generan un resultado específico dentro de la gestión pública.

Investigación experimental / cuasi-experimental

Este tipo de investigación implica la manipulación intencional de una o más variables independientes para analizar las consecuencias que dicha manipulación tiene sobre una o más variables dependientes. Mientras que en el diseño experimental el investigador tiene un control

total sobre las variables y la asignación de grupos, en el cuasi-experimental se trabaja con grupos ya formados o situaciones naturales donde no hay una asignación al azar. En administración, se utiliza para probar el impacto real de un cambio en un proceso o la implementación de una nueva política antes de su ejecución masiva.

Selección del tipo de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha seleccionado el alcance **descriptivo**. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este tipo de estudio es el indicado cuando el investigador busca manifestar la estructura y el comportamiento de un fenómeno, midiendo sus componentes de manera independiente para detallar cómo es y cómo se manifiesta (p. 108).

Esta selección es la más adecuada para los fines del estudio, ya que el propósito central es realizar un diagnóstico integral del desempeño institucional en el Proceso Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. Al optar por un alcance descriptivo, la investigación podrá identificar con precisión las características del servicio brindado, la frecuencia de las gestiones ciudadanas y el nivel de cumplimiento de los protocolos internos. Este nivel de profundidad permite obtener una visión clara y objetiva de la realidad administrativa actual, proporcionando los insumos necesarios para fundamentar una propuesta de mejora que responda a las necesidades reales de los habitantes del cantón.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación representa el plan o estrategia fundamental que se concibe para obtener la información necesaria que permita responder satisfactoriamente al planteamiento del problema. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), en la ruta cuantitativa la calidad del estudio está directamente vinculada al rigor con el que se aplique este diseño, funcionando como una estructura operativa que guía la selección de métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos trazados (p. 152). De esta manera, el diseño no es una simple formalidad académica, sino la hoja de ruta técnica que garantiza que las actividades realizadas en la Municipalidad de Goicoechea posean la validez necesaria para encontrar soluciones reales al fenómeno estudiado, adaptándose únicamente ante contingencias del entorno institucional.

Diseño no experimental

Este diseño se define por realizar estudios sin la manipulación deliberada de variables, basándose en la observación de fenómenos en su contexto natural para analizarlos posteriormente. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), en esta ruta no se construyen situaciones artificiales, sino que se examinan situaciones ya existentes donde el investigador no tiene control directo sobre las variables (p. 174). En el ámbito administrativo, esta opción es esencial para entender la realidad operativa de una institución sin alterar el flujo normal de sus procesos.

Diseño experimental

Implica una intervención intencional donde se manipulan variables independientes para analizar las consecuencias que dicha acción genera sobre variables dependientes. Según explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este proceso requiere un control riguroso para asegurar que los cambios observados se deban realmente a la manipulación y no a factores externos (p. 152). Es un método que busca establecer relaciones de causalidad mediante la creación de escenarios específicos para validar hipótesis.

Diseño transversal

Se caracterizan por recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito, tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un punto específico del tiempo (p. 186). Este abordaje funciona como una fotografía de la situación estudiada, siendo sumamente eficiente para diagnósticos institucionales que requieren conocer el estado actual de un proceso en un periodo determinado.

Diseño longitudinal

Se centra en el estudio de los cambios a través del tiempo. En esta modalidad, se recolectan datos en diversos puntos temporales para realizar inferencias respecto a la evolución del fenómeno, sus determinantes y consecuencias (p. 191). Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este diseño es fundamental cuando el objetivo es identificar tendencias o patrones de comportamiento a largo plazo, permitiendo observar cómo maduran los procesos administrativos conforme avanzan los ciclos operativos.

Selección del diseño de la investigación

La selección de un diseño **no experimental de corte transversal** responde directamente a la necesidad de analizar la gestión administrativa de la Municipalidad de Goicoechea bajo condiciones de estricta realidad operativa. Dado que el estudio se centra en el Análisis de los procesos y su incidencia en la efectividad laboral de la Contraloría de Servicios, este diseño permite capturar el comportamiento natural de los flujos de trabajo y el desempeño de los funcionarios sin introducir variables externas que puedan sesgar los resultados. Al no manipular el entorno institucional, se garantiza que los hallazgos reflejen con exactitud la eficiencia de los procedimientos y la calidad del servicio tal como se ejecutan en la cotidianidad de la organización.

Asimismo, la aplicación de un diseño **transversal** es indispensable para cumplir con la delimitación temporal establecida para el II Cuatrimestre de 2026. Esta estrategia permite recolectar los datos en un punto único del tiempo, funcionando como un diagnóstico situacional que mide la efectividad laboral en el periodo exacto de interés. Según la ruta metodológica de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este abordaje facilita la descripción de las variables de estudio y el análisis de su interrelación en un momento dado (p. 186), lo cual es fundamental para identificar las áreas críticas de mejora y proponer soluciones administrativas que optimicen la gestión municipal de cara al usuario.

Población y Muestra

Población de la investigación

En toda ruta de investigación, el paso posterior al diseño consiste en delimitar el universo de estudio. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), una población o universo se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones determinadas de contenido, lugar y tiempo (p. 201). La correcta identificación de la población es lo que permite que los resultados obtenidos sean válidos y que las conclusiones se ajusten estrictamente al contexto en el que se desarrolla el problema administrativo.

La población de estudio para esta tesis se define a partir de los actores involucrados directamente en el ciclo de servicio de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea durante el segundo cuatrimestre de 2026. Este grupo está conformado por tres funcionarias: la Contralora de Servicios, la asistente y la secretaria, quienes gestionan

operativamente la dependencia y representan la totalidad del personal administrativo de la unidad.

Muestra de la investigación

Una vez que se ha definido y delimitado la población, el siguiente paso en la ruta cuantitativa es determinar la muestra. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la muestra es esencialmente un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que ser definido y delimitado de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de dicha población (p. 198). La utilidad principal de este subgrupo es economizar tiempo y recursos, permitiendo que el estudio sea viable sin perder la capacidad de responder al planteamiento del problema con validez científica.

Tipos de muestreo

Una vez definida la muestra, es vital determinar el procedimiento técnico para seleccionar los elementos que la integrarán. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la elección entre un método u otro depende de los objetivos del estudio, el esquema de investigación y el alcance de las contribuciones que se pretenden realizar (p. 201). En la práctica científica, se distinguen dos grandes rutas que permiten organizar la recolección de datos de manera sistemática y rigurosa:

Muestreo Probabilístico

En la ruta cuantitativa, el muestreo probabilístico es el camino predilecto para asegurar que los resultados puedan generalizarse a toda la población. La esencia de este método radica en que todas las unidades del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidas, eliminando el sesgo del investigador mediante procedimientos de selección mecánica. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este enfoque permite medir el error en las predicciones y es indispensable en diseños donde se busca una representatividad estadística precisa (p. 201). Bajo esta premisa, se distinguen tres modalidades principales:

Muestreo aleatorio simple

Es la técnica de selección más elemental y transparente, donde cada integrante de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser incluido. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este procedimiento requiere contar con un listado completo de la población (marco muestral) para proceder a una elección al azar, ya sea

mediante una tómbola o una tabla de números aleatorios (p. 208). Su gran ventaja es la simplicidad y la objetividad total en la conformación del grupo de estudio.

Muestreo estratificado

Este diseño se aplica cuando la población no es homogénea y el investigador desea asegurar que los diferentes segmentos o "estratos" que la componen estén adecuadamente representados. Según explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la población se divide en subgrupos según variables de interés y luego se selecciona una muestra de cada estrato (p. 210). En una institución pública, esto permitiría, por ejemplo, que la muestra incluya proporcionalmente a usuarios de diferentes distritos o niveles socioeconómicos.

Muestreo sistemático

Esta modalidad destaca por su eficiencia operativa y consiste en seleccionar elementos de la población a través de un intervalo de selección definido. Tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), para aplicarlo se divide el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra deseada para obtener un intervalo (K); posteriormente, se elige un punto de partida al azar y se selecciona cada k-ésimo elemento de la lista (p. 211). Es un método muy útil en procesos de servicio al cliente donde se puede encuestar a cada cierto número de personas que ingresan a una oficina.

Muestreo No Probabilístico

A diferencia de las rutas aleatorias, el muestreo no probabilístico, selecciona las unidades de análisis con base en criterios específicos del investigador o las necesidades particulares del estudio. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), en este enfoque la elección de los elementos no depende de la probabilidad o el azar, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos de quien recolecta los datos (p. 217). Su valor reside en la profundidad y conveniencia que aporta a estudios donde la representatividad estadística no es el objetivo principal. Dentro de esta categoría se encuentran:

Muestreo por conveniencia

Es un procedimiento que consiste en seleccionar aquellos casos que están disponibles y son accesibles para el investigador en un momento y lugar determinados. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), esta técnica es sumamente eficiente en términos de tiempo y costo, siendo ideal para estudios institucionales donde se aprovecha la afluencia

natural de personas en una oficina o punto de servicio (p. 217). Es el método más común para capturar la percepción inmediata de usuarios en procesos administrativos.

Muestreo por juicio

En esta modalidad, la selección de los sujetos se realiza con base en la experiencia y el criterio del investigador, quien elige casos que considera típicos o altamente informativos para el estudio. Según explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el investigador selecciona unidades que poseen características específicas necesarias para responder al planteamiento del problema, basándose en un juicio experto previo sobre quiénes pueden aportar los mejores datos (p. 217).

Muestreo por bola de nieve

Esta técnica se utiliza principalmente cuando la población es de difícil acceso o no se cuenta con un listado formal de sus integrantes. Tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el proceso consiste en localizar a unos pocos participantes iniciales que cumplan con el perfil requerido, quienes a su vez refieren o conducen al investigador hacia otros sujetos con las mismas características (p. 217). Se llama así porque el grupo de estudio va creciendo en tamaño conforme se avanza en la recolección de los datos.

Selección de la muestra

Debido a la naturaleza específica de la Contraloría de Servicios y al tamaño reducido de su estructura orgánica, la presente investigación no aplica un muestreo, sino que se trabaja bajo la modalidad de censo. Esto significa que se incluirá a la totalidad del personal de la dependencia (la Contralora, la asistente y la secretaria). Esta decisión metodológica garantiza una visión exhaustiva de los procesos y asegura que los resultados reflejen con total fidelidad la realidad operativa de la oficina durante el segundo cuatrimestre de 2026.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para dar respuesta al análisis de los procesos y su incidencia en la efectividad laboral, se ha diseñado un plan de recolección de datos que integra diversas herramientas. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este proceso consiste en obtener información de los sujetos, objetos o contextos mediante instrumentos que deben cumplir con requisitos de validez y confiabilidad para que los resultados sean legítimos (p. 226).

La encuesta

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la encuesta es una técnica de recolección de datos que se utiliza en la ruta cuantitativa para obtener información de un grupo o muestra de personas sobre sus opiniones, actitudes, creencias o comportamientos ante un fenómeno específico (p. 226). Esta herramienta permite recolectar datos de manera estandarizada y sistemática, facilitando el análisis estadístico de las variables que se pretenden medir dentro de la investigación.

El cuestionario

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p. 241). Este recurso operativo debe ser congruente con el planteamiento del problema y la hipótesis, asegurando que cada ítem esté diseñado para capturar información precisa que pueda ser procesada estadísticamente.

La entrevista

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la entrevista se define como una técnica de recolección de datos basada en una conversación dirigida entre el investigador y los participantes, con el fin de obtener información profunda y detallada sobre el fenómeno en estudio (p. 455). En el ejercicio profesional, esta técnica permite trascender los datos superficiales para comprender la realidad operativa desde la voz de quienes ejecutan los procesos; al entablar este diálogo directo, se logran identificar retos, experiencias críticas y factores humanos que influyen en la efectividad laboral, aportando una riqueza de matices que solo la interacción personal puede revelar para el éxito del diagnóstico institucional.

Guías de preguntas

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este instrumento constituye el recurso operativo que contiene los temas o interrogantes que el investigador pretende resolver durante una entrevista, funcionando como una hoja de ruta esencial para asegurar que se aborden todas las variables de interés sin perder el hilo del diálogo. En la ejecución del estudio, la guía permite que la recolección de datos sea fluida pero rigurosamente enfocada, facilitando que el investigador profundice en los nudos críticos de los procesos administrativos y en la

efectividad laboral, garantizando que cada respuesta obtenida sea relevante para fundamentar una propuesta de mejora basada en la realidad operativa del personal.

La observación

Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) definen la observación como una técnica que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones que ocurren en la realidad, permitiendo al investigador obtener datos directos sobre el fenómeno en su entorno natural. En la práctica administrativa, esta técnica es invaluable ya que permite capturar la operatividad tal cual sucede en el día a día de la oficina; al observar los flujos de trabajo, la interacción con la tecnología y la disposición del entorno, se logran identificar tiempos muertos, duplicidad de funciones o cuellos de botella que no siempre son evidentes en los discursos, proporcionando una base objetiva para analizar la efectividad laboral real.

Lista de cotejo

Este instrumento es descrito por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) como un recurso de observación que consiste en una serie de ítems, frases o palabras que indican con claridad la presencia o ausencia de conductas, tareas o características específicas en un entorno determinado. En el ejercicio de la investigación, la lista de cotejo funciona como un filtro de verificación operativa que permite contrastar los procesos ejecutados con los manuales de funciones oficiales; al registrar de forma sistemática el cumplimiento de cada paso administrativo, se logra determinar con precisión si la efectividad laboral se ve afectada por omisiones o desviaciones en el flujo de trabajo, brindando datos concretos para la optimización de los servicios.

Técnica documental

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), esta técnica consiste en la identificación, recolección y análisis de documentos escritos, registros u objetos que permiten al investigador comprender los antecedentes y el contexto normativo del fenómeno en estudio. En el marco de la gestión administrativa, la técnica documental actúa como el respaldo legal y técnico de la investigación, pues permite analizar exhaustivamente la Ley 9158, los manuales de procedimientos y los informes de gestión institucionales; este ejercicio es vital para contrastar la teoría operativa que dicta la norma con la realidad encontrada en el campo, permitiendo evaluar si la efectividad laboral está alineada con los estándares y tiempos de respuesta exigidos por la legislación municipal vigente.

Ficha de análisis

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este instrumento constituye el recurso operativo diseñado para registrar, organizar y sistematizar la información extraída de diversas fuentes documentales, permitiendo una gestión eficiente de los datos recolectados. En la ejecución del estudio, la ficha de análisis funciona como un registro técnico donde se sintetizan los hallazgos encontrados en leyes, reglamentos y manuales de procedimientos; esta herramienta facilita la comparación objetiva entre los requisitos normativos y la operatividad diaria, convirtiéndose en un insumo clave para diagnosticar con precisión si las estructuras administrativas actuales favorecen o limitan la efectividad laboral en la institución.

