

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y PROMOCIÓN SOCIAL**

Informe Final del Proyecto de Graduación

Título:

“La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021”

Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Promoción Social

Estudiantes:

Keily Fabiola Barrantes Duarte
Andrés Enrique Echeverría Fonseca
Jonis Josué Meneses Reyes

Asesor:

Dr. Juan Carlos Mora Montero

Campus Omar Dengo
Heredia, Costa Rica, 2022

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Marta Felicia

Firmado digitalmente por Marta Felicia Matamoros Blanco

Matamoros Blanco Fecha: 2022.08.18 17:36:27 -06'00'

MSc. Marta Matamoros Blanco
Representante del Decanato
Facultad de Ciencias Sociales



MSc. Karol Monge Hernandez
Representante de la Unidad Académica
Escuela de Planificación y Promoción Social

JUAN CARLOS

Firmado digitalmente por JUAN CARLOS MORA

MORA MONTERO MONTERO (FIRMA)
(FIRMA) Fecha: 2022.08.22 07:19:00 -06'00'

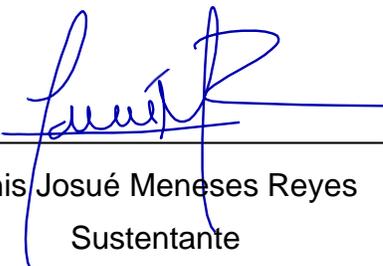
Dr. Juan Carlos Mora Montero
Tutor

JOSE ANGEL CASTRO GRANADOS (FIRMA)

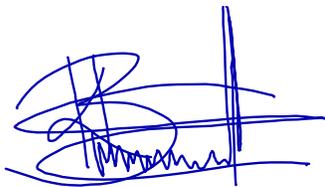
Firmado digitalmente por JOSE ANGEL CASTRO GRANADOS (FIRMA)
Fecha: 2022.08.18 20:11:44 -0600

MAP. José Ángel Castro Granados
Lector Interno

MSc. Mónica Jara González
Lector Externo



Jonis Josué Meneses Reyes
Sustentante



Keily Fabiola Barrantes Duarte
Sustentante

Andrés Echeverría Fonseca
Andrés Enrique Echeverría Fonseca
Sustentante

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional es un tema de interés para la planificación que se ha realizado tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Las instituciones orientan diferentes esfuerzos e iniciativas por alcanzar un óptimo cumplimiento de los planes institucionales.

Como parte del esfuerzo institucional, en este caso, del Senara, en relación con la implementación del Plan Estratégico, una preocupación que acompaña a esta entidad es el hecho que los resultados de la implementación del Plan Estratégico no fueron los óptimos, además, existe una correlación muy estrecha con el factor clima organizacional en la institución, por lo que se cuestiona a partir de los principios de la planificación: ¿Cómo incide el clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) en la implementación de su Plan Estratégico, vigente en el periodo 2015-2021?

La presente investigación se enfoca en contextualizar la realidad que tiene el Senara con respecto al clima organizacional y cómo este influye en las diferentes etapas que sufre el Plan Estratégico. Una vez que se logre captar los rasgos más importantes e influyentes del clima organizacional se procede a crear una propuesta, desde la planificación, que apoye y fomente un ambiente organizacional óptimo para el cumplimiento de todos los programas, planes y proyectos presentes en la institución.

Mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas por medios alternativos, se logró recabar la información que sirvió de insumo para canalizar los esfuerzos mediante ejes estratégicos que serán una guía para dar apoyo a la importante labor que se realiza en materia de la incidencia del clima organizacional, identificando, principalmente, el debilitamiento de algunos aspectos de este, tales como: la participación activa del recurso humano, el trabajo en equipo, y temas relacionados con el liderazgo presente en la organización.

AGRADECIMIENTOS

Al Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA) por abrir las puertas de la institución para poder desarrollar la investigación realizada, con el propósito de generar una propuesta de valor agregado que fuera de utilidad para la misma.

De igual forma a nuestros profesores presentes a lo largo de este trabajo de investigación, quienes con su gran conocimiento en diferentes áreas de planificación nos dieron una guía especial, principalmente, a nuestro profesor tutor, el Dr. Juan Carlos Mora Montero. Esto nos permitió llegar hasta lo que hoy tenemos como el fruto de un arduo trabajo en equipo y la culminación de un proceso de gran aprendizaje profesional en nuestras vidas.

A su vez, agradecer a la Escuela de Planificación y Promoción Social por su esfuerzo y acompañamiento a lo largo del presente proceso. La gestión de cada trámite adquirido que nos ha hecho soñar y labrar el camino hacia la finalización del TFG.

Por último, un especial agradecimiento a la funcionaria Licda. Nelly Guillen de dicha unidad académica, quien ha sido esencial por medio de sus intachables servicios como profesional para la orientación de las diversas etapas requeridas.

¡Gracias totales!

Fabiola Barrantes Duarte

Andrés Echeverría Fonseca

Josué Meneses Reyes

DEDICATORIAS

Ha sido un largo camino para llegar hasta aquí; sin duda alguna el proceso de formarse como profesional conlleva paciencia, largas noches y muchas ganas de seguir adelante, por eso primeramente se lo dedico a Dios que ha sido siempre mi guía.

A mi madre Carmen Duarte Ortega, a la que con tanta dedicación ha sido mi pilar más importante y además ejemplo de vida, y a mi hermana, María Celeste Barrantes porque siempre estuvo ahí para mí, gracias familia por tan lindos consejos y muestras de cariño, que siempre me impulsaron a seguir adelante, gracias por ayudarme a conseguir esta meta, gracias por su apoyo y amor, por estar en los momentos más importantes de mi vida.

También, quiero agradecer aquellas personas que estuvieron presentes de una u otra manera a lo largo de este camino, agradezco cada detalle, cada aliento a seguir con el proceso.

A mis compañeros de TFG Andrés Echeverría y Josué Meneses con quienes compartí los buenos y malos momentos de este proceso, gracias por la comprensión; al fin logramos concluir este proceso de la mejor manera.

¡Con mucho amor para mis seres queridos!

Fabiola Barrantes Duarte

Un proceso largo pero enriquecedor. Sabemos que los recorridos de cada persona tienden a ser diferentes, que cada lucha por alcanzar aquellas metas y objetivos conllevan a ejercer grandes sacrificios los cuales en ocasiones no entendemos de momento, pero que la vida misma se encargará de descifrar el motivo por el cual atravesamos los mismos.

Por ende, el presente proceso no deja de ser una lucha constante, en este caso de tres personas que presentan el mismo objetivo. Siendo mi compañera Fabiola Barrantes Duarte y Josué Meneses Reyes las mismas que en conjunto con mi persona hemos soñado en completar nuestro proyecto final de graduación.

Por eso les agradezco sus esfuerzos, perseverancia, honestidad y compañerismo mutuo por el cual esto se ha llevado y concluido satisfactoriamente. Pero principalmente agradecer a Dios porque nos ha dado la sabiduría y entendimiento que nos han guiado por el buen camino hasta llegar aquí.

Así mismo, agradecer a cada familia representada porque han sido los principales pilares en cuanto al apoyo, buenos consejos y deseos para cada uno de nosotros dentro del proceso. Sin nada más que agregar este triunfo es de ustedes quienes han estado ahí y estarán diariamente con nosotros en una vida hermosa llena de obstáculos pero que nos enseñan los verdaderos valores y fortalezas para poder seguir adelante.

Esperando de corazón siempre les vaya exitosamente en lo que se propongan.

Andrés Echeverría Fonseca

El camino ha sido largo, pero no he estado solo. Gracias a Dios, a mi Madre Eneyda Meneses, mis hermanos y amigos más cercanos por siempre confiar en mí y estar presente de una u otra forma, gracias por sus palabras de aliento. Por recordarme siempre que debía esforzarme y ser valiente, ya que ellos estaban a mi lado brindando su apoyo en las buenas y los momentos difíciles, a mis compañeros de trabajo Fabiola Barrantes y Andrés Echeverría que son parte fundamental de mi vida, gracias por esos buenos momentos vividos juntos, por la entrega y los sacrificios realizados para poder obtener el día de hoy nuestra recompensa.

Deseándoles lo mejor en sus vidas les agradezco de corazón.