Validez

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir, asegurando que el contenido de las preguntas o ítems sea representativo del fenómeno que se está investigando (p. 228). En el ámbito de la investigación profesional, este concepto es vital porque garantiza la exactitud de los resultados; un instrumento válido es aquel que logra capturar la esencia de la realidad operativa sin desviaciones, permitiendo que la información recolectada sea una base legítima y segura para realizar el diagnóstico institucional y la posterior toma de decisiones.

Confiabilidad

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la confiabilidad se define como el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, al mismo individuo u objeto bajo las mismas condiciones, produce resultados consistentes y coherentes (p. 227). Desde una perspectiva metodológica, la confiabilidad asegura que la herramienta de recolección de datos sea estable y robusta; esto significa que el investigador puede tener la certeza de que los datos obtenidos no son producto del azar o de errores circunstanciales, sino que reflejan una tendencia real y constante que le da solidez y rigor científico a todo el estudio.

Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico describe el conjunto de pasos secuenciales y lógicos que se ejecutarán para alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este camino asegura que la investigación sea sistemática y replicable.

Etapas de revisión: Revisión bibliográfica y documental

De acuerdo con Hernández-Sampieri, esta etapa consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de donde se extrae la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación (p. 64). En la práctica profesional, este paso permite fundamentar el estudio en teorías sólidas y normativas vigentes, asegurando que el investigador no parta de cero, sino de un conocimiento acumulado que da validez al diagnóstico.

Etapas de definición: Variables e indicadores clave

Esta etapa se centra en la operacionalización, que según Hernández-Sampieri es el proceso de transformar las variables abstractas en indicadores concretos, observables y medibles (p. 114). Para el investigador, este paso es crucial porque permite aterrizar conceptos complejos, como la "efectividad laboral", en datos tangibles que pueden ser evaluados objetivamente mediante los instrumentos de recolección, garantizando que se mida exactamente lo que se pretende investigar.

Etapas de diseño: Diseño y validación del instrumento

El diseño implica la creación de las herramientas de medición, mientras que la validación es el proceso de asegurar que dichas herramientas realmente midan la variable que pretenden medir (p. 228). Esta etapa es el control de calidad de la investigación; al someter los instrumentos a revisión y pruebas previas, el investigador se asegura de que la información que recoja sea confiable y esté libre de errores que puedan comprometer los resultados finales.

Etapas de aplicación: Aplicación del instrumento en campo

Consiste en la obtención efectiva de los datos de acuerdo con el plan establecido, donde el investigador interactúa con los sujetos o el entorno de estudio (p. 226). Es la fase de contacto directo donde la teoría se encuentra con la realidad; requiere de una gestión logística organizada para aplicar encuestas, entrevistas u observaciones de manera ética y técnica, recolectando la materia prima que dará respuesta a las preguntas de investigación.

Etapas de procesamiento: Procesamiento y análisis de datos

Finalmente, esta etapa se define como el conjunto de operaciones para organizar, limpiar y analizar los datos recolectados, utilizando métodos estadísticos o cualitativos para encontrar patrones y significados (p. 312). En esta fase, el investigador transforma los datos brutos en información valiosa y conclusiones, permitiendo que el diagnóstico se convierta en una base sólida para la toma de decisiones y la creación de propuestas de mejora institucional.

Técnicas de análisis de datos

Una vez finalizada la recolección de información a través de las técnicas e instrumentos previamente detallados, se procederá al tratamiento sistemático de los datos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el análisis consiste en organizar las unidades de información para darles sentido, sintetizarlas y extraer conclusiones que respondan a las preguntas de investigación (p. 312). Para este estudio, el procesamiento se dividirá en dos vertientes técnicas que convergerán en un diagnóstico integral del fenómeno.

Procesamiento cualitativo

Siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este proceso implica segmentar los datos narrativos en unidades de significado para identificar temas y patrones recurrentes que expliquen el fenómeno desde la perspectiva de los participantes (p. 488). En la práctica, se procesará la información obtenida de las entrevistas realizadas a la Contralora, la asistente y la secretaria; esto permitirá categorizar sus experiencias y percepciones para interpretar las causas raíz de los problemas operativos detectados en la gestión administrativa de la dependencia.

Triangulación de Resultados

Como cierre del proceso de análisis, se aplicará la técnica de triangulación de datos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), esta técnica consiste en contrastar y cruzar los hallazgos obtenidos de diversas fuentes y métodos para lograr la visión holística y multidimensional del objeto de estudio (p. 614). En la presente investigación, este ejercicio permitirá validar la convergencia entre la normativa vigente, la información recolectada en las entrevistas al personal y las evidencias registradas mediante la lista de cotejo. Este contraste garantiza que las conclusiones finales sean robustas, objetivas y estén fundamentadas en múltiples evidencias institucionales, asegurando la validez interna de los resultados.

Cuadro 1 Tabla de variables e indicadores

Objetivos	Unidad	Categoría	Definición conceptual	Instrumentalización
Identificar los principales procesos administrativos y operativos que ejecuta la Contraloría de Servicios durante el II Cuatrimestre 2026.	Gestión Administrativa de la Contraloría	Procesos Administrativos y Operativos	Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023): "Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados, siguiendo una secuencia lógica" (p. 114).	Pregunta 4 y Pregunta 10 y Lista de cotejo
Evaluar la eficiencia y coherencia de dichos procesos con los lineamientos institucionales y normativas municipales vigentes.	Marco Normativo y Reglamentario	Eficiencia y Coherencia Normativa	Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023): "Grado en que las actividades se realizan optimizando recursos bajo estándares legales y técnicos preestablecidos" (p. 228).	Pregunta 3 y Pregunta 6 y Lista de cotejo
Determinar la relación entre los procesos internos y el nivel de efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios.	Funcionarios de la Contraloría	Efectividad Laboral	Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023): Grado en que los objetivos y metas institucionales se alcanzan mediante el desempeño de las tareas asignadas" (p. 312).	Pregunta 5 y Pregunta 7
Proponer estrategias de mejora orientadas a optimizar la gestión, los procedimientos y el desempeño laboral dentro de la dependencia.	Modelo de Gestión de la Municipalidad	Estrategias de Optimización	Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023): "Acciones derivadas del análisis de datos orientadas a resolver problemas detectados y mejorar la realidad del fenómeno estudiado" (p. 614).	Pregunta 8 y Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente capítulo expone el análisis detallado de los hallazgos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos metodológicos diseñados para esta investigación. Con el propósito de responder de manera directa a los objetivos planteados, se procesó la información recopilada mediante entrevistas aplicadas al personal de la Contraloría de Servicios, así como las evidencias registradas a través de la observación directa y la lista de cotejo. De acuerdo con el diseño metodológico, los datos se estructuran mediante una triangulación que contrasta las vivencias del personal con el marco normativo vigente. Este procedimiento permite evaluar, de manera objetiva, cómo se gestionan los flujos de trabajo internos y cuál es su incidencia real sobre la efectividad laboral en la dependencia durante el periodo en estudio.

SÍ NO

* El plazo para las unidades contestar a la contraloría es de 5 días hábiles, o en casos complejos hasta 50 días naturales, la Contraloría cuenta con 10 días hábiles máximos para responder al contribuyente.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 3 Hallazgos de las entrevistas, pregunta uno

Pregunta uno	Participante	Respuesta
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Municipalidad de Goicoechea?	Secretaria	16 años
	Asistente	9 años
	Contralora	7 años

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 4 Hallazgos de las entrevistas, pregunta dos

Pregunta dos	Participante	Respuesta
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea?	Secretaria	6 años
	Asistente	9 años
	Contralora	5 años

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 5 Hallazgos de las entrevistas, pregunta tres

Pregunta tres	Participante	Respuesta
En su día a día, ¿en qué medida considera que los manuales de procedimientos actuales reflejan la realidad de lo que usted ejecuta en la oficina?	Secretaria	No existen manuales.
	Asistente	No existen manuales.
	Contralora	No existen manuales de procedimiento.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 6 Hallazgos de las entrevistas, pregunta cuatro

Pregunta cuatro	Participante	Respuesta
¿Cuáles considera que son los "cuellos de botella" o pasos más lentos dentro de los procesos administrativos de la Contraloría?	Secretaria	Los más lentos son las respuestas que dan los departamentos a nosotros, tardan demasiado en contestar, si contestan rápido sería más fácil contestar al contribuyente, pero como duran, dura más en darle respuesta al cliente, hay que andar detrás de las áreas para que nos brinden respuestas.

	Asistente	La cantidad de denuncias que ingresan día a día, por más seguimientos que quiera hacerles a los casos, eso quita muchísimo tiempo, y eso quita mucho tiempo al seguimiento de las denuncias que ya existen, hace falta más personal.
	Contralora	El seguimiento y la respuesta de los casos, no depende de la contraloría, depende de otras áreas, la contraloría funge como mediador.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 7 Hallazgos de las entrevistas, pregunta cinco

Pregunta cinco	Participante	Respuesta
¿Cómo calificaría la coordinación con otros departamentos de la Municipalidad cuando se requiere información para resolver una queja?	Secretaria	Nula. No son empáticos, no entienden la urgencia.
	Asistente	Ni buena ni mala, a ellos les falta reconocer o entender que nosotros necesitamos una respuesta rápida, más que existe un tiempo de ley.
	Contralora	Mala, no cuentan con el sentido de urgencia que se cuenta en la contraloría.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 8 Hallazgos de las entrevistas, pregunta seis

Pregunta seis	Participante	Respuesta
¿Qué herramientas o sistemas (digitales o físicos) considera que facilitan más su desempeño laboral y cuáles cree que deberían actualizarse?	Secretaria	El sistema actual facilita el trabajo, pero requiere actualización.
	Asistente	Se requiere actualización o modificación al sistema que tienen actualmente, es un sistema propio, diseñado por la Municipalidad, falta conocimiento en Excel.

	Contralora	El sistema de la Contraloría y los dashboard que se hacen en Excel, el sistema es propio y se requiere actualización.
--	------------	---

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 9 Hallazgos de las entrevistas, pregunta siete

Pregunta siete	Participante	Respuesta
Desde su perspectiva, ¿cómo influye la carga de trabajo actual en la prontitud y calidad de las respuestas que se le brindan al ciudadano?	Secretaria	La carga de trabajo es mucha, al ser tanta, no existe fluides, prontitud y rapidez para contactarle al ciudadano.
	Asistente	Bastante, ellos quieren una respuesta casi de inmediato, y a veces por las competencias no pueden brindarla, más ellas no son las que hacen el proceso o la solución al problema y son otros departamentos y ellas dependen al 100 % de los departamentos y muchos departamentos no colaboran con una respuesta pronta, y hay que estar detrás del departamento solicitándoles respuesta y eso les quita tiempo para ejercer otros tipos de labores, implementar otras acciones en beneficio de la municipalidad.
	Contralora	Influye mucho, existe demasiada carga laboral, se ha solicitado una plaza extra y no se ha dado.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 10 Hallazgos de las entrevistas, pregunta ocho

Pregunta ocho	Participante	Respuesta
Si tuviera la oportunidad de modificar un solo paso del	Secretaria	Modificaría el proceso de respuesta de los departamentos a la Contraloría.

proceso administrativo para hacerlo más ágil, ¿cuál sería y por qué?	Asistente	Menos burocracia.
	Contralora	Los tiempos de respuesta, los haría más expeditos.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 11 Hallazgos de las entrevistas, pregunta nueve

Pregunta nueve	Participante	Respuesta
¿Qué estrategias o recursos adicionales cree que fortalecerían la efectividad de la Contraloría en el corto plazo?	Secretaria	Mas cooperación por parte de los departamentos, más conciencia, más conocimiento de la ley y los tiempos de respuesta, nosotros evitamos denuncias de la Defensoría y evitamos “salacuartazos”.
	Asistente	Capacitación constante al personal en cuanto a servicio al cliente, hacer concientización a los funcionarios de la importancia de que el servicio se brinde lo más ágil posible, de manera más eficaz, capacitaciones en habilidades blandas.
	Contralora	Mas personal, mejoras en el sistema de Contraloría, manuales de procesos.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 12 Hallazgos de las entrevistas, pregunta diez

Pregunta diez	Participante	Respuesta
¿Podría describir paso a paso cómo es el flujo de atención desde que un usuario presenta una gestión hasta que se le da una respuesta final?	Secretaria	Se puede atender por teléfono por correo o presencial, presencial de dos maneras, se le toma la denuncia o la persona viene y deja una carta, de las 4 maneras se reciben se valoran, se le dan tramites, se trasladan a los departamentos que corresponde, se les indica a los departamentos los tiempos de respuesta, siempre entre 1 y 5 días, se espera

		la respuesta, la ley dice que la administración pública puede dar 10 días hábiles, se le dice al contribuyente los 10 que exige la ley. Transcurridos los 10 días la contraloría envía recordatorio, muchas veces le dan un día para contestar, luego cuando ya ellos contestan, esa respuesta que le dan se la trasladan al contribuyente, y el contribuyente valorara si está de acuerdo o no de acuerdo con la respuesta y se vuelve a reabrir el caso y se vuelve a enviar, hasta que el contribuyente este satisfecho.
	Asistente	Se recibe la denuncia, puede ser personal o por teléfono, o por correo o sistema web o por WhatsApp, se valora la denuncia a ver si está dentro del ámbito municipal, si no lo esta se le informa y se le hace una recomendación al usuario para indicarle donde emitir esa denuncia, si se encuentra en las competencias municipales, se toma toda la información del contribuyente, se le indica que detalle toda la denuncia y aporte pruebas, una vez que nos da toda la información, se la trasladamos al departamento correspondiente, esperamos 10 días hábiles para brindar una respuesta y se le brinda al contribuyente, si después de los 10 días hábiles no hay respuesta se le hace un recordatorio al área y si no contesta, máximo 3 recordatorios y si no lo escalan a la jefatura del departamento en primer instancia, para no saltar jerarquías y si no a la alcaldía, siempre deben estar detrás del caso, siempre

		si o si debe emitirse la respuesta, todo dentro del plazo requerido, para poder dar avance al contribuyente mantenerlo siempre informado. He aquí la piedra en zapato, porque al ser tantos casos se dificulta la comunicación con el contrayente.
	Contralora	Existen varias gestiones, tenemos felicitaciones, sugerencias, denuncias e inconformidades, por cualquiera de las 5 vías (email, sistema, whatsapp, llamada o presencial), si se trae documento físico se tramita por oficio, o bien, se tramita por sistema y al contribuyente se le envía un correo de que fue tramitada, se le da trazabilidad, la Contralora puede emitir denuncias de oficio.

Fuente: Elaboración propia (2026)

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Este capítulo expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico y análisis de los datos previamente expuestos. Cada sección se enfoca en dar respuesta directa a los objetivos específicos de la investigación, unificando los hallazgos de las entrevistas aplicadas al personal con la verificación realizada mediante la lista de cotejo. A partir de estos resultados, se desarrollan propuestas de mejora de carácter administrativo y operativo, diseñadas como soluciones prácticas para optimizar los procedimientos internos y fortalecer la efectividad laboral en la dependencia.

El cumplimiento de las metas propuestas permitió sintetizar los siguientes hallazgos, ordenados según los objetivos específicos del estudio:

- Identificar los principales procesos administrativos y operativos que ejecuta la Contraloría de Servicios durante el II Cuatrimestre 2026.

Cuadro 13 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 1

Conclusiones	Recomendaciones
• Se constató la coexistencia de un flujo de atención al usuario que, aunque es conocido con claridad y ejecutado de manera empírica por la Contralora, la asistente y la secretaria, carece de una estandarización formal escrita. Esta falta de manuales operativos provoca que la secuencia de recepción, trámite y respuesta de las gestiones dependa directamente del criterio o la experiencia acumulada por el personal, lo que incrementa el riesgo de desorganización ante eventuales rotaciones de puestos.	• Diseñar y oficializar un manual de procedimientos internos de formato simplificado que unifique las tareas específicas de la Contralora, la asistente y la secretaria para la recepción y resolución de quejas. Este documento debe estandarizar los pasos críticos identificados en las entrevistas, asegurando que la gestión operativa mantenga un estándar uniforme, predecible y ajeno a la discrecionalidad individual. • Establecer un protocolo formalizado de comunicación interdepartamental, respaldado por la Alcaldía, que fije

El mapeo del proceso evidenció que el principal cuello de botella operativo ocurre en la etapa de traslado de información hacia otros departamentos municipales. La ausencia de plazos obligatorios y de un canal de comunicación centralizado ralentiza el ciclo de resolución, transformando un trámite interno que debería ser ágil en un proceso rezagado que compromete el ritmo de trabajo de la oficina.	tiempos máximos de respuesta para los enlaces municipales cuando la Contraloría de Servicios requiera información sensible. Esta medida administrativa busca eliminar el estancamiento de expedientes en dependencias externas y agilizar el flujo operativo desde el primer contacto del contribuyente.
---	---

Fuente: Elaboración propia (2026)

- Evaluar la eficiencia y coherencia de dichos procesos con los lineamientos institucionales y normativas municipales vigentes.

Cuadro 14 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 2

Conclusiones	Recomendaciones
Existe una brecha crítica entre las exigencias del marco normativo externo (específicamente la Ley 9158) y la capacidad operativa real de la oficina. Mientras la legislación y los lineamientos vigentes estipulan plazos estrictos y un seguimiento riguroso a cada disconformidad del contribuyente, la falta de herramientas automatizadas provoca que el control de los tiempos se deba llevar de forma manual, restando eficiencia al cumplimiento de las	- Diseñar, estructurar y oficializar desde cero el Manual de Procedimientos Internos de la Contraloría de Servicios, asegurando su total alineamiento con las directrices de la Ley 9158, con el propósito de erradicar la improvisación operativa y proveer al personal de un respaldo jurídico real para la ejecución de sus funciones diarias. - Implementar un sistema digital centralizado de alertas tempranas dentro de la plataforma municipal

obligaciones legales de la municipalidad. • La fiscalización mediante la lista de cotejo y las entrevistas aplicadas confirmaron que la Contraloría de Servicios carece por completo de manuales de procedimientos institucionales. Esta inexistencia de una guía formal obliga al personal a improvisar soluciones sobre la marcha y a basar la atención de las gestiones en el conocimiento empírico. El vacío documental genera un severo desalineamiento con la estructura actual de la dependencia, debilitando la seguridad jurídica y rompiendo con la estandarización que las normativas municipales pretenden garantizar.	para el control y seguimiento de los plazos de las quejas. El objetivo administrativo es sustituir los registros manuales e informales actuales por un mecanismo automatizado que notifique el vencimiento inminente de los términos legales, garantizando así el cumplimiento estricto de la Ley 9158 y fortaleciendo la eficiencia en la rendición de cuentas de la dependencia.
---	---

Fuente: Elaboración propia (2026)

- Determinar la relación entre los procesos internos y el nivel de efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios.

Cuadro 15 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 3

Conclusiones	Recomendaciones
--------------	-----------------

• Existe una relación de dependencia directa y negativa entre las deficiencias de los procesos externos y la efectividad del personal de la Contraloría. Las entrevistas evidenciaron que, al calificar la coordinación interdepartamental como "nula" o "males", la secretaria, la asistente y la contralora deben desgastar su jornada laboral persiguiendo a otras áreas y enviando hasta tres recordatorios sucesivos para obtener respuestas. Este reproceso absorbe el tiempo que las funcionarias deberían destinar al seguimiento de los casos activos, provocando un estancamiento en la gestión y afectando directamente la prontitud del servicio al ciudadano. • La salud del flujo operativo se encuentra comprometida por una evidente sobrecarga laboral provocada por el volumen diario de denuncias y la escasez de recursos humanos (la oficina opera con solo tres funcionarias). Debido a que la Contraloría actúa como mediadora y depende al 100% de la colaboración de terceros departamentos que carecen de "sentido de urgencia", el personal experimenta una presión constante por cumplir con los 10 días hábiles de ley. Esta dinámica satura	• Diseñar una directriz de carácter vinculante que sancione administrativamente la omisión o el retraso en las respuestas solicitadas por la Contraloría de Servicios. Esta disposición debe automatizar el escalonamiento de las solicitudes insatisfechas directamente a las jefaturas o al despacho del Alcalde tras el primer recordatorio, eliminando la necesidad de que el personal de la Contraloría deba realizar múltiples gestiones informales de cobro de información, liberando así tiempo para sus labores sustantivas. • Formular un estudio técnico de cargas de trabajo y rediseño de puestos, que justifique formalmente la creación e inclusión de una nueva plaza en el presupuesto municipal para el año inmediato. Mientras se aprueba este recurso, se recomienda establecer de manera temporal un sistema de rotación de "enlaces operativos" de apoyo en temporadas de alta demanda de denuncias, con el fin de mitigar el desgaste del personal actual, distribuir las competencias de seguimiento y elevar los índices de efectividad laboral en la oficina.
--	--

la capacidad instalada de la dependencia, limitando la posibilidad de implementar acciones preventivas o mejoras estratégicas en beneficio de la gestión municipal.	
---	--

Fuente: Elaboración propia (2026)

- Proponer estrategias de mejora orientadas a optimizar la gestión, los procedimientos y el desempeño laboral dentro de la dependencia.

Cuadro 16 Conclusiones y Recomendaciones Objetivo 4

Conclusiones	Recomendaciones
• Es urgente diseñar un plan de mejora estratégica porque la operación actual de la Contraloría es insostenible en el tiempo. El diagnóstico demostró que la efectividad de la oficina depende del esfuerzo elástico de solo tres personas que trabajan con herramientas obsoletas (como el sistema "SYS" y hojas de Excel manuales) y sin manuales formales. Si no se interviene la gestión de forma integral, el personal seguirá apagando incendios diarios en lugar de resolver el fondo de las denuncias ciudadanas. • La optimización del desempeño laboral no se logra solo capacitando a la Contraloría, sino interviniendo la cultura de la municipalidad. La falta	• Desarrollar e incorporar en el capítulo final de esta tesis una propuesta de estrategias que fundamente la adopción de una plataforma digital integrada para la gestión por procesos y cumplimiento normativo. Se recomienda gestionar ante el departamento de TI y la proveeduría institucional la cotización de soluciones tecnológicas consolidadas en el mercado, específicamente la herramienta SoftExpert Suite. El propósito de evaluar este software es centralizar en una única plataforma integrada el modelado de los diagramas de flujo, el control de instancias de trabajo y el seguimiento automatizado de plazos, garantizando que la oficina

de empatía y de respuesta oportuna por parte de los otros departamentos evidencia un problema organizacional grave. Las estrategias de mejora deben obligar a toda la estructura institucional a entender que el retraso en sus respuestas afecta directamente la legalidad de los plazos de la oficina.	transicione hacia una operación digitalizada y alineada de forma estricta con la Ley 9158. • Ejecutar por parte de la Contraloría de Servicios, un programa de habilidades blandas (sentido de urgencia y servicio al cliente). Este plan debe incluir talleres de sensibilización dirigidos a los enlaces de los demás departamentos, recordándoles las responsabilidades y plazos obligatorios que impone la Ley 9158.
---	---

Fuente: Elaboración propia (2026)

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Esta propuesta nace directamente de los hallazgos y el análisis de campo realizado sobre los procesos y su incidencia en la efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. Durante la investigación se detectaron problemas operativos graves que minan el rendimiento del equipo y ponen en riesgo la continuidad del servicio al contribuyente: no existen manuales de procedimientos formales, el sentido de urgencia por parte de los otros departamentos es deficiente, y hay una dependencia absoluta de un sistema informático local rezagado y de hojas de Excel que se llenan a mano.

La oficina funciona únicamente con tres personas (la Contralora, la asistente y la secretaria), quienes deben absorber un volumen diario de quejas que va en aumento. Bajo estas condiciones de sobrecarga, seguir trabajando de forma empírica es insostenible y afecta directamente la efectividad laboral, ya que el tiempo de la oficina se desgasta en el reproceso de perseguir a otras áreas para obtener respuestas. Esta propuesta plantea una estrategia integral para ordenar la gestión, fijar plazos de comunicación obligatorios con los enlaces de la municipalidad y frenar el desgaste físico y mental del personal, garantizando que los colaboradores cuenten con una estructura operativa que respalde su desempeño y asegure los términos que impone la Ley 9158.

Para lograr que la efectividad laboral deje de ser un ideal y se convierta en un resultado medible, la solución no es solo capacitar al personal o escribir directrices en papel; se requiere tecnología de soporte real. Por este motivo, el plan fundamenta la necesidad de cotizar y evaluar la plataforma SoftExpert Suite. El objetivo de introducir esta herramienta es automatizar todo el flujo de trabajo en un solo sistema: desde el mapa de los procesos hasta el control por instancias y el envío de alertas de tiempo antes de que los expedientes se estanquen. Con este cambio técnico, la dependencia ganará el respaldo jurídico que le hace falta, liberará tiempo para que el personal ejecute sus tareas sustantivas con el rendimiento esperado y asegurará que Goicoechea dé una respuesta oportuna y humana al contribuyente.

Objetivo General de la Propuesta

Proponer un modelo de gestión integral por procesos y modernización tecnológica para optimizar la operatividad interna, regular la coordinación interdepartamental y elevar el nivel de efectividad laboral del personal de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de

Goicoechea, garantizando el cumplimiento estricto de los términos de la Ley 9158 frente al volumen de solicitudes recibido.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Estandarizar los flujos de trabajo internos mediante el diseño de un manual de procedimientos simplificado que defina las tareas de la Contralora, la asistente y la secretaria, eliminando la discrecionalidad empírica en el trámite de las gestiones.
- Presentar las ventajas operativas del software SoftExpert Suite para demostrarle a la Contralora cómo automatizar los diagramas de flujo, el control de las tareas por puesto y las alertas de tiempo de la oficina.
- Desarrollar una estrategia de articulación institucional que integre un protocolo de escalamiento directo hacia la Alcaldía ante retrasos interdepartamentales, y un plan de capacitación y sensibilización en habilidades blandas y cumplimiento normativo, orientado a fortalecer el sentido de urgencia y la orientación al servicio al cliente en los enlaces municipales, asegurando el acatamiento de los plazos obligatorios de la Ley N.º 9158.

Alcance de la Propuesta

Esta propuesta abarca el diseño técnico y documental de las soluciones administrativas diseñadas para optimizar los procesos operativos y recuperar la efectividad laboral en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. El plan de acción se limita geográficamente a la atención que se genera desde las oficinas centrales en Guadalupe y se enfoca directamente en las tareas de control de plazos, trámite de quejas y la fiscalización del servicio que ejecutan la Contralora, la asistente y la secretaria ante la demanda de los contribuyentes de los siete distritos del cantón.

El contenido del documento contempla la entrega del Manual de Procedimientos Internos estandarizado bajo los criterios de la Ley 9158, la estructura de requerimientos operativos y pantallas del sistema SoftExpert Suite para demostrar su viabilidad a la jefatura, y el diseño del protocolo de escalamiento hacia la Alcaldía para regular las respuestas de las áreas externas.

Por la naturaleza académica de este trabajo final de graduación, la implementación física de las herramientas, la erogación de presupuestos para el licenciamiento del software y la aprobación legal del manual por parte de las instancias municipales quedan fuera del alcance de esta investigación, siendo responsabilidad exclusiva de las autoridades de la municipalidad.

Descripción de la propuesta

Esta propuesta consiste en el diseño de un modelo de optimización interna para la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, enfocado en corregir los nudos críticos que minan la efectividad laboral de la oficina. A partir del diagnóstico realizado en el segundo cuatrimestre de 2026, se comprobó que el rendimiento del personal se encuentra limitado por la falta de herramientas estandarizadas, el rezago del sistema local de registros y las demoras constantes por parte de los enlaces departamentales. Para resolver estas deficiencias sin saturar la capacidad elástica de las tres funcionarias de la dependencia, el plan se estructura en tres ejes de acción inmediata:

El primer eje se centra en el ordenamiento documental interno mediante la redacción formal del Manual de Procedimientos de la oficina. El trabajo iniciará con el mapeo paso a paso del flujo de atención de las gestiones (felicitaciones, sugerencias, inconformidades y denuncias) bajo los lineamientos obligatorios de la Ley 9158. Este documento unificará los criterios de recepción por las cinco vías activas (correo, sistema web, WhatsApp, llamadas y trámites presenciales en la oficina de la Contraloría), asignando responsabilidades específicas a la Contralora, la asistente y la secretaria. De este modo, se busca erradicar la improvisación del día a día, blindar jurídicamente la operación ante eventuales rotaciones de puestos y asegurar que el consecutivo y el acuse de recibido se entreguen bajo un estándar uniforme.

El segundo eje estratégico aborda la modernización tecnológica a través del análisis operativo de la plataforma SoftExpert Suite. En esta sección se detallará cómo este software integrado puede sustituir de forma definitiva el uso de hojas de Excel, manuales y el sistema informático propio desactualizado. La propuesta expondrá de manera visual el modelado de los diagramas de flujo dentro del sistema, la configuración de las instancias específicas de trabajo para cada puesto y, fundamentalmente, la automatización de alertas tempranas de tiempo. Esta herramienta digital funcionará como un control preventivo técnico que notificará el vencimiento inminente de los términos legales, evitando el estancamiento de expedientes y liberando el tiempo que el personal hoy pierde rellenoando bases de datos informales.