Josué Meneses Reyes

TABLA DE CONTENIDOS

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIAS	v
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xiv
CUADRO DE RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	xv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	3
1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	9
1.4 ANÁLISIS DE ESTADO DEL CONOCIMIENTO DEL TEMA Y EL PROBLEMA	12
1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.6 OBJETO DE ESTUDIO	17
1.7 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	19
1.7.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.8 MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL	20
1.9 JUSTIFICACIÓN	21
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	24
2.1 INSTITUCIONALIDAD	24
2.2 GESTIÓN INSTITUCIONAL	25
2.3 PLANIFICACIÓN	27

	9
2.3.1 ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN TECNOCRÁTICA	28
2.3.2 PLANIFICACIÓN CULTURAL Y SOCIO CRÍTICA	29
2.4 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	30
2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.6 PLANIFICACIÓN RECURSOS HUMANOS	33
2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	34
2.8 RELACIÓN GENERAL ENTRE EL OBJETODE ESTUDIOY LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3 MUESTRA	45
3.3.1 TÉCNICA DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICO	47
3.3.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN	48
3.3.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN	49
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	59
3.5 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	59
3.5.1. TRABAJO DE CAMPO	62
3.6 TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS	69
3.7 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	71
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y RESULTADOS	74
4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	76
1. <i>¿Cuáles son las características del clima organizacional del Senara?</i>	78
2. <i>¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?</i>	95

<i>3. ¿En qué aspectos de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?</i>	96
<i>4. ¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?</i>	106
CAPÍTULO V: PROPUESTA	117
PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA	117
OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	118
DISEÑO DE LA PROPUESTA	118
I Fase. Diseño de la Estrategia	121
II Fase. Ejecución del Diseño Estratégico	124
III Fase. Evaluación del diseño Estratégico	126
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
6.1 CONCLUSIONES	132
6.2 RECOMENDACIONES	133
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
8. ANEXO	144
8.1 Anexo. Matriz de coherencia	144
8.2 Anexo. Carta de aceptación por parte del Senara	146
8.3 Anexo. Ley de Creación Del Servicio Nacional De Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) N.º 6877	149
8.4 Anexo. Cuestionario sobre el impacto del Clima Organizacional en la ejecución del Plan Estratégico del Senara durante el periodo 2015-2021	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Departamentos del Nivel Político de la Institución del Senara	52
Tabla 2. Departamentos del Nivel Estratégico de la Institución del Senara	53
Tabla 3. Departamentos del Nivel Ejecutivo y Operativo de la Institución del Senara	54
Tabla 4. Etapas y subdivisiones de la estrategia de investigación.....	64
Tabla 5. Matriz de Desglose Analítico de Objetivos.....	74
Tabla 6. Taller de identificación y relación de factores para la fase de formulación de la estrategia.....	7
Tabla 7. Tabla de Evaluación del Taller de identificación y relación de factores para la fase de formulación de la estrategia.....	123
Tabla 8. Diseño Estratégico para la ejecución del taller.....	124
Tabla 9. Instrumento Ficha de control y evidencias del proceso de Evaluación.....	126
Tabla 10. Instrumento Ficha de control y evidencias del proceso de Evaluación	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional de Senara	56
Figura 2. Antigüedad en la Institución.....	83
Figura 3. Sentido de pertenencia del recurso humano del Senara	84
Figura 4. Motivación del personal para realizar más allá sus tareas en la institución	86
Figura 5. Satisfacción de la atención y soporte que recibe el recurso humano por parte de la institución	87
Figura 6. Gestión del departamento al que pertenece con respecto al cumplimiento de las metas.....	88
Figura 7. Fomento y desarrollo del trabajo en equipo de los distintos departamentos del Senara.....	89
Figura 8. Claridad de funciones y límites de actuación	90
Figura 9. Porcentaje de orientación y apoyo recibido por parte de jefatura para desempeño de tareas... ..	92
Figura 10. Trato justo y equitativo de la jefatura hacia todo el personal del departamento	92
Figura 11. Interés del personal de mi unidad para actuar eficientemente y con calidad en el servicio al cliente interno	93
Figura 12. Las personas que integran mi dependencia/unidad, están anuentes y accesibles a brindarme ayuda	94
Figura 13. Valora positivamente la jefatura para que el personal aporte nuevas ideas y sugerencias... ..	95
Figura 14. Percepción del liderazgo por parte del recurso humano del Senara	97
Figura 15. Participación en las etapas del Plan Estratégico	101
Figura 16. Incidencia del clima organizacional en el Plan Estratégico institucional	103
Figura 17. Frecuencia que la institución cuenta con planes y acciones específicas destinados a mejorar el trabajo de los colaboradores del Senara	105
Figura 18. Alineación de los objetivos del Plan Estratégico con las metas de cada departamento que conforman al Senara	106
Figura 19. Coordinación entre el Plan Estratégico con el Plan Operativo del Senara... ..	107

Figura 20. Estructura del Plan de Largo Aliento	121
Figura 21. Validez de la Evaluación	128
Figura 22. Confiabilidad de la Evaluación	129

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CEPAL	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CO	Clima Organizacional
DRAT	Desarrollo Hidro productivo del Distrito de Riego Arenal Tempisque.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GWP	La Asociación Mundial para el Agua
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
OFIPLAN	Oficina de Planificación de la República de Costa Rica.
PAACUME	Proyecto Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del Río Tempisque y Comunidades Costeras
PAR	Plan de Desarrollo Hidro productivo.
PEI	Plan Estratégico Institucional
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
RH	Recurso Humano
RRHH	Recursos Humanos
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento.
SIPLA	Sistema de Planificación Institucional.
SNE	Servicio Nacional de Electricidad

CUADRO DE RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

“La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del Senara, en el periodo 2015-2021”.

OBJETO DE ESTUDIO

El presente Trabajo Final de Graduación pretende observar el objeto de estudio acerca de la relación existente entre el clima organizacional y la ejecución del Plan Estratégico Institucional, en el periodo 2015-2021, este surge a partir del tema propuesto, de la situación problema, la pregunta problema y sus interrogantes secundarias, así como de la propia institución Senara.

Para detectar la relación existente entre el clima organizacional con el Plan Estratégico de la institución, es importante, en primera instancia, caracterizar este con la finalidad de detectar los factores que se encuentran actualmente incidiendo o no en los resultados obtenidos por la institución y que no son del mayor agrado. Entiéndase como factores existentes tanto aquellos que son internos desde una perspectiva institucional, gerencial y demás, así como, los factores externos a la institución que impiden el buen desempeño de sus labores y su clima organizacional en relación con el Plan Estratégico.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia del clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) en la implementación de su Plan Estratégico vigente en el periodo 2015-2021 para establecer lineamientos que sean incluidos en las futuras formulaciones estratégicas institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el clima organizacional presente en el Senara sede central San José para la identificación de la problemática que interfiere en la implementación del Plan Estratégico Institucional.
- Identificar las principales características del proceso de la implementación del Plan Estratégico institucional para la determinación del nivel de participación del recurso humano.
- Determinar los aspectos del proceso de implementación del Plan Estratégico que son afectados en su ejecución por el clima organizacional.
- Proponer acciones que puedan ser consideradas en el futuro del Plan Estratégico del Senara, en procura de fortalecer su implementación para mejorar la productividad y el cumplimiento de objetivos.

METODOLOGÍA

Por medio de la metodología se encontrará la respuesta a las preguntas planteadas, así como el cumplimiento de los objetivos, de esta forma se pretende lograr un proceso fluido que busque de manera efectiva un impacto positivo sobre la situación

que se quiere intervenir. Cuando se realiza la formulación de un proyecto investigativo es necesario e indispensable conocer y tener posición con un determinado **paradigma constructivista** que brinde la guía necesaria en el proceso investigativo.

El enfoque de dicho trabajo de investigación es de carácter **cualitativo**, por ende, el trato de los temas y el análisis para la comprensión de un fenómeno como el presente, permite desarrollar la información a partir de ciertos criterios o características que se ajusten a la realidad del objeto en estudio o a la situación establecida. En este caso, el tipo de muestra seleccionada para la metodología de acuerdo con lo planteado previamente es del tipo **no probabilístico**.

CONCLUSIONES

Es importante destacar la relación que existe entre la ejecución del Plan Estratégico y el clima organizacional del Senara, se identificó que aspectos del clima organizacional ejercen efecto sobre la estrategia. Por ejemplo, la dirección y el tipo de liderazgo son aspectos que influyen positiva o negativamente sobre el estado de ánimo de las personas; en caso de que esta relación sea negativa se pone en riesgo el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la organización.

Además, el clima organizacional es un factor que influye directamente sobre la ejecución del Plan Estratégico, ya que este es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de PE, por lo que se debe considerar para la realización de futuros Planes Estratégicos dentro de la institución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La incidencia del clima organizacional en la implementación del Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) en el periodo 2015-2021.

En el presente trabajo se desarrolla un análisis correspondiente a un tema de interés propuesto por el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), una institución pública con descentralización administrativa, creada en julio del año 1983 mediante la Ley 6877. Lo anterior, supuso una primera aproximación al objeto de estudio con la finalidad de definir y delimitar los elementos concretos que se desean estudiar.

Dicha institución presentó una idea del tema con la finalidad de contribuir a una mejor ejecución del Plan Estratégico Institucional. Este plan presenta una serie de ejes en los cuales se abordan todas las líneas institucionales que contribuyen a la calidad de vida de los habitantes mediante la gestión de los recursos hídricos en armonía con el medio ambiente y una activa participación de la sociedad.

Sin embargo, existe una gran preocupación en cuanto a los resultados de la implementación del plan vigente, en donde existe correlación del factor del clima organizacional y los resultados negativos obtenidos tras su ejecución en el Senara.

De tal manera que, lo anterior, se convierte en una idea inicial para abordar la situación actual dentro del contexto de la institución, orientada en conocer los factores determinantes a considerar en la próxima actualización del Plan Estratégico de la Institución.

Cabe resaltar que, dicha investigación sigue el enfoque y apoyo del Departamento de Dirección de Planificación de la institución de Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (Senara), sede central de San José, Costa Rica.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el presente apartado se explica la composición de los antecedentes de la investigación, la cual se desea poner en marcha para ampliar los conocimientos relacionados con el tema que fueron descritos en el apartado anterior.

En esta ocasión, los antecedentes utilizados son de carácter investigativo, con la finalidad de generar una concreción y un avance hacia el problema de la temática que se pretende abordar como investigadores.

Por ende, a partir de este tipo de antecedentes se determinan investigaciones previas realizadas en relación con la temática que se desea estudiar. En este caso, la incidencia que representa el Clima Organizacional en el Plan Estratégico del Senara, facilitando distintos ejemplos de proyectos, materiales académicos y científicos en diversas áreas de estudio que comprenden elementos que puedan facilitar la noción de cómo este tema se ha logrado abordar anteriormente desde diversos aspectos.

Cabe destacar que, estos antecedentes, al mismo tiempo, funcionan como una especie de guía que ayuda a los investigadores como un eje orientador en cuanto al planteamiento de la delimitación del problema de investigación, una vez que se presenta el tema y se localizan antecedentes de este. Para su especificación, los documentos que representan los antecedentes del presente trabajo son principalmente aquellos de carácter académico como, por ejemplo, los trabajos finales de graduación.

Aunado a esto, más adelante, se describe la contextualización de la organización a estudiar (Senara), lo que permite ver cómo esta logra desagregarse para cumplir las diversas tareas correspondientes o en función de su razón de ser, por ello es importante conocer los antecedentes y la forma en que se desempeña dicha institución con la finalidad de obtener mayor conocimiento del tema.

1.2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En este apartado, se hace referencia al tema por medio de los antecedentes que tratan acerca del abordaje del clima organizacional en distintas organizaciones, en lo referente a su implementación y, a su vez, las acciones realizadas a partir de la percepción de las empresas, los comportamientos y los rendimientos de las personas, la planificación estratégica y demás estrategias de intervención que han ayudado en la construcción de un clima organizacional óptimo en las distintas áreas de trabajo de determinadas empresas.

A continuación, se presentan dichos antecedentes, los cuales han atendido ciertos casos en los que se involucra el clima organizacional como tema central y se muestran

las soluciones que se han ejecutado para el mejoramiento o la incidencia que representa este factor para cada uno de estos ejemplos.

Según Pinto (2015), la Escuela de Gestalt está basada en el principio que se enfoca en la percepción de la organización (el todo es más que la suma de partes), por lo que la percepción que estos tengan del trabajo y del entorno que los rodea es lo que influye en sus comportamientos.

Por otro lado, se encuentra la Escuela Funcionalista que formula que: "...el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio" (Pinto, 2015, p.28).

Por lo tanto, el clima organizacional está basado en el comportamiento y la percepción del medio que rodea a los individuos permitiéndoles actuar de diversas maneras dentro de su entorno. Además, tiene una relación directa con el desempeño de las personas en todos los ámbitos en los que un individuo se pueda desarrollar.

A partir de esto, el clima organizacional según Pinto (2015) citando a Álvarez (2001): "Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y que ejerce influencia directa sobre la conducta y el comportamiento de los miembros" (p.31).

Para una comprensión más amplia de la idea que se pretende investigar, en el presente documento se destacan una serie de ejemplos de antecedentes, los cuales, muestran cómo por medio de la planificación de metodologías ya elaboradas se logran determinar conclusiones y recomendaciones a fin de crear herramientas de gestión empresarial y aportes de solución a problemas de gran trascendencia en organizaciones creando un clima organizacional óptimo para un buen desarrollo de las labores.

La tesis elaborada por Lara (2012), la cual se titula *“La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza”* de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, tuvo el objetivo de medir el clima organizacional y cómo es que influye en las personas, en este caso, del área de detergente de una empresa que tiene la finalidad de producir artículos de limpieza.

En este trabajo se plantea que: “El clima organizacional es importante en la aplicación de cada empresa, ya que este influye en el comportamiento y rendimiento del personal, también mide el liderazgo, comunicación, desempeño y el trabajo en equipo...” (Lara, 2012, p.1), lo que permite alcanzar los objetivos propuestos generando un beneficio para la empresa.

Para medir el clima organizacional de esa empresa, Lara propuso y utilizó una metodología basada en la aplicación de encuestas, la cual incluía indicadores de: reconocimiento de logros, motivación en el puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo y ambiente físico. Lo anterior: *“Con una escala de 5 posibles respuestas. La encuesta fue validada por tres expertos del área”* (Lara, 2012, p.2).

A partir de los diversos resultados obtenidos se identificó el verdadero clima organizacional de esta empresa produciendo así una fuerte reflexión en el análisis de la situación por parte de los directivos. Asimismo, se logró colocar en: “...manifiesto una necesidad urgente de tomar decisiones y aplicar tecnologías modernas y así elevar la productividad de la empresa” (Negrete, 2017, p. 15).

Por otra parte, por medio de la información recopilada de la tesis realizada por la autora de apellido Uría (2011), titulada: *“El clima organizacional y su incidencia en el*

desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la ciudad de Ambato” se pudo evidenciar que dicha persona creó, a partir de su tesis, el planteamiento de alternativas de mejoras para la empresa, principalmente, el hacerles llegar estas a los directivos con la finalidad de: “...fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral” (Uría, 2011, p.11).

Esta investigación se desarrolló por medio de distintas etapas las cuales según Uría (2011), se comprenden en capítulos que permiten articular ordenadamente los elementos necesarios en busca de esas alternativas de solución. Primeramente, se determinaron las relaciones existentes entre el clima organizacional y el desempeño laboral del capital humano de la empresa, con la finalidad de obtener una noción del panorama actual del mismo: “...y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables” (p.11).

La autora enfatizó, por medio de las conceptualizaciones referidas al tema del clima organizacional y de desempeño laboral, cómo es que estas logran sustentar la propuesta desde su planteamiento. De esta forma, con esta noción, se abre camino al establecimiento concreto de la modalidad y metodología para la recopilación de datos que evidencian posibles soluciones que permitan a la empresa un beneficio en el desarrollo laboral.

Una vez obtenidos los resultados de la metodología: “...se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables” (Uría, 2011, p.12).

A partir de lo anterior, se propusieron diversas conclusiones y recomendaciones que permitieron detallar una propuesta con su respectivo proceso de realización que abordó: "...actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación de este como una herramienta de gestión empresarial" (Uría, 2011, p.12) motivando y mejorando, por medio de varias alternativas, el desempeño del capital humano y el clima organizacional de la empresa.