El tercer eje plantea una estrategia de articulación y cultura institucional dirigida a solucionar los cuellos de botella con las áreas externas. Para frenar la necesidad de enviar hasta tres recordatorios sucesivos, se propone un protocolo de escalamiento vinculante, respaldado por la Alcaldía, que automatice el traslado de solicitudes insatisfechas a las jefaturas departamentales tras cumplirse el plazo perentorio de cinco días hábiles. Como complemento humano, este eje incluye un plan de capacitación integral y talleres de sensibilización en habilidades blandas y sentido de urgencia dirigidos a los enlaces municipales de los distritos, con el fin de concientizarlos sobre el impacto legal de sus demoras y fomentar una cultura de corresponsabilidad y empatía hacia el contribuyente.

Desarrollo de la Propuesta

A continuación, se detalla el plan de acción diseñado para cada uno de los objetivos específicos de la propuesta. Estas estrategias estructuran las actividades, los responsables directos, los recursos institucionales necesarios y los tiempos estimados para corregir los nudos críticos de la oficina y elevar la efectividad laboral del personal.

Siglas y Abreviaturas

- MG: Municipalidad de Goicoechea.
- CS: Contraloría de Servicios.
- IN: Interno.
- PR: Procedimiento

Manual de Procedimientos: Contraloría de Servicios

Nombre del documento Procedimiento de la Contraloría de Servicios para la atención de gestiones e inconformidades de los contribuyentes.			
Tipo de documento PR-Procedimiento	Código MG-CS-IN-PR-01	Fecha Emisión 29 jun 26	
Revisado y Aprobado Contralor	Versión 01	Fecha Ult. Revisión ---	
Autor del documento Administrador/Investigador	Area Responsable Contraloría de Servicios		Pág. 1 de 10

ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. OBJETIVOS**
- 3. ALCANCE DEL DOCUMENTO**
- 4. CRITERIO DE ÉXITO**
- 5. INFORMACIÓN Y RECURSOS**
- 6. RESPONSABLES**
- 7. DEPARTAMENTOS Y PERSONAS INVOLUCRADAS CON EL PROCESO**
- 8. DOCUMENTOS RELACIONADOS**
- 9. DEFINICIONES**
- 10. NORMAS DE OPERACIÓN**
 - 10.1. DISPOSICIONES GENERALES
 - 10.2. PERSONAL AUTORIZADO PARA RESPONDER FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES
 - 10.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS DE FORMA PRESENCIAL
 - 10.4. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS EN EL BUZÓN DE SUGERENCIAS.
 - 10.5. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LAS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS POR CANAL TELEFÓNICO Y/O WHATSAPP.
 - 10.6. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS POR CANAL DE CORREO ELECTRÓNICO, CONTACTO EN LA PÁGINA WEB, OFICINA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, PRENSA Y REDES.
- 11. CONTROLES CRITICOS**
- 12. KPIS**
- 13. ANEXOS**

Nombre del documento Procedimiento de la Contraloría de Servicios para la atención de gestiones e inconformidades de los contribuyentes.			
Tipo de documento PR-Procedimiento	Código MG-CS-IN-PR-01	Fecha Emisión 29 jun 26	
Revisado y Aprobado Contralor	Versión 01	Fecha Ult. Revisión ---	
Autor del documento Administrador/Investigador	Area Responsable Contraloría de Servicios		
			Pág. 1 de 10

Control de Cambios

	Sección / Párrafo modificado	Cambio realizado	Fecha Mes / año
1	Creación inicial del documento	Creación del documento	Junio 2026
2			
3			
4			
5			

Nombre del documento			
Procedimiento de la Contraloría de Servicios para la atención de gestiones e inconformidades de los contribuyentes.			
Tipo de documento	Código	Fecha Emisión	
PR-Procedimiento	MG-CS-IN-PR-01	29 jun 26	
Revisado y Aprobado	Versión	Fecha Ult. Revisión	
Contralor	01	---	
Autor del documento	Area Responsable		Pág.
Administrador/Investigador	Contraloría de Servicios		1 de 10

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es aplicado por todo el personal de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea, quienes se han comprometido y tienen la responsabilidad de velar por la adecuada atención del servicio brindado y satisfacción a los contribuyentes antes, durante y después de obtener respuestas, soluciones o servicios con la organización municipal.

2. OBJETIVOS

Documentar, administrar y generar procesos de mejora continua para la atención a los funcionarios municipales (enlaces departamentales) y a los contribuyentes del cantón.

3. ALCANCE DEL DOCUMENTO

Aplica para todos los procesos de atención de la Contraloría de Servicios que se generan a partir de las felicitaciones, sugerencias, denuncias e inconformidades que se reciben de los contribuyentes sobre la atención de los diferentes departamentos de la Municipalidad de Goicoechea, ya que todos dentro de la Cadena de Valor de Servicio Institucional somos responsables de la satisfacción de los ciudadanos.

4. CRITERIO DE EXITO

Satisfacción total del contribuyente ante el servicio y/o solución recibida al ofrecerles soluciones a sus necesidades locales y de gestión de trámites públicos.

5. INFORMACION Y RECURSOS

- Sistema informático local de registro de gestiones de la Municipalidad de Goicoechea (aplicativo desactualizado vigente).
- Plataforma SoftExpert Suite (solución tecnológica propuesta para la automatización de diagramas y alertas de tiempo).
- Manual Descriptivo de Puestos de la Municipalidad de Goicoechea (emitido por el Departamento de Recursos Humanos).
- Ley Reguladora de la Actividad de las Contralorías de Servicios (Ley N.º 9158) y lineamientos de atención integral al ciudadano.

6. RESPONSABLES

- La Contralora de Servicios es la responsable por velar que este procedimiento se encuentre actualizado, se cumpla rigurosamente en la oficina y se coordinen las acciones con las áreas externas para implementar las mejoras generadas.
- El Personal de la Contraloría de Servicios (Secretaría y Asistente) es responsable de ejecutar las actualizaciones operativas del día a día, registrar los casos por las cinco vías de ingreso y alertar de inmediato sobre desviaciones en los plazos de respuesta departamental.

7. DEPARTAMENTOS Y PERSONAS INVOLUCRADAS CON EL PROCESO

- Despacho de la Alcaldía Municipal: Instancia superior responsable de respaldar la autoridad de la oficina y aplicar las medidas administrativas ante el incumplimiento reiterado de los plazos por parte de las jefaturas.
- Enlaces Departamentales (Direcciones y Jefaturas Municipales): Funcionarios encargados de recibir los traslados de las gestiones, tramitar las soluciones técnicas y remitir las respuestas formales dentro de los términos de ley.
- Contribuyentes / Ciudadanos del Cantón: Usuarios de los siete distritos de Goicoechea que activan la cadena de valor del servicio al interponer sus solicitudes por los canales habilitados.

8. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Ley Reguladora de la Actividad de las Contralorías de Servicios (Ley N.º 9158).
- Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (Ley N.º 8220).
- Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Goicoechea.
- Formulario único de recepción de gestiones (físico y digital).
- Plantilla oficial de traslado de casos e informe de cierre de expedientes.

9. DEFINICIONES

- Gestión: Término genérico que engloba toda solicitud, manifestación o requerimiento interpuesto por el ciudadano, clasificado en felicitación, sugerencia, denuncia o inconformidad.
- Inconformidad: Manifestación de insatisfacción del contribuyente debido a deficiencias, mal trato o retrasos en los servicios recibidos por parte de la organización municipal.
- Denuncia: Notificación pública sobre un posible hecho irregular o ilícito en la función pública municipal que requiere investigación y resguardo de identidad.
- Sugerencia: Propuesta o recomendación del usuario orientada a mejorar los procesos operativos, trámites o servicios institucionales.
- Felicitación: Expresión de satisfacción y reconocimiento hacia el desempeño de un funcionario o departamento específico.
- Consecutivo Único: Identificador numérico cronológico asignado de forma invariable a cada expediente para garantizar su trazabilidad total.
- Escalamiento: Proceso de traslado formal de una gestión no resuelta hacia la Alcaldía Municipal debido al vencimiento de los términos por parte de las áreas externas.

10. NORMAS DE OPERACIÓN

El siguiente documento contiene los procesos de atención al contribuyente que se tramitan por los diferentes canales de servicio, atención y contacto de la Contraloría de Servicios.

Para cada canal se establecerá un procedimiento y una política, los cuales incluirán responsables, tiempos, documentos y tareas que se deberán ejecutar satisfactoriamente para lograr la excelencia operacional del servicio municipal.

El proceso de atención de los requerimientos se divide en las siguientes fases:

- La recepción del requerimiento, no conformidad, sugerencia, denuncia o felicitación a través de los diferentes canales de servicio.
- La investigación y la gestión en donde se hace la recolección de datos, entrevistas y se documenta el caso. Una vez con toda la información recabada y el análisis efectuado se procede a estructurar una respuesta para el contribuyente.
- Entregar una respuesta al contribuyente en donde se le brinda el resultado de la gestión, la delimitación de las responsabilidades y compromisos adquiridos según sea el caso.
- Finalmente, manejo e implementación de la oportunidad de mejora que se gesta a partir de la manifestación del ciudadano y el resultado de la investigación, además del seguimiento institucional.

10.1. DISPOSICIONES GENERALES

Los canales de atención por los cuales tiene acceso el contribuyente para que sea escuchada su voz son los siguientes:

- Cara a cara de forma presencial: En las oficinas centrales de la Contraloría de Servicios ubicadas en el Palacio Municipal en Guadalupe.
- Por medio del buzón de sugerencias: Físicos, los cuales se proponen para ser ubicados en puntos estratégicos y de alto tráfico del edificio municipal (Palacio Municipal en Guadalupe), con el fin de habilitar un canal accesible de captación de datos para el contribuyente externo.

- Canal telefónico directo: Mediante la línea telefónica interna y extensiones asignadas a la oficina de la Contraloría de Servicios.
- Mensajería de WhatsApp: A través de la línea celular institucional habilitada para la recepción expedita de consultas y requerimientos interactivos.
- Correo electrónico institucional: Por medio de la dirección de correo oficial de la Contraloría de Servicios para la recepción formal de documentación digital.
- Página web de la Municipalidad de Goicoechea: Específicamente a través de la sección digital "Contraloría de Servicios" o el formulario de contacto web de la plataforma institucional.
- Prensa y Redes Sociales: Monitoreo de reclamos o inconformidades públicas publicadas en medios de comunicación locales o en los perfiles oficiales de la municipalidad (Facebook, Instagram).
- Oficina de la Contraloría General de la República (CGR), Defensoría de los Habitantes o MIDEPLAN: Gestiones interpuestas originalmente ante el ente rector que sean trasladadas formalmente a la municipalidad para su resolución obligatoria.

10.2. PERSONAL AUTORIZADO PARA RESPONDER FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES

- Despacho de la Alcaldía Municipal: Instancia facultada para emitir y firmar respuestas oficiales en casos de alta sensibilidad institucional, reclamos de carácter legal complejo o en aquellas gestiones que hayan requerido un proceso de escalamiento debido al incumplimiento reiterado de los plazos por parte de las direcciones operativas.
- Contraloría de Servicios: La Contralora de Servicios es la autoridad técnica principal autorizada para firmar los informes de cierre, las resoluciones finales y las actas de notificación dirigidas a los contribuyentes para todas las categorías de gestión admitidas en la oficina.

- Directores y Jefaturas Departamentales: Responsables de firmar los informes técnicos de respuesta y los compromisos de mejora solicitados por la Contraloría de Servicios, actuando como los validadores formales de la información que sustenta la resolución de cada caso dentro de sus respectivas competencias administrativas.

10.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS DE FORMA PRESENCIAL

Actor - Puesto	No. Actividad	Procedimiento	Controles
Personal de la Contraloría de Servicios (Secretaría / Asistente)	1.a.	Salude al contribuyente, preséntese y dispóngase a escuchar con atención. Debe tener a la mano el formulario físico o digital para anotar los detalles de la conversación. Durante el proceso de atención, su concentración debe estar totalmente en lo que el ciudadano está manifestando. Mantenga su vista en los ojos del usuario y absténgase de realizar gestos o ademanes innecesarios.	N/A
	1.b.	Solicite permiso al contribuyente e infórmele que va a anotar todos los detalles de la conversación con el propósito de confirmar que se ha entendido la necesidad del ciudadano para poder brindarle una solución.	N/A
	1.c.	Repita y confirme con el contribuyente los detalles claves como nombres de personas, departamentos involucrados, fechas de los hechos y cualquier otro dato relevante que pueda ser vital en una investigación.	N/A
	1.d.	Asegúrese que ha comprendido la información que el contribuyente está brindando. De ser necesario, haga preguntas abiertas o cerradas que aclaren la información requerida para corregir el inconveniente. En caso de que el ciudadano se muestre ofensivo, irritable o agresivo, proceda a aplicar las técnicas para el manejo de usuarios	N/A

		disgustados y manejo de objeciones, tratando de intervenir para hacer preguntas abiertas o cerradas que puedan dar un tono diferente a la conversación.	
	1.e.	Consulte al contribuyente si cuenta con información que pueda aportar como evidencia para la investigación. En caso positivo se la solicita respetuosamente.	N/A
	1.f.	Indique al contribuyente que comprende lo que ha manifestado y que, con la documentación de su queja, sugerencia, denuncia o felicitación, se abrirá un caso para su atención. Adicionalmente, indíquele que una vez que su caso haya sido respondido, si no se siente satisfecho con la respuesta, puede solicitar una segunda revisión al Encargado de la Contraloría de Servicios, quien si no le puede ayudar más le guiará para hacer la consulta de respuesta emitida ante la Alcaldía Municipal para que atiendan su gestión.	N/A
	1.g.	Agradezca al contribuyente su disposición e interés en comunicar su malestar o sugerencia y el tiempo dedicado para la visita. Informe al contribuyente que su caso será gestionado por medio de la Contraloría de Servicios.	N/A
	1.h.	De inmediato compile la información recabada y proceda con el registro del caso en la base de datos de control interno, asignando el consecutivo único correspondiente.	Ingreso y asignación de consecutivo en sistema de control interno.
Contraloría de Servicios (Asistente / Contralora)	2.a.	Recibe la información del caso debidamente tabulada y clasificada según la tipología de la gestión recibida.	Control de ingreso de gestión.
	2.b.	Abre formalmente el expediente para la atención, validando el número consecutivo cronológico y determinando los días límite para la respuesta institucional de acuerdo con los plazos perentorios de la Ley N.º 9158.	Registro de alertas temporales en el sistema.