Por otra parte, Pereira (2012), en su tesis de nombre: "*Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y CIA Ltda*", muestra como objetivo principal impulsar a largo plazo a esta empresa de carácter PYME y que no se suceda el ciclo repetitivo o la tendencia que suele darse con fuerza en este tipo de empresas, que sería la posibilidad de quedar sin proyección en el tiempo.

Para el logro de lo anterior, Pereira propone en su trabajo: "...la elaboración del Plan estratégico de Ingelcas y Cía Ltda, para así determinar la proyección y el posicionamiento de la empresa en la industria relacionada..." (2012, p.1), ya que la empresa se encontraba en un momento de crecimiento y se abría un limbo en el cual esta podía tener aceptación o no dentro del mercado, por ende, el replanteamiento de su lineamiento estratégico era esencial para: "...mejorar su posicionamiento y aumentar su probabilidad de éxito" (2012, p.1). Se concluye que, esto fortalece el bienestar personal del capital humano y de los socios de la organización durante ese replanteamiento y el proceso futuro en el mercado manteniendo un sano clima organizacional.

En el caso de los autores Dávila y Romero (2010), en su trabajo: "*Relación entre el síndrome de Burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia*" de la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, en su investigación

se enfocan en medir el grado de relación entre las variables: Síndrome de Burnout y Clima Organizacional. Lo anterior, con tal de ver la similitud o diferencias de estas variables, por lo que fueron desarrolladas en su contexto natural. El síndrome fue estudiado: "...mediante el Maslach Burnout Inventory Human services Survey y el clima organizacional a través del cuestionario realizado por Litwing y Stringer" (Negrete, 2017, p.18).

Entre los resultados que se obtuvieron con la comprensión y noción de las variables, se detectó que no había conformidad dentro de las labores ejercidas en el hospital, ya que el personal administrativo no se encontraba identificado con la organización.

Casi todos llegaron a la conclusión que la comunicación entre las diferentes áreas del centro de salud era pésima, y no había líder que incentiva los procesos de comunicación. Se unió la fatiga de los trabajadores y el personal asistencial a este escenario. (Negrete, 2017, p.18)

Sin embargo, hubo funcionarios que indicaron que sentían satisfacción en cuanto a su área y en lo que se lograban desempeñar dentro del hospital, mientras que, como se mencionó anteriormente, otro grupo expresa inconformidad del desempeño y el clima organizacional de la institución, permitiendo ver un panorama amplio de lo sucedido.

Por último, Negrete (2017), menciona dentro de su trabajo que su principal objetivo es analizar y determinar la relación entre el clima organizacional y la planificación estratégica, en este caso dentro de los gestores de la Red de salud Lima Norte, con la finalidad de desarrollar estas dos variables.

Estas, vienen a ser los ejes de mejora continua y a la vez fortalecer el trabajo en equipo de los trabajadores de cada centro de salud, por lo lado los líderes de cada centro de salud estarán fortalecidos con estas dos variables íntimamente relacionadas. (Negrete, 2017, p.12)

A través de lo anterior, Negrete enfatiza el proponer un planteamiento de una mejora en la relación laboral en los distintos niveles de la atención al cliente de esta organización, ya que los resultados estadísticos muestran que ambas variables se relacionan significativamente.

La principal recomendación es seguir mejorando el clima organizacional para lograr efectividad en la gestión, también la permanente capacitación de los líderes de cada centro de salud, y su evaluación continúan para permitir ser competitivo y así facilitar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema de salud. (Negrete, 2017, p.12).

Es este último antecedente, es el que se logra adaptar más a la idea del presente documento, ya que a partir de esto se logra expandir el conocimiento de cómo se han abordado los conceptos de planificación y clima organizacional anteriormente y determinar la importancia en la relación e implementación de ambos conceptos tal y como es el caso del Plan Estratégico de Senara, 2015-2021.

1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (Senara) es una institución pública que trabaja en cuatro ejes de acción: Riego; Investigación y Gestión Hídrica; Drenaje y Prevención de Inundaciones, todos ellos orientados al manejo

y aprovechamiento óptimo del recurso hídrico para mejorar la eficiencia en la producción nacional, así como, también, al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y su entorno, así especificado por la institución.

Al ser Costa Rica un país:

(...) privilegiado en recursos hídricos superficiales y subterráneos, por su cantidad, calidad y ubicación, es por ello que nuestro país debe aprovechar esta ventaja comparativa promoviendo una adecuada gestión hídrica, integrada y efectiva, desarrollando políticas de gestión del recurso, así como medios e infraestructura de producción cada vez más eficientes”.

(Senara, 2020)

A partir de lo anterior, cabe indicar que, la gestión correcta de los recursos hídricos del país representa un reto para esta institución. Actualmente, la institución, dentro del territorio costarricense, labora para cinco áreas específicas, en las cuales los estudios técnicos hidrogeológicos las acreditan para la intervención principal y necesaria de la misma, según el Senara (2020) estas zonas son: Zona del Valle Central, Zona del acuífero Mala Noche en la zona de Sámará; Zona del acuífero Huacas-Tamarindo y acuíferos costeros norte del cantón de Santa Cruz de Guanacaste; Zona del acuífero de Sardinal, cantón de Carrillo en Guanacaste y Zona del acuífero Mantas-Playa Agujas, en el sector de Garabito de Puntarenas.

Es en gran parte o casi en la totalidad del país donde la institución emprende sus acciones, que, de acuerdo con su misión y visión tiene como gran reto buscar y mantener esa calidad de vida de los ciudadanos costarricenses y su entorno. Por lo que el

compromiso de sus colaboradores para con la institución debe verse estrictamente reflejado dentro de los resultados obtenidos producto del emprendimiento de sus labores.

En este sentido, dentro del informe efectuado por la misma Institución del Senara denominado “Informe de Resultados Estudio de Clima Organizacional, y Plan de acción 2019” se determinan ciertas dimensiones que permiten regular a la organización y se cumplan como una directriz hacia sus colaboradores en busca de establecer un óptimo clima organizacional, para así dentro de la planificación estratégica de la institución generar resultados transparentes, confiables y eficientes para la población meta.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Senara, 2019, p.5). Algunas de estas son: comunicación, ética, estructura, identidad, innovación, motivación, liderazgo, recompensa, entre otras, que persigue la institución, para establecer una sana articulación entre clima organizacional, colaboradores y resultados.

Por ende, en su plan o metodología estratégica, el Senara (2015), plantea cuatro objetivos fundamentales por cumplir:

- Desarrollar una organización moderna y fortalecida en los ámbitos financiero, material, humano y tecnológico que posicione al Senara como una institución consolidada y líder en la prestación de los servicios públicos a su cargo.
- Desarrollar procesos planificados de investigación y control para la protección y manejo de las aguas, con la activa participación de las

instituciones y la sociedad civil, orientados a garantizar la sostenibilidad de la cantidad y calidad de los recursos hídricos en los ámbitos local, regional y nacional.

- Fomentar una gestión integrada y sostenible para el aprovechamiento del agua en la actividad hidro productiva, mediante la promoción, implementación y modernización de sistemas de riego, orientados al logro de oportunidades de producción.
- Contribuir a resolver los problemas de drenaje e inundación de tierras agrícolas, en procura de un desarrollo rural integrado y un mejoramiento de la condición socioeconómica de las familias. (pp.7-8)

Lo anterior, hace notar la gran preocupación de la institución de articular de la mejor manera el tema de la Planeación Estratégica con el Clima Organizacional, generando un apoyo entre ambas bases para el correcto funcionamiento de sus labores, de acuerdo con la finalidad o propósito de la organización en el país.

1.4 ANÁLISIS DE ESTADO DEL CONOCIMIENTO DEL TEMA Y EL PROBLEMA

Con respecto al estado del conocimiento del tema, se puede presenciar que, de acuerdo con los antecedentes, las empresas a lo largo del tiempo presentan un reto en lo que compete a mantener un óptimo planteamiento estratégico para cumplir eficazmente con una serie de criterios que las obligan a establecer un protocolo donde se puedan desarrollar resultados positivos dentro de sus procesos institucionales.

En el caso de la institución del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara), esta cuenta con un Plan Estratégico que le permite orientar

muchas de las estrategias planteadas para el logro de los objetivos, en cuanto a su función como institución. Por ende, muchos de los lineamientos de este plan son esenciales y deben ejecutarse de la mejor manera posible.