	2.c.	Analiza la información, e inicia el proceso de investigación, el seguimiento es inmediato a la apertura del caso mediante el traslado formal de la gestión hacia el enlace del departamento municipal afectado.	N/A
	2.d.	Recopila la evidencia y se efectúa el análisis. El seguimiento inicia el mismo día que se inicia el proceso de investigación y por espacio de un mínimo de 3 días y máximo de 5 días hábiles (para asegurar la respuesta final al usuario dentro de los 10 días de ley).	N/A
	2.e.	Emite un resultado y lo documenta inmediatamente a que finaliza el análisis del caso.	Documentación para análisis.
Contraloría de Servicios / Áreas Afectadas / Alcaldía	3.a.	En los casos que amerite, realiza la reunión con las partes involucradas a fin de discutir los hallazgos y buscar un consenso, de ser posible, para dar respuesta al contribuyente y valorar en caso de que aplique el plan de mejora continua. Máximo 2 días hábiles posteriores al resultado de la investigación.	Correo de involucramiento con las partes.
Contraloría de Servicios	2.f.	Confecciona respuesta para el contribuyente según el caso gestionado y recaba las firmas de las jefaturas afectadas si corresponde. Inmediato a la finalización de la reunión o del análisis técnico.	Carta base de respuesta ajustada.
	2.g.	Envía respuesta al contribuyente. Inmediato a la finalización de la reunión o resolución del caso.	Correo electrónico / Notificación física.
	2.h.	Escanea y archiva la respuesta y documentación de descargo del caso. Inmediato a la finalización de la reunión o envío al usuario.	Correo electrónico de archivo.
Jefatura o Personal del Departamento Municipal	4.a.	Genera el reporte de oportunidades de mejora en caso de que existan e inicia proceso de implementación de la mejora de manera inmediata o hasta 1 día hábil después de cerrado el caso.	Seguimiento con las partes involucradas.
Contraloría de Servicios	2.i.	Brinda el seguimiento correspondiente para la implementación, dependiendo del tipo de mejora que se implementará.	Seguimiento con las partes involucradas.

Jefatura o Personal del Departamento Municipal	4.b.	En caso de que la queja o sugerencia sea atendida por cualquier colaborador, normalmente un encargado de proceso, debe evaluar si puede ser resuelta por el mismo y, respetando los mismos tiempos de respuesta, ingresar la resolución a la Contraloría de Servicios informando lo sucedido para documentar el caso, revisar el proceso y proponer en conjunto con las áreas involucradas las oportunidades de mejora identificadas en dicho proceso y proponer la acción correctiva con la gente involucrada, a más tardar 1 día hábil después del incidente. Completar la plantilla correspondiente.	Reporte de gestión local / Formulario de mejora.
Contraloría de Servicios	2.j.	Confecciona informe mensual de atención de este canal de servicio de forma mensual, quinto día hábil luego del cierre de mes.	Reporte mensual consolidación de datos.

10.4. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS EN EL BUZÓN DE SUGERENCIAS.

Las boletas de sugerencias son un mecanismo de contacto proactivo con el contribuyente. Al decir proactivo significa que están a disposición del ciudadano para el momento en que desee manifestar una opinión. Estas boletas deben seguir un procedimiento de mantenimiento, captura, análisis y respuesta, con el propósito de que el contribuyente pueda recibir una respuesta oportuna a su manifestación.			
Actor - Puesto	No. Actividad	Procedimiento	Controles
Personal de la Contraloría de Servicios (Secretaría / Asistente)	1.a.	Cada vez que se requiera, realiza el diseño y confección interna de las boletas de sugerencias, coordinando su colocación directa en los puntos de contacto del Palacio Municipal en Guadalupe.	Boletas de sugerencias internas.
	1.b.	Distribuye, limpia y abastece de lapiceros y boletas cada uno de los buzones físicos propuestos en las áreas de alto tráfico institucional.	Revisión de estado general de los buzones.
	1.c.	Realiza la apertura física y recolección directa de las boletas depositadas (retiras con llave propia de la oficina de manera bisemanal), contabilizando las boletas extraídas en el sitio.	Acta de apertura y conteo de boletas.
	2.a.	El mismo día de la recolección, traslada las boletas al escritorio de trabajo, abre expediente formal para el control de la trazabilidad y clasifica según la tipología.	Registro físico de control de boletas.

Contraloría de Servicios (Asistente / Contralora)	2.b.	Digita de inmediato la información de la boleta en la base de datos de control interno e inicia la creación del caso con su respectivo consecutivo único.	Registro en sistema de control interno.
	2.c.	Confecciona el formulario o ficha digital interna de documentación para delimitar el alcance del reclamo o la sugerencia.	Ficha técnica del caso.
	2.d.	Analiza la información recopilada en la boleta e inicia formalmente el proceso de investigación interdepartamental.	N/A
	2.e.	Traslada formalmente el caso a la jefatura o enlace del departamento afectado. Realiza el seguimiento de la investigación por un espacio de mínimo 3 días y máximo 5 días hábiles.	Control de alertas temporales (SoftExpert Suite propuesto).
	2.f.	Inmediato a la resolución o respuesta de la jefatura municipal, efectúa el análisis técnico del descargo y emite el resultado final documentando el caso.	N/A
Contraloría de Servicios / Jefaturas Afectadas	2.g.	En los casos que por su complejidad lo ameriten (máximo 2 días hábiles posteriores al resultado), convoca a reunión con las partes afectadas para buscar consensos y establecer planes de mejora continua.	Acta de compromisos interdepartamentales.
Contraloría de Servicios	2.h.	Inmediato a la resolución de la reunión o el análisis, confecciona formalmente la nota de respuesta dirigida al contribuyente (siempre que la boleta incluya medios de contacto).	Oficio base de respuesta estructurado.
	2.i.	Envía y notifica la respuesta final al ciudadano a través de correo electrónico o llamada telefónica según corresponda.	Comprobante de notificación enviado.
	2.j.	Escanea la boleta original, archiva el expediente completo y remite una copia digital de los hallazgos a la jefatura municipal involucrada para su control interno.	Expediente digital integrado y archivado.
Jefatura o Encargado del Departamento Municipal	2.k.	En un plazo máximo de 1 día hábil posterior al cierre del caso, genera el plan operativo para ejecutar las oportunidades de mejora identificadas en su respectivo departamento.	Plan de acción correctiva local.
Contraloría de Servicios	2.l.	Ejecuta las verificaciones programadas para comprobar el cumplimiento y la efectividad del tipo de mejora que se implementará en los servicios del cantón.	Bitácora de seguimiento de compromisos.
	2.m.	Confecciona el informe mensual integrado de la oficina, consolidando los datos, tendencias y hallazgos específicos obtenidos a través de este canal (quinto día hábil luego del cierre de mes).	Reporte estadístico mensual del canal.

10.5. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN
FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E
INCONFORMIDADES DE LAS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS
POR CANAL TELEFÓNICO Y/O WHATSAPP.

Las quejas o sugerencias recibidas por teléfono o WhatsApp pueden generarse de dos maneras: Proactivas cuando la Contraloría de Servicios ejecuta una campaña de consulta o seguimiento para evaluar la percepción de la calidad de la atención brindada, o bien, reactivas cuando el contribuyente se comunica directamente para manifestar su inconformidad con alguna situación generada en los servicios municipales. En este procedimiento se detalla la gestión que debe realizarse al atender una llamada o mensaje con una no conformidad de un ciudadano.

Actor - Puesto	No. Actividad	Procedimiento	Controles
Personal de la Contraloría de Servicios (Secretaría / Asistente)	1.a.	Responde a la llamada se identifica, ofrece ayuda y escucha al contribuyente, o responde el mensaje de WhatsApp mediante la plantilla de saludo institucional.	Registro de llamada / chat.
	1.b.	Al evaluar la llamada o mensaje, toma los datos del contribuyente para iniciar el proceso de investigación. Los datos obligatorios para solicitar son: Nombre completo, correo electrónico, teléfono(s) de contacto y cédula de identidad.	Formulario digital de captura rápida.
	1.c.	En caso de que la molestia del contribuyente no permita que se le solicite la información de forma directa, se le invita a aportar los siguientes puntos relevantes conforme se calma la conversación: Dirección para notificaciones, lugar, fecha y hora del suceso, descripción clara de los hechos y pretensiones del afectado.	Formulario digital de captura rápida.
	1.d.	Con la información detallada obtenida en los puntos anteriores, procede a confeccionar el registro formal en la base de datos de control interno para que se inicie el proceso de investigación. El mismo día en que se recibe la gestión, envía un correo de notificación o acuse digital al contribuyente con los datos de su caso, el resumen de la no conformidad y la indicación de que el expediente está bajo estudio.	Registro en sistema de control interno.
Contraloría de Servicios (Asistente Contralora)	2.a.	Una vez que la gestión ingresa formalmente a la Contraloría de Servicios, iniciará con la apertura del caso, asignándole un número de consecutivo único y cronológico.	Control de ingreso de gestión.
	2.b.	El mismo día en que se abre el caso, confecciona un formulario de documentación y traslado del expediente técnico.	Apertura de ficha digital.
	2.c.	Analiza la información recopilada por el canal telefónico o digital e inicia formalmente el proceso de investigación interdepartamental.	N/A
	2.d.	Traslada el requerimiento al enlace del departamento afectado. El seguimiento inicia el mismo día de la apertura de la investigación y se realiza por un espacio de mínimo 3 días y máximo 5 días hábiles, recopilando la evidencia y efectuando el análisis de los descargos institucionales.	Alertas operativas (SoftExpert Suite propuesto).
	2.e.	Inmediato a la finalización del análisis del caso, emite un resultado formal y lo documenta técnicamente en el expediente.	Documentación para análisis de cierre.

Contraloría de Servicios / Áreas Afectadas / Alcaldía	2.f.	En los casos que amerite, realiza una reunión con las partes involucradas a fin de discutir los hallazgos y buscar un consenso, de ser posible, para dar respuesta al contribuyente y valorar el plan de mejora continua (máximo 2 días hábiles posteriores al resultado de la investigación).	Minuta de compromisos interdepartamentales.
Contraloría de Servicios	2.g.	Confecciona la respuesta formal para el contribuyente según el caso gestionado y recaba las firmas de las jefaturas o la Contralora (inmediato a la finalización de la reunión o del análisis técnico).	Oficio base de respuesta estructurado.
	2.h.	Envía la respuesta oficial firmada al contribuyente por correo electrónico o mediante el canal de WhatsApp y archiva digitalmente la documentación de descargo como constancia de cierre del caso.	Comprobante de notificación enviado.
Jefatura o Encargado del Departamento Municipal	2.i.	En un plazo máximo de 1 día hábil después de cerrado el caso, genera el reporte de oportunidades de mejora en caso de que existan e inicia el proceso de implementación de las acciones correctivas en su área.	Seguimiento con las partes involucradas.
Contraloría de Servicios / Áreas Afectadas	2.j.	Brinda el seguimiento correspondiente para la implementación, dependiendo del tipo de mejora que se determinó aplicar en los servicios municipales.	Bitácora de seguimiento de compromisos.
Contraloría de Servicios	2.k.	Confecciona el informe mensual integrado de atención de este canal de servicio en forma mensual, fijado para el quinto día hábil luego del cierre del mes.	Reporte estadístico mensual del canal.

10.6. PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN FELICITACIONES, SUGERENCIAS, DENUNCIAS E INCONFORMIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES RECIBIDAS POR CANAL DE CORREO ELECTRÓNICO, CONTACTO EN LA PÁGINA WEB, OFICINA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR), DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES, MIDEPLAN, PRENSA Y REDES.

Las quejas o sugerencias recibidas por estos canales son reactivas, o sea, se generarán a partir de una inconformidad de servicio o del producto obtenido. Particularmente las quejas o no conformidades gestionadas por prensa y redes sociales debido a la alta exposición pública que tienen deben atenderse y hacer contacto con el cliente, en un término no mayor a 24 horas hábiles, siendo este el tiempo previsto ya sea para brindar una respuesta o para iniciar un proceso amplio de investigación según sea el caso.

Actor - Puesto	No. Actividad	Procedimiento	Controles
Personal de la Contraloría de Servicios (Secretaría / Asistente)	1.a.	Responde a la llamada, se identifica, ofrece ayuda y escucha al contribuyente, o responde el mensaje de WhatsApp o correo electrónico.	Registro de llamada / chat.
	1.b.	Al evaluar la llamada o mensaje, toma los datos del contribuyente para iniciar el proceso de investigación. Los datos obligatorios para solicitar son: Nombre completo, correo electrónico, teléfono(s) de contacto y cédula de identidad.	Formulario digital de captura rápida.

	1.c.	En caso de que la molestia del contribuyente no permita que se le solicite la información de forma directa, se le invita a aportar los siguientes puntos relevantes conforme se calma la conversación: Dirección para notificaciones, lugar, fecha y hora del suceso, descripción clara de los hechos y pretensiones del afectado.	Formulario digital de captura rápida.
	1.d.	Con la información detallada obtenida en los puntos anteriores, procede a confeccionar el registro formal en la base de datos de control interno para que se inicie el proceso de investigación. El mismo día en que se recibe la gestión, envía un correo de notificación o acuse digital al contribuyente con los datos de su caso, el resumen de la no conformidad y la indicación de que el expediente está bajo estudio.	Registro en sistema de control interno.
Contraloría de Servicios (Asistente Contralora) /	2.a.	Una vez que la gestión ingresa formalmente a la Contraloría de Servicios, iniciará con la apertura del caso, asignándole un número de consecutivo único y cronológico.	Control de ingreso de gestión.
	2.b.	El mismo día en que se abre el caso, confecciona un formulario de documentación y traslado del expediente técnico.	Apertura de ficha digital.
	2.c.	Analiza la información recopilada por el canal telefónico o digital e inicia formalmente el proceso de investigación interdepartamental.	N/A
	2.d.	Traslada el requerimiento al enlace del departamento afectado. El seguimiento inicia el mismo día de la apertura de la investigación y se realiza por un espacio de mínimo 3 días y máximo 5 días hábiles, recopilando la evidencia y efectuando el análisis de los descargos institucionales.	Alertas operativas (SoftExpert Suite propuesto).
	2.e.	Inmediato a la finalización del análisis del caso, emite un resultado formal y lo documenta técnicamente en el expediente.	Documentación para análisis de cierre.
Contraloría de Servicios / Áreas Afectadas / Alcaldía	2.f.	En los casos que amerite, realiza una reunión con las partes involucradas a fin de discutir los hallazgos y buscar un consenso, de ser posible, para dar respuesta al contribuyente y valorar el plan de mejora continua (máximo 2 días hábiles posteriores al resultado de la investigación).	Minuta de compromisos interdepartamentales.
Contraloría de Servicios	2.g.	Confecciona la respuesta formal para el contribuyente según el caso gestionado y recaba las firmas de las jefaturas o la Contralora (inmediato a la finalización de la reunión o del análisis técnico).	Oficio base de respuesta estructurado.
	2.h.	Envía la respuesta oficial firmada al contribuyente por correo electrónico o mediante el canal de WhatsApp y archiva digitalmente la documentación de descargo como constancia de cierre del caso.	Comprobante de notificación enviado.
Jefatura o Encargado del Departamento Municipal	2.i.	En un plazo máximo de 1 día hábil después de cerrado el caso, genera el reporte de oportunidades de mejora en caso de que existan e inicia el proceso de implementación de las acciones correctivas en su área.	Seguimiento con las partes involucradas.