Sin embargo, con respecto al conocimiento del tema hasta ahora, se puede observar que, la preocupación de los resultados obtenidos de este Plan Estratégico para la institución no es del todo lo deseable. A pesar de que cuentan con este plan y un planteamiento filosófico enfocado en mantener un óptimo clima organizacional.

Por lo tanto, entre las líneas posibles de la investigación se puede destacar el hecho de cuestionarse si existe algún factor que interviene negativamente en la articulación de los elementos de la Planeación Estratégica y Clima Organizacional que plantea la institución como pilares o bases para desarrollar sus actividades en pro de cumplir con sus objetivos.

Además, se desconoce el hecho de que la institución utilice o posea propiamente algún instrumento o herramienta previa de Planificación Estratégica que permita detectar los puntos claves que afectan el proceso y la obtención de todos los objetivos eficazmente, y, a su vez, el plantear soluciones a las deficiencias u oportunidades que se logren encontrar.

Por otra parte, otra línea de investigación que se puede cuestionar a partir del presente contexto es: el desconocimiento de la institución en cuanto a la caracterización del Clima Organizacional, los componentes que pueden o no influir, y la perspectiva de las y los colaboradores que puedan dar opinión o punto de vista en cuanto al desempeño de las labores realizadas por la misma entidad y sus compañeros.

Por tal razón, es preocupante el hecho de prever este tipo de conductas o comportamientos influyentes que afectan el Plan Estratégico. Igualmente, el hecho de que exista la poca posibilidad de que haya acciones en pro del mejoramiento de las deficiencias detectadas, ya que como se mencionaba anteriormente, la institución desconoce las anomalías presentes que están influyendo en el descontento de los resultados obtenidos planteados dentro del Plan Estratégico.

Lo anterior es parte del conocimiento actual del tema o una noción de la realidad que habita en los procesos del desempeño del Plan Estratégico del Senara, añadiendo a su vez y por lo destacado a partir de los antecedentes que, la propia institución no cuenta con una noción clara del elemento determinante que afecta el desarrollo de los objetivos de dicho plan, por ello, es preciso que se destaquen aquellos aspectos que sean necesarios mantener o mejorar en un futuro próximo.

1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con respecto al estado del conocimiento del tema se puede presenciar que, de acuerdo con los antecedentes, las empresas u organizaciones a lo largo del tiempo presentan un compromiso por mantener un ambiente laboral idóneo y apto para que su capital humano logre ejercer sus labores, desempeñándose de la mejor manera posible.

En el caso de la institución de Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento, Senara (2018), afirma que, de acuerdo con su clima organizacional se logran destacar consecuencias positivas, las cuales se pueden nombrar como: logros, afiliaciones, poder, productividad satisfacción, innovación, etc. (p.5). Esto permite

generar beneficios potenciales para el desempeño de sus colaboradores en las distintas áreas de trabajo. Al respecto:

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos. (Senara, 2018, p.5).

Por lo anterior, y, a su vez, en relación con el contexto de la situación, una preocupación que acompaña a esta entidad es el hecho que los resultados de la Implementación Estratégica no fueron los óptimos, y existe una posible correlación estrecha con el factor clima organizacional en el Senara, por lo que se cuestiona a partir de los principios de la planificación:

¿Cómo incide el clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) en la implementación de su Plan Estratégico, vigente en el periodo 2015-2021?

Con esta pregunta clave surgen y aparecen otro tipo de interrogantes que permiten obtener otras líneas de investigación, lo que facilita alcanzar un amplio cuestionamiento del tema de investigación planteado en conjunto con dicha institución pública, generando una vasta gama de elementos que contribuyan con una mayor comprensión de este y una intervención a partir de su estudio.

A continuación, se mencionan ciertas preguntas que complementan el caso expuesto, relacionadas con el tema planteado previamente:

- ¿Cuáles son las características del clima organizacional de la institución?

Esto es clave en cuanto al estudio de la investigación, ya que a partir de la clara noción de las variables que intervienen, potencian o perjudican el clima organizacional de la institución, se puede partir desde un punto clave que permita descifrar las características, composiciones y efectuar la delimitación del objeto de estudio a estudiar

- ¿Qué percepción tienen las personas involucradas acerca del Plan Estratégico Institucional?

Este es otro cuestionamiento importante que surge a partir de la interrogante principal y es el hecho de conocer la percepción de las personas involucradas o colaboradores de la institución, donde a partir de sus respuestas y puntos de vista del tema se pueda esclarecer de una mejor forma, ayudando a realizar las acciones mencionadas, enfocadas al objeto de estudio, ya que estos son los que viven o experimentan en carne propia las condiciones y los factores de la institución que inciden directamente en el desempeño interno de las labores.

- ¿En qué aspectos de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?

A partir de esta interrogante se observa una articulación de las preguntas anteriores que conllevan a conocer los verdaderos aspectos influyentes en el Plan Estratégico, donde dentro de ellos se destaque si existe alguna correlación del factor del Clima Organizacional; si incide o no en la planeación estratégica de la institución en

conjunto con otros aspectos; si los mismos son identificados previo a contestar con certeza la presente pregunta.

- ¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la siguiente renovación de Plan Estratégico?

Por último, ante una eventual respuesta de las anteriores preguntas, se procedería a proponer acciones que mejoren los aspectos identificados que sean concretos y positivos, los cuales haya que potencializar, ya sea porque influyen o inciden en gran nivel en el desempeño de los resultados; así como que ayuden a eliminar aquellos que estén interviniendo negativamente o, ya sea, establecer soluciones que permitan mantener a futuro una estabilidad positiva de los procesos llevados a cabo por los colaboradores y la institución.

1.6 OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo con los apartados anteriores se puede observar que el objeto de estudio que nace o surge a partir del tema propuesto, la contextualización tanto de la institución que interviene como de la situación problema, la pregunta problema y sus interrogantes secundarias, es la relación existente entre el clima organizacional y la ejecución del Plan Estratégico Institucional, en el periodo 2015-2021.

Por lo que, para detectar la relación existente del clima organizacional con el Plan Estratégico de la institución, es importante, en primera instancia, caracterizar el mismo, con la finalidad de detectar los factores existentes y que se encuentran actualmente

incidiendo o no en los resultados obtenidos por la institución que no son del mayor agrado.

Para ello, entiéndase como factores existentes, tanto aquellos que son internos desde una perspectiva institucional, gerencial y demás, así como, los factores externos a la institución que impidan el buen desempeño de las labores de esta y su clima organizacional en relación con el Plan Estratégico.

El hecho de caracterizar el factor del clima organizacional permite dirigirse precisamente a delimitar el objeto de estudio con aquellas personas colaboradoras de la institución del Senara, para conocer los diversos aspectos a tomar en cuenta que acompañan al objeto de estudio o la relación existente entre estos dos componentes, permitiendo de esta forma generar una mayor noción de los factores que intervienen.

Seguidamente, dentro de la delimitación que consiste en observar e identificar los aspectos que surgen a partir de la opinión o perspectivas de los colaboradores, se procederá a efectuar esa relación u objeto de estudio que permita verificar alguna correspondencia con el tema propuesto, el cual consiste en ***“La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021”***.

En torno al objeto de estudio, se llevará a cabo durante el periodo mencionado anteriormente, dadas las circunstancias que la institución del Senara está próxima a renovar o rehacer su Plan Estratégico para el año 2022, por lo que el estudio del mismo en ese periodo de tiempo es primordial para la investigación de forma que contribuya a

la formulación de futuras recomendaciones que se puedan aportar a la institución a través del presente trabajo de investigación, previo a la renovación del plan.

La metodología por utilizar, en este caso, está establecida en un enfoque cualitativo que se basa en las experiencias, opiniones, vivencias y conductas observables de los actores involucrados, lo que permite generar una lista de resultados descriptivos, por lo que, a su vez, de este enfoque se deriva una investigación de tipo descriptivo y con una muestra de carácter no probabilístico. Lo anterior, permite la obtención de resultados por medio de las perspectivas de los colaboradores logrando profundizar en el análisis de la situación en torno al objeto de estudio.

Finalmente, el proporcionar ideas para la solvencia del objeto de estudio a partir de la planificación estratégica es esencial en cuanto a ver la relación existente o no del Clima Organizacional y el Plan Estratégico Institucional del Senara y sus resultados.

1.7 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia del clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) en la implementación de su Plan Estratégico, vigente en el periodo 2015-2021 para establecer lineamientos que sean incluidos en las futuras formulaciones estratégicas institucionales.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el clima organizacional presente en el Senara sede central San José para la identificación de la problemática que interfiere en la implementación del Plan Estratégico Institucional.
- Identificar las principales características del proceso de la implementación del Plan Estratégico institucional para la determinación del nivel de participación del recurso humano.
- Determinar los aspectos del proceso de implementación del Plan Estratégico que son afectados en su ejecución por el clima organizacional.
- Proponer acciones que puedan ser consideradas en el futuro del Plan Estratégico del Senara, en procura de fortalecer su implementación para mejorar la productividad y el cumplimiento de objetivos.

1.8 MARCO NORMATIVO E INSTITUCIONAL

En cuanto al Marco normativo, en Costa Rica, la Planificación ha venido tomando importancia aproximadamente desde el año 1963, donde se inicia con el proceso a través de la Ley N° 3087, donde se crea la Oficina de Planificación de la República de Costa Rica (OFIPLAN) con la finalidad de coordinar aquellas acciones en el área de planificación.

Seguidamente, en el año 1974 mediante la Ley N° 5525 de Planificación Nacional, en la cual se le renombra como Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), misma que se le asigna un rol de tareas en cuanto: “formular, coordinar,

dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno en el desarrollo del país, que incluya metas a mediano y largo plazo” (MIDEPLAN, 2020).

En síntesis, el MIDEPLAN tiene una serie de responsabilidades a cargo que contribuyen al asesoramiento y apoyo técnico a las instituciones estatales de la República de Costa Rica en formular, coordinar, brindar seguimiento y evaluar a aquellas estrategias prioritarias del gobierno, que ha permitido el desarrollo nacional desde una perspectiva de la planificación, que desde entonces ha sido una herramienta fundamental en la toma importante de decisiones y accionar del estado costarricense.

Además, por medio de la Ley N° 6877, se da la creación del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) en el artículo 3, donde se aprecia que:

Son funciones del Senara realizar, coordinar, promover y mantener actualizadas las investigaciones hidrológicas, hidrogeológicas, agrológicas y otras que considere necesarias en las cuencas hidrográficas del país, así como las socioeconómicas y ambientales en las áreas y regiones en que sea factible establecer distritos de riego y avenamiento. (Senara, 1983, p.1).

1.9 JUSTIFICACIÓN

En vista que el Senara está cerca de realizar su proceso de actualización del Plan Estratégico es importante considerar los factores determinantes que influyeron en la implementación del Plan Estratégico institucional actual y cómo se puede trabajar en

estos para evitar la misma repercusión. La institución debe pasar por una serie de procesos en el área de la planificación para poder elaborar programas, planes e investigaciones enfocadas en las cuencas hidrográficas de Costa Rica.

Mencionado lo anterior, es importante saber que el Plan Estratégico del Senara es una herramienta que le permite visionar mejor el futuro y proveer decisiones con cierta seguridad y firmeza con base en el análisis del entorno que lo rodea y su comportamiento, en otras palabras, es estar preparado de la mejor forma para enfrentar las contingencias o crisis que se puedan generar en el horizonte con un nivel de anticipación y con posibilidades de maniobrabilidad.

Al realizar un estudio acerca de la implementación del Plan Estratégico en el Senara, se presentaron una serie de factores determinantes durante su ejecución en el periodo 2015-2021, por este motivo, el enfoque de la investigación es indagar el nivel de incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del Senara, durante el mismo intervalo de tiempo.

A partir de dicha investigación, se tomarán en consideración todos los aspectos importantes para la siguiente actualización del Plan Estratégico del Senara. La investigación planteada se puede considerar como una oportunidad de cambio organizacional en dicha institución, dentro de cada una de sus áreas de trabajo existentes, principalmente, en esa posible relación entre el clima organizacional y la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Lo anterior, por medio de la generación de aportes que permitan renovar y fortalecer aspectos actuales o eliminar aquellos que, actualmente, inciden y que no son

de beneficio para la institución, en cuanto a la gestión y desempeño de las acciones planteadas en el Plan Estratégico, aunado a sus objetivos como Institución Pública en el país, lo que permite obtener conocimiento desde el punto de vista de la planificación, meramente desde las características de la Planificación Estratégica que facilita deducir o diagnosticar aquellos aspectos que surgen del objeto de estudio mencionado anteriormente.

Siguiendo la línea anterior, la planificación facilita aportar el conocimiento colectivo entre investigadores y aquellos interesados dentro de la institución del Senara, lo que permite dar un abordaje en conjunto del objeto de estudio. También, desde este enfoque se puede proponer a la institución una clara noción en cuanto a la solvencia o potencialización de las falencias existentes en su estructura como organización o institución que puedan mejorar a partir de una disciplina tan esencial como la planificación y sus herramientas, por medio de la propuesta de estrategias o acciones que contribuyan con la intervención positiva de la problemática que se desea resolver del objeto de estudio.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado, se implementará un amplio abordaje de los soportes teóricos y conceptuales de dicho proyecto de investigación, este tiene el propósito de establecer una guía de criterios que serán utilizados como una herramienta de representación y orden en donde se logra conceptualizar y señalar la importancia de abordar el problema de investigación, con la finalidad de generar conocimiento que potencie el objetivo del presente estudio.

El segmento mencionado anteriormente, se puede reforzar con la siguiente afirmación, Wilson (1981), hace mención que el marco conceptual es:

(...) un intento por caracterizar todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de investigación. A través de la revisión de publicaciones de varios autores y teorías se busca poder encontrar aquellas definiciones, conceptos y líneas para enmarcar la investigación e interpretar los resultados y las conclusiones que se alcanzan...”. (p.8)

Cabe mencionar, que la estructura del Marco conceptual se desarrolla, desde un abordaje de gran alcance, en términos macro hasta la utilización de conceptos de alcance micro que delimita el tema a desarrollar en la investigación.

2.1 INSTITUCIONALIDAD

El primer concepto para desarrollar es ***Institucionalidad***, la cual se aborda a partir de un conjunto de creencias, valores, ideas, principios, estructuras que ayudarán al

crecimiento que caracteriza a una organización, institución u organización en especial, la CEPAL expone que:

La institucionalidad puede definirse como el conjunto de normas que regulan el comportamiento de los actores, las organizaciones, la calidad de estas, los modelos de organización y gestión, los arreglos institucionales. Entre los aspectos a destacar en lo institucional está la identificación y reconocimiento de los actores de la política social, y la forma en que se organiza el principal de ellos, el Estado (2000, p.13).

Mencionado lo anterior, se puede destacar la importancia de la institucionalidad en las instituciones públicas, que supone un proceso de consolidación del conjunto de conductas e ideas mediante la ejecución de instrumentos como las organizaciones, instituciones y normas para poder alcanzar un fin en especial, expresión que se considera cómo los valores institucionales.

Con respecto a este concepto, se pretende conocer la institucionalidad que caracteriza al Senara en relación con su clima organizacional, al ser este un elemento fundamental en cuanto al impacto de la implementación del Plan Estratégico. Es importante resaltar las buenas conductas presentes en la institución y el nivel de apego que se tiene hacia los valores institucionales.

2.2 GESTIÓN INSTITUCIONAL

De la mano con el concepto desarrollado anteriormente, se prosigue con el contexto del término ***Gestión Institucional*** en el proceso investigativo, dicho término se refiere a la trama en la que se llegan a articular una serie de factores que inciden en la

conducta de una institución determinada. Este concepto se ve implicado en un amplio abordaje de problemas de carácter administrativo, organización, de planificación, entre otras áreas que influyen en una institución.

La gestión institucional implica un fuerte compromiso de los actores con la institución donde laboran y, también, los valores y principios de la eficiencia y la eficacia de las acciones ejecutadas. Se puede afirmar que al abordar los diferentes problemas que se presentan en una institución, se da una optimización de los diferentes procesos de enseñanza y aprendizaje.

Las instituciones costarricenses como el Senara siempre presentan una serie de desafíos como parte del proceso, y para ello la gestión institucional ayuda a prever el futuro mediante la formulación de planteamientos estratégicos enfocados al cambio y de esta manera anticipar los problemas promoviendo una respuesta proactiva.