Contraloría de Servicios / Áreas Afectadas	2.j.	Brinda el seguimiento correspondiente para la implementación, dependiendo del tipo de mejora que se determinó aplicar en los servicios municipales.	Bitácora de seguimiento de compromisos.
Contraloría de Servicios	2.k.	Confecciona el informe mensual integrado de atención de este canal de servicio en forma mensual, fijado para el quinto día hábil luego del cierre del mes.	Reporte estadístico mensual del canal.

11. CONTROLES CRITICOS

Plataforma SoftExpert Suite / Sistema de Control Interno: Control automatizado para el ingreso, asignación de consecutivo único y seguimiento en tiempo real de los términos perentorios de las gestiones, emitiendo alertas operativas preventivas ante aproximación de vencimientos de plazos de ley.

12. KPIS

- Reporte de eficiencia en la resolución de gestiones: Medición cuantitativa del porcentaje de inconformidades, denuncias, sugerencias y felicitaciones resueltas y notificadas de forma oportuna dentro del término máximo de diez (10) días hábiles que estipula la Ley N.º 9158.
- Distribución y tipificación de requerimientos por canal: Reporte estadístico que detalla el volumen de gestiones captadas por cada medio oficial (presencial, buzón propuesto, telefónico, WhatsApp, correo, web, Oficina de la Contraloría General de la República (CGR), Defensoría de los Habitantes, MIDEPLAN o redes) con el fin de evaluar la accesibilidad de la oficina.
- Duración promedio de respuesta interdepartamental: Métrica orientada a evaluar los tiempos de atención y remisión de informes técnicos por parte de las jefaturas y direcciones operativas municipales desde el momento del traslado formal del caso.
- Reportería integrada del sistema de control: Extracción de datos analíticos a través del módulo de gestión de la plataforma implementada, seleccionando el rango de fechas requerido y el tipo de trámite para la visualización en línea o su exportación a hojas de cálculo en Excel para el modelado de la toma de decisiones.

13. ANEXOS



MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA

CONTRALORÍA DE SERVICIOS



Formulario Único de Control Interno: F-CS-01

FORMULARIO UNIFICADO DE RECEPCIÓN, INVESTIGACIÓN Y MEJORA DE
GESTIONES

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL CONTRIBUYENTE

- **Nombre Completo:** _____
- **Cédula de Identidad / Identificación:** _____
- **Teléfono(s) de Contacto:** _____
- **Correo Electrónico:** _____
- **Medio de Notificación Preferido:** ☐ Correo Electrónico ☐ WhatsApp ☐ Presencial

2. CLASIFICACIÓN Y DETALLE DE LA GESTIÓN (A ser completado por el usuario o asistente)

- **Canal de Ingreso:** ☐ Presencial ☐ Buzón Propuesto ☐ Teléfono
☐ WhatsApp ☐ Web ☐ Contraloría General de la República
☐ Defensoría de los Habitantes ☐ MIDEPLAN ☐ Redes/Prensa
- **Tipo de Gestión:** ☐ Felicitación ☐ Sugerencia ☐ Denuncia ☐ Inconformidad

- **Departamento / Área Municipal Afectada:**

- **Descripción Clara de los Hechos (Detalle del requerimiento o queja):**

- **Pretensiones del Solicitante / Solución Esperada:**

3. CONTROL DE TRAZABILIDAD (Uso exclusivo de la Contraloría de Servicios)

- Número de Consecutivo Único: _____
- Fecha de Recepción: ____/____/____
- Fecha Límite de Respuesta (10 días hábiles - Ley N.º 9158): ____/____/____
- Funcionario Responsable del Registro: _____

4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA (Justificaciones del departamento afectado)

- Resumen del Criterio Técnico / Evidencias Recopiladas:

- Fecha de Recepción del Informe de Descargo: ____/____/____
- Oficio Referencia: _____

5. RESOLUCIÓN FINAL Y COMPROMISO DE NOTIFICACIÓN

- Resolución Final Emitida al Contribuyente:

- Fecha de Notificación al Usuario: ____/____/____
- Medio Utilizado: _____

6. PLAN DE ACCIÓN Y OPORTUNIDADES DE MEJORA CONTINUA (Para la Jefatura Departamental)

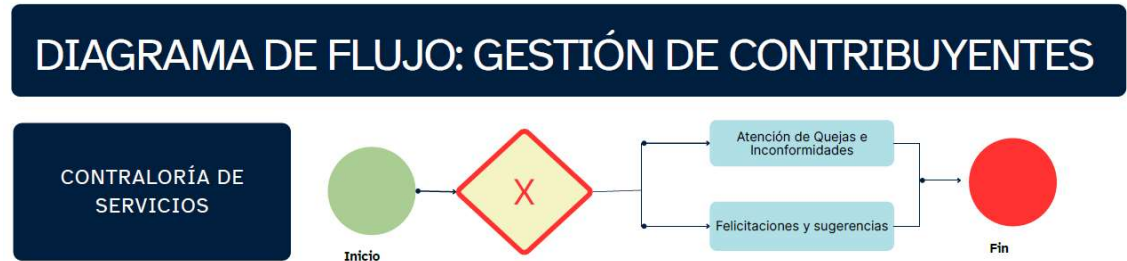
No.	Oportunidad de Mejora Identificada	Plan de Acción / Correctivo	Funcionario Responsable	Fecha de Resolución
1				
2				
3				

Fecha de Cierre Definitivo: ____/____/____

Firma Responsable Contraloría de Servicios: _____

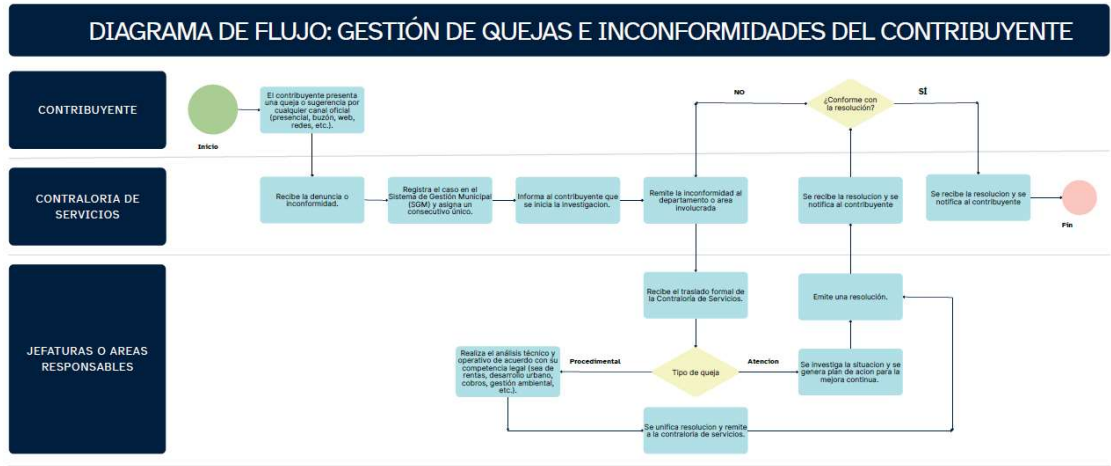
Diagramas de Flujo

Figura 6 Diagrama de flujo: Gestión de Contribuyentes



Fuente: Elaboración propia (2026)

Figura 7 Diagrama de Flujo: Gestión de Quejas e Inconformidades del Contribuyente.



Fuente: Elaboración propia (2026)

Figura 8 Diagrama de Flujo: Gestión de Felicitaciones y Sugerencias del Contribuyente.



Fuente: Elaboración propia (2026)

Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)

El presente acuerdo de nivel de servicio establece los compromisos de tiempo para la gestión integral de inconformidades, garantizando el cumplimiento de la Ley N.º 9158 y la eficiencia operativa municipal.

Cuadro 17 Acuerdo de Nivel de Servicio

Etapas del proceso	Responsable	Plazo máximo de ejecución	Fundamentación
Traslado y atención inicial	Contraloría de Servicios	24 horas hábiles tras recibir la gestión.	Recepción, registro y traslado formal.
Respuesta técnica (Caso simple)	Jefaturas / Áreas Responsables	5 días hábiles	Trámite operativo estándar.
Respuesta técnica (Caso complejo)	Jefaturas / Áreas Responsables	Hasta 50 días naturales.	Casos que requieren estudios técnicos profundos.
Resolución final al usuario	Contraloría de Servicios	10 días hábiles	Plazo máximo legal de respuesta al ciudadano.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Protocolo de Escalamiento y Régimen Disciplinario ante retrasos interdepartamentales

Este protocolo tiene como objetivo salvaguardar la eficacia de la Contraloría de Servicios y asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos en el SLA y la Ley N.º 9158, mediante una intervención escalonada ante la inacción de las jefaturas o enlaces departamentales, operando sobre la base de los registros de control interno de la oficina.

1. Flujo de escalamiento ante incumplimiento de plazos.
 - a. Nivel 1: Alerta preventiva (48 horas antes del vencimiento): La Contraloría de Servicios realiza una labor de gestión administrativa, contactando al enlace departamental para recordarle el vencimiento próximo del plazo definitivo.
 - b. Nivel 2: Primer recordatorio (Vencimiento del plazo SLA): Si el plazo de 5 días hábiles (o hasta 50 días en casos complejos) vence sin respuesta, la Contraloría emite un oficio formal de "Recordatorio de cumplimiento de plazo" al enlace, con copia obligatoria a su jefatura inmediata para su conocimiento y acción.
 - c. Nivel 3: Escalamiento a Alcaldía (2 días hábiles tras Nivel 2): Ante la persistencia del retraso, la Contraloría de Servicios emite un Informe Técnico

de Incumplimiento dirigido al Despacho del Alcalde. Este informe detalla la afectación del contribuyente y solicita la intervención jerárquica para garantizar el derecho de respuesta del ciudadano.

2. Régimen disciplinario progresivo

Ante el incumplimiento injustificado de los plazos legales, se aplicará el régimen disciplinario basado en el principio de proporcionalidad, siguiendo esta escala:

- a. Amonestación verbal: Se aplicará en la primera instancia de incumplimiento leve, dejando constancia administrativa en el registro de seguimiento de la Contraloría sobre la falta cometida y la necesidad de mejora inmediata en la gestión de plazos.
- b. Amonestación escrita: Se aplicará ante la reincidencia en el retraso o cuando la falta cause un impacto directo en la atención al contribuyente, afectando la imagen institucional o vulnerando el plazo legal de respuesta de 10 días hábiles de la Contraloría.
- c. Apertura de Órgano Director (Procedimiento administrativo): Ante faltas graves, reincidencias reiteradas que ya hayan sido objeto de amonestación escrita, o cuando el retraso genere una sanción externa contra la Municipalidad (por parte de la CGR, Defensoría de los Habitantes, MIDEPLAN o instancias judiciales), se elevará el caso a la instancia competente para la apertura de un Órgano Director conforme a la Ley General de la Administración Pública.

Plan de capacitación y sensibilización en habilidades blandas y cumplimiento normativo

El presente programa se ejecutará de manera semestral bajo una modalidad de grupos interdisciplinarios. Para fomentar la articulación institucional, los enlaces municipales serán distribuidos en dos grupos heterogéneos, mezclando personal de distintas áreas técnicas en cada sesión. Esta estrategia busca que el personal comprenda la interdependencia de los procesos municipales, derribe las barreras departamentales y consolide un lenguaje común enfocado en la resolución efectiva de las gestiones ciudadanas.

Objetivo General

Fortalecer las competencias actitudinales y el conocimiento normativo de los enlaces departamentales para garantizar la eficiencia administrativa y el cumplimiento de la Ley N.º 9158.

Cuadro 18 Plan de capacitación, estructura del programa

Módulo	Enfoque	Temas
I. El Contribuyente como Eje	Habilidades Blandas	Empatía, escucha activa y sentido de urgencia en el servicio público.
II. Marco Normativo	Cumplimiento Legal	Ley N.º 9158, plazos de respuesta y responsabilidad administrativa.
III. Articulación Efectiva	Taller Práctico	Flujos de trabajo, uso del SLA y resolución de conflictos interdepartamentales.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cuadro 19 Aprendizajes esperados, estrategias de mediación e indicadores

Aprendizajes esperados	Estrategias de mediación	Indicadores	Duración
I. Sentido de Urgencia: Interiorizar la importancia del servicio público y la empatía con el ciudadano (Mes 1).	Role-playing sobre manejo de casos reales de quejas de los contribuyentes para fomentar la escucha activa y la contención.	Evalúa el compromiso actitudinal mediante la entrega de una matriz de atención priorizada por parte del enlace.	3 horas
II. Marco Normativo: Comprender las obligaciones legales de la Ley N.º 9158 y el SLA vigente.	Análisis técnico de plazos, responsabilidades y las consecuencias administrativas del incumplimiento.	Valida el conocimiento normativo mediante un quiz de verificación de conceptos clave.	2 horas
III. Operatividad: Dominar el protocolo de escalamiento y resolución de conflictos interdepartamentales.	Trabajo colaborativo para identificar soluciones a cuellos de botella reales en los flujos de trabajo.	Propone una Matriz de Mejora de Procesos (MMP) aplicada al departamento del enlace.	4 horas

Fuente: Elaboración propia (2026)

Metodología de Implementación

El programa se ejecutará bajo una metodología de implementación por módulos, diseñada para ser ejecutada directamente por la Contraloría de Servicios con un enfoque práctico y de bajo impacto operativo. La metodología se basa en tres ejes de ejecución:

Cuadro 20 Metodología de implementación

Módulo	Estrategia de Mediación	Acción	Evaluación
I. Sentido de Urgencia	Taller vivencial	Discusión guiada de 3 quejas reales para analizar la empatía y la urgencia.	Bitácora de Compromiso: Registro breve de la percepción del enlace sobre el servicio.
II. Marco Normativo	Charla interactiva	Exposición directa sobre Ley N.º 9158, plazos SLA y régimen sancionatorio.	Quiz rápido: 5 preguntas de verificación inmediata al finalizar la sesión.
III. Operatividad	Taller de Co-creación de Procesos	Mapeo colaborativo en pizarra para identificar cuellos de botella y soluciones.	Matriz de Mejora: Foto de la pizarra con las soluciones acordadas por el grupo.

Fuente: Elaboración propia (2026)

Directrices de facilitación y evaluación

Para garantizar que el programa sea autogestionable, se establecen las siguientes directrices para quien facilite la capacitación:

1. Facilitación basada en la realidad: No se requieren materiales complejos ni manuales diseñados. La materia prima del taller son los casos reales que la Contraloría ya gestiona en su día a día. El facilitador solo debe llevar una lista de 3 quejas reales (para el Módulo I) y la presentación base sobre la Ley N.º 9158 (para el Módulo II)
2. Instrumentos de evaluación operativos:
 - a. Bitácora de compromiso: Consiste en una hoja sencilla donde cada enlace anota un aspecto a mejorar en su atención al usuario.
 - b. Quiz rápido: Son preguntas de respuesta oral o escrita simple que el facilitador realiza en el momento para verificar la comprensión de los plazos de la Ley N.º 9158.

- c. Matriz de mejora: Es el resultado visual del mapeo en pizarra. La evidencia de este instrumento es la fotografía del producto final generado por los enlaces.
3. Reflexión Final: Al concluir cada sesión, el facilitador completará una breve bitácora sobre: *¿Qué funcionó?*, *¿Qué no funcionó?* y *¿Qué se puede mejorar?* Esto permite que, si el facilitador cambia, el siguiente pueda retomar el programa sin necesidad de rediseñarlo.

Siglas y Abreviaturas

- MG: Municipalidad de Goicoechea.
- CS: Contraloría de Servicios.
- IN: Interno.
- CAP: Capacitación.

Instrumentos de evaluación:

Quiz de verificación normativa 9158



MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA

CONTRALORÍA DE SERVICIOS



Código: MG-CS-IN-CAP-01

QUIZ DE VERIFICACIÓN NORMATIVA 9158

Datos del Funcionario:

- Nombre: _____
- Departamento: _____
- Fecha: _____
- **Instrucciones:** Marque con una "X" la opción correcta según lo estipulado en la Ley N.º 9158.

1. **¿Cuál es el plazo máximo que tienen las unidades administrativas para responder a una gestión de la Contraloría de Servicios?**
 - *Respuesta esperada: 5 días hábiles.*
2. **En caso de una gestión compleja, ¿cuál es el plazo máximo permitido según la normativa?**
 - *Respuesta esperada: Hasta 50 días naturales.*
3. **¿Qué sucede si una unidad administrativa incumple el plazo de 5 días hábiles sin justificación?**
 - *Respuesta esperada: Se activa el protocolo de escalamiento hacia la Alcaldía e inicia la posible responsabilidad administrativa.*
4. **¿Cuál es el plazo máximo total que tiene la Contraloría de Servicios para responder al usuario final?**
 - *Respuesta esperada: 10 días hábiles.*
5. **¿Quién es el responsable directo de brindar la información técnica para atender la gestión del ciudadano?**
 - *Respuesta esperada: El enlace departamental (o la jefatura del área técnica respectiva).*
6. **¿La atención de las gestiones ciudadanas es una opción o una obligación legal?**
 - *Respuesta esperada: Es una obligación legal estipulada en la Ley N.º 9158.*
7. **¿Qué impacto tiene en la Municipalidad el incumplimiento reiterado de los plazos de respuesta?**
 - *Respuesta esperada: Afectación de la imagen institucional, sanciones de la CGR, Defensoría de los Habitantes, MIDEPLAN, instancias judiciales y posible apertura de procedimientos disciplinarios.*
8. **¿Qué documento se genera cuando se escala un caso a la Alcaldía por falta de respuesta?**
 - *Respuesta esperada: Informe técnico de incumplimiento.*
9. **¿Qué principio de la función pública justifica la aplicación de sanciones ante el retraso injustificado?**
 - *Respuesta esperada: Principio de proporcionalidad y deber de eficiencia en el servicio público.*
10. **¿Es posible extender el plazo de 5 días hábiles si la unidad tiene mucho trabajo acumulado?**

- *Respuesta esperada: No, a menos que se califique técnicamente como un caso complejo (hasta 50 días naturales) definido por la Contraloría de Servicios.*

Bitácora de evaluación y cierre de sesión



MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA

CONTRALORÍA DE SERVICIOS



Código: MG-CS-IN-CAP-02

BITÁCORA DE EVALUACIÓN Y CIERRE DE SESIÓN

Datos de la sesión:

- Módulo impartido: _____
- Fecha: _____
- Facilitador: _____

Registro de Evaluación del Facilitador:

Dimensión de Análisis	Observaciones y Hallazgos
¿Qué funcionó?	[Describa los aspectos positivos, participación de los enlaces y dinámicas exitosas].
¿Qué no funcionó?	[Describa los obstáculos, falta de tiempo, dudas recurrentes o materiales deficientes].
¿Qué se puede mejorar?	[Proponga acciones correctivas o ajustes pedagógicos para la próxima sesión].

Observaciones adicionales:

Firma del Facilitador: _____

ANEXOS

Guion de entrevista

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Municipalidad de Goicoechea?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea?
3. En su día a día, ¿en qué medida considera que los manuales de procedimientos actuales reflejan la realidad de lo que usted ejecuta en la oficina?
4. ¿Cuáles considera que son los "cuellos de botella" o pasos más lentos dentro de los procesos administrativos de la Contraloría?
5. ¿Cómo calificaría la coordinación con otros departamentos de la Municipalidad cuando se requiere información para resolver una queja?
6. ¿Qué herramientas o sistemas (digitales o físicos) considera que facilitan más su desempeño laboral y cuáles cree que deberían actualizarse?
7. Desde su perspectiva, ¿cómo influye la carga de trabajo actual en la prontitud y calidad de las respuestas que se le brindan al ciudadano?
8. Si tuviera la oportunidad de modificar un solo paso del proceso administrativo para hacerlo más ágil, ¿cuál sería y por qué?
9. ¿Qué estrategias o recursos adicionales cree que fortalecerían la efectividad de la Contraloría en el corto plazo?
10. ¿Podría describir paso a paso cómo es el flujo de atención desde que un usuario presenta una gestión hasta que se le da una respuesta final?

Entrevista a la Secretaria de la Contraloría de Servicios.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Municipalidad de Goicoechea?
16 años.
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea?
6 años.
3. En su día a día, ¿en qué medida considera que los manuales de procedimientos actuales reflejan la realidad de lo que usted ejecuta en la oficina?
No existen manuales.
4. ¿Cuáles considera que son los "cuellos de botella" o pasos más lentos dentro de los procesos administrativos de la Contraloría?
Los más lentos son las respuestas que dan los departamentos a nosotros, tardan demasiado en contestar, si contestan rápido sería más fácil contestar al contribuyente, pero como duran, dura más en darle respuesta al cliente, hay que andar detrás de las áreas para que nos brinden respuestas.
5. ¿Cómo calificaría la coordinación con otros departamentos de la Municipalidad cuando se requiere información para resolver una queja?
Nula. No son empáticos, no entienden la urgencia.
6. ¿Qué herramientas o sistemas (digitales o físicos) considera que facilitan más su desempeño laboral y cuáles cree que deberían actualizarse?
El sistema actual facilita el trabajo, pero requiere actualización SYS.
7. Desde su perspectiva, ¿cómo influye la carga de trabajo actual en la prontitud y calidad de las respuestas que se le brindan al ciudadano?
La carga de trabajo es mucha, al ser tanta, no existe fluides, prontitud y rapidez para contactarle al ciudadano.
8. Si tuviera la oportunidad de modificar un solo paso del proceso administrativo para hacerlo más ágil, ¿cuál sería y por qué?
Modificaría el proceso de respuesta de los departamentos a la contraloría.
9. ¿Qué estrategias o recursos adicionales cree que fortalecerían la efectividad de la Contraloría en el corto plazo?

Mas cooperación por parte de los departamentos, más conciencia, más conocimiento de la ley y los tiempos de respuesta, nosotros evitamos denuncias de la defensoría y evitamos sala cuartazos.

10. ¿Podría describir paso a paso cómo es el flujo de atención desde que un usuario presenta una gestión hasta que se le da una respuesta final?

Se puede atender por teléfono por correo o presencial, presencial de dos maneras, se le toma la denuncia o la persona viene y deja una carta, de las 4 maneras se reciben se valoran, se le dan tramites, se trasladan a los departamentos que corresponde, se les indica a los departamentos los tiempos de respuesta, siempre entre 1 y 5 días, se espera la respuesta, la ley dice que la administración pública puede dar 10 días hábiles, se le dice al contribuyente los 10 que exige la ley.

Transcurridos los 10 días la contraloría envía recordatorio, muchas veces le dan un día para contestar, luego cuando ya ellos contestan, esa respuesta que le dan se la trasladan al contribuyente, y el contribuyente valorara si está de acuerdo o no de acuerdo con la respuesta y se vuelve a reabrir el caso y se vuelve a enviar, hasta que el contribuyente este satisfecho.

Entrevista a la Asistente de la Contraloría de Servicios.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Municipalidad de Goicoechea?

9 años.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea?

9 años.

3. En su día a día, ¿en qué medida considera que los manuales de procedimientos actuales reflejan la realidad de lo que usted ejecuta en la oficina?

No existen manuales.

4. ¿Cuáles considera que son los "cuellos de botella" o pasos más lentos dentro de los procesos administrativos de la Contraloría?

La cantidad de denuncias que ingresan día a día, por más seguimientos que quiera hacerles a los casos, eso quita muchísimo tiempo, y eso quita mucho tiempo al seguimiento de las denuncias que ya existen, hace falta más personal.

5. ¿Cómo calificaría la coordinación con otros departamentos de la Municipalidad cuando se requiere información para resolver una queja?

Ni buena ni mala, a ellos les falta reconocer o entender que nosotros necesitamos una respuesta rápida, más que existe un tiempo de ley.

6. ¿Qué herramientas o sistemas (digitales o físicos) considera que facilitan más su desempeño laboral y cuáles cree que deberían actualizarse?

Se requiere actualización o modificación al sistema que tienen actualmente, es un sistema propio, diseñado en la muni, falta conocimiento en Excel,

7. Desde su perspectiva, ¿cómo influye la carga de trabajo actual en la prontitud y calidad de las respuestas que se le brindan al ciudadano?

Bastante, ellos quieren una respuesta casi de inmediato, y a veces por las competencias no pueden brindarla, más ellas no son las que hacen el proceso o la solución al problema y son otros departamentos y ellas dependen al 100 % de los departamentos y muchos departamentos no colaboran con una respuesta pronta, y hay que estar detrás del departamento solicitándoles respuesta y eso les quita tiempo para ejercer otros tipos de labores, implementar otras acciones en beneficio de la municipalidad.

8. Si tuviera la oportunidad de modificar un solo paso del proceso administrativo para hacerlo más ágil, ¿cuál sería y por qué?

Menos burocracia.

9. ¿Qué estrategias o recursos adicionales cree que fortalecerían la efectividad de la Contraloría en el corto plazo?

Capacitación constante al personal en cuanto a servicio al cliente, hacer concientización a los funcionarios de la importancia de que el servicio se brinde lo más ágil posible, de manera más eficaz, capacitaciones en habilidades blandas.

10. ¿Podría describir paso a paso cómo es el flujo de atención desde que un usuario presenta una gestión hasta que se le da una respuesta final?

Se recibe la denuncia, puede ser personal o por teléfono, o por correo o sistema web o por WhatsApp, se valora la denuncia a ver si está dentro del ámbito municipal, si no lo está se le informa y se le hace una recomendación al usuario para indicarle donde emitir esa denuncia, si se encuentra en las competencias municipales, se toma toda la información del contribuyente, se le indica que detalle toda la denuncia y aporte pruebas, una vez que nos da toda la información, se la trasladamos al departamento correspondiente, esperamos 10 días hábiles para brindar una respuesta y se le brinda al contribuyente, si después de los 10 días hábiles no hay respuesta se le hace un recordatorio al área y si no contesta, máximo 3 recordatorios y si no lo escalan a la jefatura del departamento en primer instancia, para no saltar jerarquías y si no a la alcaldía, siempre deben estar detrás del caso, siempre si o si debe emitirse la respuesta, todo dentro del plazo requerido, para poder dar avance al contribuyente mantenerlo siempre informado. He aquí la piedra en zapato, porque al ser tantos casos se dificulta la comunicación con el contrayente.

Entrevista a la Contralora.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Municipalidad de Goicoechea?
7 años.
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea?
5 años.
3. En su día a día, ¿en qué medida considera que los manuales de procedimientos actuales reflejan la realidad de lo que usted ejecuta en la oficina?
No existen manuales de procedimiento.
4. ¿Cuáles considera que son los "cuellos de botella" o pasos más lentos dentro de los procesos administrativos de la Contraloría?
El seguimiento y la respuesta de los casos, no depende de la contraloría, depende de otras áreas, la contraloría funge como mediador.
5. ¿Cómo calificaría la coordinación con otros departamentos de la Municipalidad cuando se requiere información para resolver una queja?
Mala, no cuentan con el sentido de urgencia que se cuenta en la contraloría.
6. ¿Qué herramientas o sistemas (digitales o físicos) considera que facilitan más su desempeño laboral y cuáles cree que deberían actualizarse?
El sistema de la contraloría y los dashboard que se hacen en Excel, el sistema es propio y se requiere actualización.
7. Desde su perspectiva, ¿cómo influye la carga de trabajo actual en la prontitud y calidad de las respuestas que se le brindan al ciudadano?
Influye mucho, existe demasiada carga laboral, se ha solicitado una plaza extra y no se ha dado.
8. Si tuviera la oportunidad de modificar un solo paso del proceso administrativo para hacerlo más ágil, ¿cuál sería y por qué?
Los tiempos de respuesta, los haría más expeditos.
9. ¿Qué estrategias o recursos adicionales cree que fortalecerían la efectividad de la Contraloría en el corto plazo?
Mas personal, mejoras en el sistema de contraloría, manuales de procesos.
10. ¿Podría describir paso a paso cómo es el flujo de atención desde que un usuario presenta una gestión hasta que se le da una respuesta final?
Existen varias gestiones, tenemos felicitaciones, sugerencias, denuncias e inconformidades,

Denuncias e inconformidades, por cualquiera de las 5 vías (Mail-sistema-WhatsApp-llamada-presencial), si se trae documento físico se tramita por oficio, o bien, se tramita por sistema y al contribuyente se le envía un correo de que fue tramitada, se le da trazabilidad, la contralora emite denuncias de oficio.