Consecuentemente, el investigador Casanova (2013), afirma que la gestión debería de contemplar entre los ejes de análisis para su desarrollo: “Los propósitos compartidos por la comunidad institucional, objetivos institucionales en función de esos propósitos, estrategias para el logro de los objetivos y planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo” (p.2).

El abordaje de los conceptos anteriormente planteados, se relacionan con el concepto de **Planificación**, el cual ha sido fundamental en la evolución en las instituciones en todas las áreas posibles, desde lo social, económico, político hasta el clima organizacional.

2.3 PLANIFICACIÓN

Para este concepto es importante partir de la definición, la cual se plantea como: “El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

La Planificación es fundamental, ya que es una herramienta en el accionar que ayuda a decidir cómo se supone una máxima eficiencia y eficacia en la toma de decisiones que preceden a la acción de las instituciones. Es importante resaltar que en las instituciones activas en Costa Rica se planifica en todo ámbito donde se busque un resultado, minimizando los riesgos de la institución.

Además de lo anterior, se observa que la planificación como herramienta posee enfoques que permiten un mejor uso de la misma en temas de investigación, como el presente caso. De acuerdo con el Doctor en Pedagogía de la Universidad Autónoma de Barcelona, Joaquín Gairín Sallán (2000. pp.4-7) quien comenta que, dentro de los enfoques existen tres principales en esta disciplina:

Enfoque de Planificación con Modelos Tecnocráticos
Enfoque de Planificación con Modelos Cultural y Socio crítica

Según este mismo autor, estos enfoques logran enfatizar una estructura lógica en las intervenciones de un determinado objeto de estudio, también, la motivación del involucramiento o participaciones de aquellos y aquellas personas relacionadas o anuentes a una relación o interesadas en el tema, que, por último, faciliten un aporte de solución o solvencia a la problemática en estudio.

Por lo tanto, la concreción de proyectos detallados, participativos y de investigación o acción permiten que a partir del sentido de la planificación se logre abordar los fenómenos, factores, variables, entre otras, de interés que constituyan una solución o soluciones alternas con la finalidad de contraer resultados positivos.

Por ende, con base en lo mencionado anteriormente sobre el concepto de planificación y su importancia con respecto al trabajo de investigación, surge la necesidad explicar de forma más amplia los enfoques que presenta la misma, según este mismo autor, dando cabida al desarrollo de la Planificación Tecnocrática y una fusión de los enfoques Cultural y Crítica, denominada Planificación Cultural Sociocrítica.

2.3.1 ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN TECNOCRÁTICA

Al respecto, en el caso del tema de la incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico de Senara, en el periodo 2015-2021, en donde, por ejemplo, la planificación con enfoque tecnocrático es un : “Proceso de racionalidad que se orienta en la concreción de pautas secuenciales, más o menos definidas...” (Gairín, 1997, p 151)

En este sentido, se parte del hecho de caracterizar el clima organizacional de la institución paralelamente con las perspectivas de los colaboradores que viven en carne propia el acontecimiento dentro de la misma, para así determinar la existencia de alguna relación entre el clima organizacional y la ejecución del Plan Estratégico, y por último, proponer ideas que solventen los factores que intervinieron o no en que se produjera este resultado y los resultados finales acorde a su comportamiento con las labores. Esto de

un modo secuencial que alimenta seguir una línea estratégica de la planificación, ya que puede, también, ser considerada como Planificación Estratégica.

2.3.2 PLANIFICACIÓN CULTURAL Y SOCIO CRÍTICA

Este tipo de enfoque da: "...importancia a los procesos, procurando mediante mejoras en la comunicación y participación que los implicados se identifiquen y hagan suyo el proceso de cambio" (Gairín, 1997, p.152). Como se mencionó, anteriormente, en el análisis del presente objeto de estudio se prevé la participación de los involucrados dentro de la Institución.

Es decir, un proceso en conjunto, en este caso en pro de descubrir los principales aspectos que intervienen o no dentro de la relación planteada en el objeto de estudio con la finalidad de ampliar la noción de los acontecimientos que rodean al mismo logrando una mayor apreciación de lo estudiado.

Es por ello, que este enfoque, de acuerdo con las características que lo comprenden, se logra ajustar a esta investigación, de modo que el proceso que implica o conlleva el mismo permite desde la metodología planteada en el Capítulo III del presente documento, lograr una intervención eficiente de los instrumentos para la obtención eficaz de las perspectivas de los colaboradores con respecto al tema de la incidencia del clima organizacional sobre el Plan Estratégico del Senara.

Por lo tanto, a modo de discusión, una hipótesis clara es que, a partir de este enfoque de planificación sumado al uso o vínculo correcto de los instrumentos planteados en la metodología, ambas partes permiten cumplir con lo estipulado anteriormente, que

consiste en que los participantes de la investigación (colaboradores del Senara) se involucren y hagan suyo ese proceso de cambio que se pretende obtener, en este caso, con respecto al clima organizacional de la institución, ya que son ellos los que viven en carne propia la experiencia de la situación en estudio.

2.4 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Siguiendo el hilo de la investigación, se abre paso a un concepto de suma importancia como es el ***Sistema de Planificación Institucional***, el cual se puede definir como un sistema de planeación, seguimiento y control de la gestión mediante la cual los diferentes niveles institucionales determinan el accionar de la institución en el aspecto académico, administrativo y, por supuesto, financiero, donde de parte de los elementos estratégicos donde se realiza un diagnóstico en cada proceso (Rivera, 2003, p.26).

Además, es importante mencionar que el Sistema de Planificación Institucional se caracteriza por una serie de procesos como la planeación, control, seguimiento y evaluación, donde se desarrollan los diversos procesos institucionales. Este sistema, se identifica por tener una herramienta específica en cada proceso, de planeamiento de la institución. Los componentes estratégicos de un ente estatal consisten en la visión, misión, política de calidad, principios, propósitos y fundamentos institucionales.

La gran mayoría de las instituciones que se encuentran en Costa Rica llegan a adoptar el Sistema de Planificación Institucional como un modelo para planear un sistema complejo y una metodología para el desarrollo integral, donde todos los procesos están enfocados a corto, mediano y largo plazo.

En una institución tan sólida como el Senara es fundamental el Sistema de Planificación Institucional (SIPLA), que demuestra el buen cumplimiento de los objetivos institucionales, así como, la optimización de los recursos institucionales, orientación y esfuerzo del equipo de trabajo, la toma de decisiones, la comunicación y la máxima productividad del recurso humano.

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ahora bien, en cuanto a la **Planificación Estratégica** para Drucker, esta se define como: “El proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados” (1992, p.54).

Esta planificación en particular se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la institución se mantenga competitiva en cuanto sus funciones, con esto, la planificación estratégica sirve para formular y poder ejecutar las diversas estrategias presentes en la institución con la finalidad de incorporarlas fundamentándose en la misión y en el contexto donde se desempeña.

Entre los múltiples beneficios que posee la estrategia bien formulada y desarrollada es que permite asignar e integrar todos los recursos y competencias presentes en una institución en una posición viable ante una anticipación a los cambios que están en el entorno. Tras lo mencionado anteriormente es de suma importancia considerar el uso de la Planificación Estratégica en las instituciones como el Senara, ya que favorece el cambio positivo enfocándose en las prioridades y de esta manera realizar

la asignación de los recursos de la institución para los cambios y poder lograr los resultados deseados.

Además, dentro del conjunto de conceptos anteriores, estos alineados de forma correcta permite que se logren determinar acciones que resulten positivas en cuanto a la ejecución de las estrategias planteadas previamente en una organización para su trabajo. Tal es el caso del concepto de *Plan Estratégico*, el cual según Olivé (2010), se define como: “La forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su entorno, garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento” (p.1), lo que permite facilitar la dirección de las organizaciones por medio de estrategias que ayuden a establecer el comportamiento de los colaboradores donde, a su vez, el clima laboral sea un impulso para el logro de este.

Según esta misma autora, el Plan Estratégico se deduce en el hecho de ayudar a conseguir el cumplimiento de la misión y visión de la organización, tal y como es el caso de Senara, con valores tanto pragmáticos, éticos y de desarrollo (2010, pp.4-5), donde se regula el accionar de la institución en conjunto con las vinculaciones de factores como colaboradores, clientes o usuarios y su generalidad la sociedad.