Diagramas de Flujo:

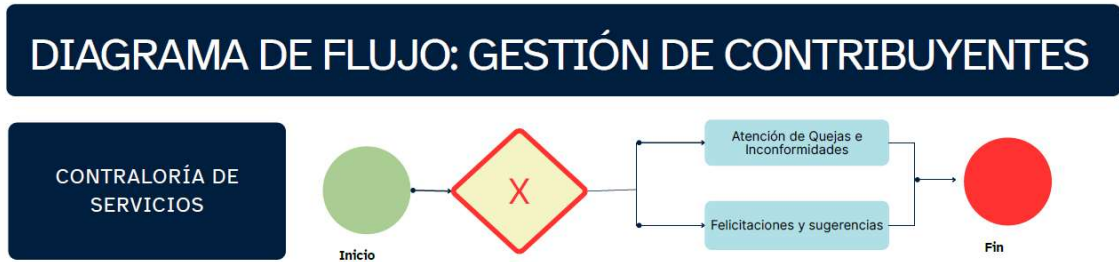


DIAGRAMA DE FLUJO: GESTIÓN DE QUEJAS E INCONFORMIDADES DEL CONTRIBUYENTE

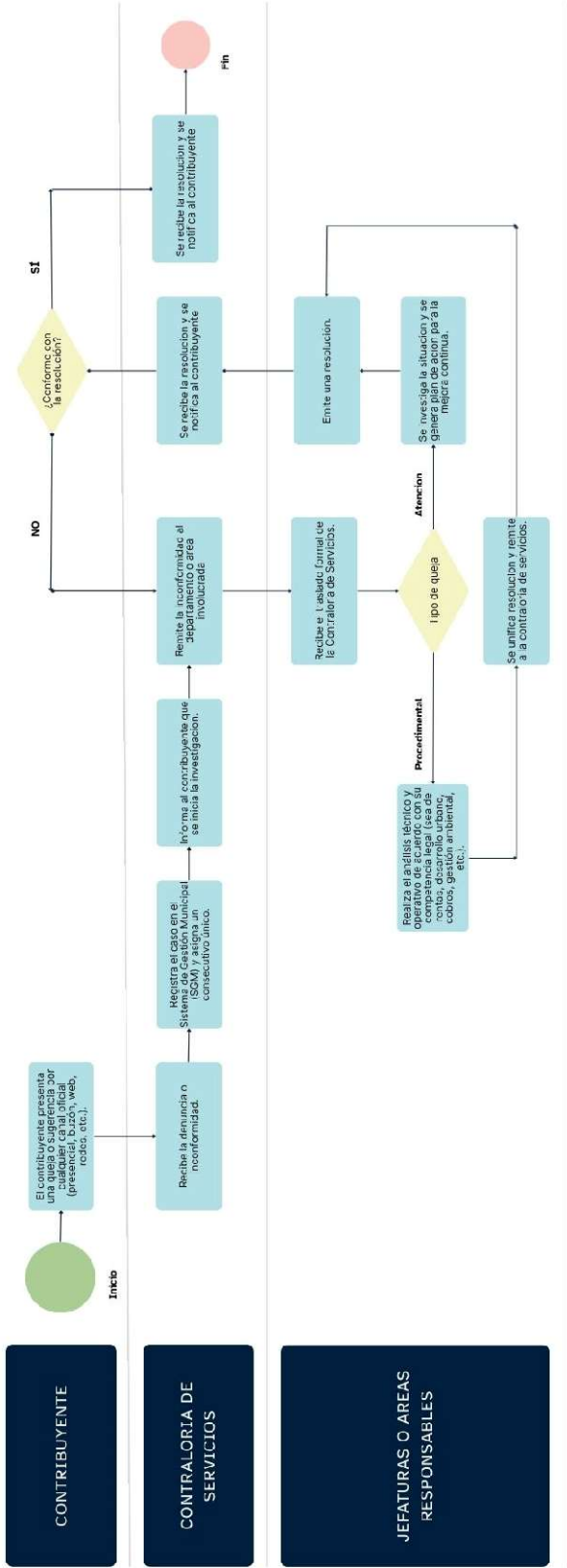
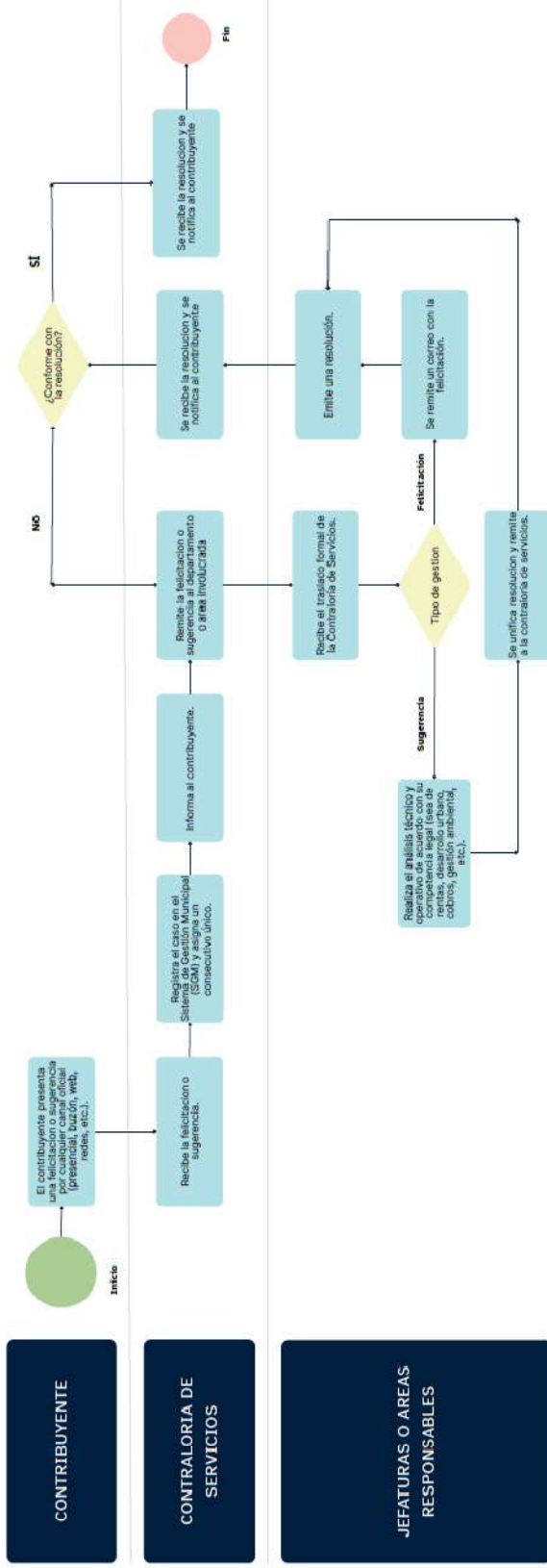


DIAGRAMA DE FLUJO: GESTIÓN DE FELICITACIONES Y SUGERENCIAS DEL CONTRIBUYENTE



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Araujo-Juárez, J. (2022). La administración pública. Organización administrativa. Empleo público. Responsabilidad patrimonial (1.^a ed.). Ediciones Olejnik.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/250316?page=43>

Arbesú García, M. I., e Islas-Dossetti, S. (2020). La lista de cotejo. En M. A. Sánchez Mendiola y F. J. Martínez Romo (Eds.), Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias (pp. 195-207). Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://cuaed.unam.mx/publicaciones/libro-evaluacion/pdf/Capitulo-14-LISTA-DE-COTEJO.pdf>

Arley Solís, J. A. (2021). Propuesta para la mejora del servicio que brinda la Municipalidad de Naranjo en la plataforma de servicio [Tesis de Maestría, Universidad Nacional]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/items/ce53b841-e1ac-4f4f-8c9b-97e2285dc2bc>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002, 4 de septiembre). Ley General de Control Interno N° 8292. Diario Oficial La Gaceta N° 169.

https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2013). Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios (N.º 9158). Sistema Costarricense de Información Jurídica.

https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75606&strTipM=TC

Aspiazu Sánchez, D. S. (2025). Innovación de la gestión pública y su incidencia en los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache, año 2023 [Tesis de maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

<https://repositorio.uteq.edu.ec/items/335596afb8d5-4644-94c2-31003b329541>

Benítez García, J. M., Romero Granados, E. R., y Rosas Lorenzo, G. (2025). Retos y propuestas para la mejora continua de la calidad educativa en el siglo XXI (1.ª ed.). Editorial Tecnocientífica Americana. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/281690>

Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Bustillo, G. (2022). Modelo de estandarización de los servicios para la eficiencia en la administración de los recursos en el Módulo de Autonomía Económica del Centro Ciudad Mujer en Tegucigalpa [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Honduras]. Repositorio Digital UNAH. <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/19412/Gerson%20Bustillo%20Modelo%20de%20estandarizaci%3%b3n%20de%20los%20servicios%20para%20la%20eficiencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chamorro Alfaro, S. N. (2021). Gestión por procesos para mejorar el desempeño laboral del personal en la Municipalidad de Hualhuas, Huancayo, 2021 [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/594bfeca-d3cf-47e1-9ac0-6a39139b900e/content>

Chiavenato, I. (2022). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Cifuentes Ortiz, J. S. (2022). Propuesta de un modelo organizacional, con foco en la eficiencia de los procesos municipales internos [Tesis de grado, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional UDD. <https://repositorio.udd.cl/items/1170fc42-b05d-49b9-af56-1de030d21c77>

De la Torre Aparisi, M. (2024). Análisis de la demora de la administración pública en dar una respuesta: Ayuntamiento de Benidorm [Trabajo final de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional UPV. <https://riunet.upv.es/entities/publication/ae189838-5ec6-4b6d-b1e0-3eb290f93c74>

Déleg, S., Alvarracín, Á., y Llanes, J. (2023). Neuromarketing: estrategias y herramientas en la gestión de un producto o servicio de calidad. Instituto Superior Tecnológico American College. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/248091>

Esquivel Camacho, R. (2021). Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021 [Tesis de Licenciatura, Universidad Castro Carazo]. Repositorio Institucional UCC. <https://repositorio.castrocarazo.ac.cr/handle/20.500.14113/48>

Fernández Diez, R. (2024). Procesos y gestión de mantenimiento y calidad. Marcombo. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/282038?page=222>

Fernández Ramos, A. E. (2022). Propuesta técnica para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la plaza de mercado del municipio de Chigorodó, Antioquia [Trabajo de grado, Escuela Superior de Administración Pública]. Repositorio Institucional ESAP. <https://repositoriodim.esap.edu.co/items/79a53330-da01-48a8-b5de-4c65d8bbfd60>

Galleani, G. R. C. (2023). Coaching para competencias laborales: gestión en talento humano, métodos y estrategias (1.^a ed.). Ediciones Olejnik. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/252195>

Gregorio Rojas, N. (2023). Metodología de la investigación para anteproyectos. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656?page=92>

Hernández Bolaños, P. J. (2022). Fundamentos de la gestión por procesos y modelo para su despliegue en el sector público. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/219006?page=1>

Hernández Mora, L. H. (2025). El método científico: reglas metodológicas o el saber hacer de los científicos. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/287132?page=4>

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Herrador, J. C. (2023). La administración estratégica y la digitalización en la administración pública: estudio del caso de la Dirección de Atención al Vecino de la Municipalidad de Córdoba [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba]. Repositorio Digital UCC. http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/4811/1/TM_Herrador.pdf

Jiménez Martínez, K. (2022). Plan de sucesión de puestos para garantizar la continuidad de las tareas de la Municipalidad de Grecia [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal a Distancia]. Repositorio Institucional UNED. https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/Y7ER9RVQNF4A57LEN98M356SXM44PE.pdf

Ley 8220. (2002, 4 de marzo). Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos. La Gaceta N.º 49. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=86446&strTipM=TC

Ley 10159. (2022, 10 de junio). Ley Marco de Empleo Público. La Gaceta N.º 110. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Méndez Pacheco, S. L. (2024). Análisis del Proceso Administrativo en la Administración Pública Municipal; Estudio de Caso H. Ayuntamiento Municipal de Tuzantán, Chiapas [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Chiapas]. Repositorio Institucional UNACH. <http://148.222.11.200/jspui/handle/123456789/4241>

Mora Leandro, B. J. (2021). Estandarización de procesos y medición de la cultura de mejora continua en el Departamento de Accounting Financial Services (AFS) de Lion Resources [Tesis de Maestría, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional ULACIT. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/10774?show=full>

Municipalidad de Goicoechea. (2014, 9 de abril). Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. La Gaceta N° 70.

Municipalidad de Goicoechea. (2020, 11 de febrero). Protocolo de Servicio a la Persona Usaria. La Gaceta N° 27.

Municipalidad de Goicoechea. (2021). Mapa Básico Organizacional [Organigrama]. Portal de Transparencia.

Municipalidad de Goicoechea. (2022). Manual de Imagen Institucional. Portal de Transparencia.

Municipalidad de Goicoechea. (2025). Reglamento de organización y funcionamiento de la Contraloría de Servicios de la Municipalidad de Goicoechea. Portal de Transparencia.

Municipalidad de Goicoechea. (s.f.a). Contraloría de Servicios: Funciones y Trámites. Recuperado el 28 de febrero de 2026, de <https://www.munigoicoechea.go.cr/>

Municipalidad de Goicoechea. (s.f.b). Historia del Cantón. Recuperado el 28 de febrero de 2026, de <https://munigoicoechea.go.cr/inicio/el-canton/>

Municipalidad de Goicoechea. (s.f.c). Misión, Visión y Valores Institucionales. Recuperado el 28 de febrero de 2026, de <https://www.munigoicoechea.go.cr/>

Núñez, H. J. (2025). Fundamentos de administración: teoría y práctica. Ciudad Educativa. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/286031?page=1>

Quirós Benambourg, E. F. (2022). Marco para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Municipalidad de Montes de Oro de Puntarenas [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Institucional TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14039>

Riascos Erazo, S. C., Enríquez Martínez, Á., y Rosero Sarasty, O. M. (2025). Gestión del conocimiento en empresas: condiciones, dimensiones y modelos de éxito (1.^a ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/285720>

Rojas García, J. A. (2025). De la estrategia a la acción: una historia de mejora continua empresarial (1.^a ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/283929>

Rojas Ruiz, F. D., y Vega Campos, S. L. (2024). Incidencia del teletrabajo y la motivación intrínseca en la productividad laboral de los colaboradores de las empresas agremiadas a la Cámara de Empresas de Tecnología de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETICZN) [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. Repositorio Institucional UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/items/a6ba11a3-4128-4fb4-b1f0-0a1a8dd56b9c>

Santos Rego, M. Á., Moledo, M. L., y Sáez Gambín, D. (2025). La universidad y el aprendizaje-servicio: lo que importa es la calidad (1.^a ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/285058>

Serrano Abreu, Y. D. (2022). Comportamiento organizacional. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/238497?page=213>

Ulloa Baltodano, A. P., Castro García, J. C., Rojas Fernández, M. A., y Soto Mejías, Y. (2022). Propuesta de un modelo administrativo de gestión por procesos en los departamentos de Desarrollo Urbano, Obras y Servicios y Acueducto de la Municipalidad de Sarchí [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kérwá UCR. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/87413>