Consecuentemente, se puede señalar que: “El Plan Estratégico de una asociación, no es más que un “parón” necesario para saber quiénes somos, hacia dónde queremos ir y buscar el camino más eficaz” (Olivé, 2010, p.9) planificando con anticipación el Marco estratégico de la organización.

2.6 PLANIFICACIÓN RECURSOS HUMANOS

Se prosigue con el desarrollo del concepto de ***Planificación Recursos Humanos***, el cual consiste en un mecanismo para determinar en forma sistemática la provisión y la demanda de los colaboradores que forman parte de una institución.

La planificación es una herramienta fundamental en la operación de las instituciones. Como menciona James W. Walker: "Mediante la planificación de los recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada a las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas, a fin de alcanzar los objetivos de carácter individual como los de la organización" (1996, p.30). Con la cita anterior, se puede afirmar que la planificación de recursos humanos debe de tener una característica de ser integrada, esto quiere decir, que tiene que ser complementaria a nivel interno y externo en la institución.

Entre algunos aspectos importantes presentes en la planificación de RR.HH., se considera una mejor utilización de los recursos humanos de las instituciones, una integra conciencia de los esfuerzos del departamento de los recursos humanos con respecto a los objetivos globales de la institución. Si se cumple de manera eficiente las características anteriores como resultado se expande la base de datos de recursos humanos para poder apoyar otros departamentos, se impulsa el desempeño de los colaboradores con potencial, se evidencia una disminución de la tasa de rotación del personal, entre otros elementos relevantes.

Esta herramienta es fundamental en la elaboración y ejecución de los planes, programas y proyectos en las instituciones, ya que determina todas las necesidades de

los colaboradores, estudia la cantidad del personal, la calificación personalizada, los puestos adecuados para cada persona, según sus habilidades en el momento oportuno para poder satisfacer las necesidades de la institución de forma económica, principalmente.

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

En este trabajo de investigación, se estudian una serie de factores que incidieron en la ejecución del Plan Estratégico del Senara, uno de los más importantes es el ***Clima Organizacional***, el cual se define cómo

El concepto de clima organizacional (CLOR) refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo. (Arias & Arias, 2014; Chiang et al. 2008; Chiang et al., 2007; Hospinal, 2013; Litwin & Stringer, 1968; Tsai, 2014)

Lo anterior, se puede interpretar como percepciones que nacen a partir del comportamiento del trabajador y su desempeño frente a la productividad organizacional donde se desenvuelve el mismo. Por ello, es que, justamente: “este constructo se refiere al conjunto de características perdurables y medibles de una organización que la definen y distinguen de otras” (García, Moro y Medina, 2010, citado en Pedroza, 2018, p.93).

El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de las actividades de toda organización, por ende, el clima organizacional permite conocer de forma sistemática una serie de aspectos institucionales importantes, como opiniones de las personas con respecto al entorno y las condiciones laborales en la que se desempeñan,

esto con el propósito de elaborar planes y estrategias que permitan abordar de manera prioritaria los factores más vulnerables que se detectan y afectan la productividad del talento humano. Al respecto, del clima organizacional, cabe señalar la importancia de:

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente de trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan dicho trabajo. (Senara. 2018).

Consecuentemente, este elemento institucional al ser de gran incidencia se debe estudiar a raíz, el complejo de las funciones de la institución, del entorno y del elemento humano. Es por este motivo que muchas de las instituciones costarricenses, en especial, el Senara, considera que uno de los activos fundamentales es el recurso humano y, por lo tanto, se requiere de una herramienta de medición periódica en el ámbito del clima organizacional.

Es importante determinar qué tipo de clima organizacional existe en la institución, ya que de ahí se parte a las consecuencias que tendrán éstas hacia el ente público. Entre algunos aspectos positivos se puede encontrar el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros elementos; mientras que, algunos de los elementos negativos que se pueden hallar son la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad, entre otros.

Lo ideal es encontrar un adecuado clima organizacional, ya que promueve el desarrollo de la cultura organizacional, la cual está construida con base en los valores,

expectativas, necesidades, creencias, normas y prácticas transmitidas por todos los miembros de la institución. Por ende, la vinculación entre el Clima Organizacional y la Planificación del Recurso Humano son dos elementos que van de la mano para el desempeño o abordaje de las labores institucionales, en este caso.

Lo anterior, debido a que, la adecuada administración de colocar a la persona adecuada, en las posiciones idóneas, en las circunstancias apropiadas, y el incentivar una cultura y clima organizacional idóneo donde las oportunidades, comportamientos, reconocimientos, políticas y demás surgidas a través de estas, permite en altas posibilidades alcanzar el logro de los objetivos planteados.

Por ello, entre mayor sea el vínculo entre ambos componentes, mejor la sintonía para el cumplimiento de las labores ejercidas y, a su vez, el ambiente laboral permite elaborar un desempeño de los colaboradores en pro de la posición para con la empresa o, en este caso, la institución del Senara. Por lo tanto, la caracterización y noción actual de estos factores, en cuanto a su correlación, son esenciales y permiten a futuro prever por medio de estrategias el surgimiento de distintas circunstancias.

Una vez analizado el concepto de clima organizacional presente en las instituciones que se encuentran en Costa Rica, es importante enfocarse en algunas dimensiones que conforman este en el Senara:

Comunicación. En primera instancia se encuentra la comunicación como una herramienta indispensable en un sistema democrático institucional. Martínez (2011), sostiene que ha de tenerse en cuenta:

La interacción con la sociedad que le rodea y a la que preten de servir resultará fundamental para todo gabinete de comunicación que quiera mantener un adecuado nivel de influencia en aquella. Según el tipo de institución de que se trate, primarán las comunicaciones de servicio público (información, formación, educación, etc. de los ciudadanos) o bien las de imagen de la organización y de sus productos y servicios (incluidas entidades públicas). (p.54)

A partir de lo anterior, se puede afirmar que la comunicación es un largo proceso donde se realiza la creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de los diferentes mensajes dentro del sistema enfocados en los objetivos institucionales. Las instituciones presentes en Costa Rica, como el Senara, presentan diariamente retos y momentos decisivos en los numerosos procesos, por esto, es importante que los entes institucionales mantengan una mente abierta en cuanto a la perspectiva como alternativa de cambio.

Brandolini sostiene que: “Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores” (2009, p.11). En otras palabras, la comunicación es clave en la dirección y la coordinación que tiene la institución donde se considera una estrategia fundamental para la solución de los conflictos en el clima organizacional. En la medida en que no existan apropiados canales de comunicación en las instituciones, la comunicación dejará de ser dialogante y abrirá camino a relaciones de conflicto y choque.

La función de la comunicación es estar lista para enfrentar los retos que implica modificar los nuevos canales de comunicación que existen en la institución, fundamentándose en los principios y objetivos que el Senara posee, asegurando el interés colectivo y del bien público.

Liderazgo. Por otro lado, existe un factor presente en el clima organizacional como es el *liderazgo*, John C. Maxwell (1998), establece que:

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

Para la gestión pública de Costa Rica, se tiene planteada una serie de objetivos e instrumentos específicos relacionados y enfocados en hacer un Estado moderno que sea capaz de garantizar a la población costarricense el abastecimiento de los bienes y servicios, y para ello, el liderazgo es primordial para el desarrollo y gestión de los recursos.

El buen liderazgo en las instituciones públicas como el Senara, se encuentra muy ligado con un buen clima organizacional, que, a su vez, está basado en el consenso estratégico, procesos de planificación eficientes, coordinación a nivel interno y externo, logrando exponenciales resultados institucionales. Al respecto, se puede mencionar que:

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en este los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a

una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French y Bell, 1996, citado en Gómez-Rada, 2002).

Dentro de una organización es necesario contar con un buen **clima laboral** y con diversos factores que ya se han mencionado anteriormente, como el liderazgo, una buena planificación, entre otros, por lo que es necesario, también, agregar el concepto de **comunicación asertiva**, puesto que esta es fundamental dentro de una organización, puesto que permite transmitir con claridad y efectividad los mensajes, ya que: “La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (Van der Hofstandt, 2005).

También, relacionado con los conceptos anteriores, el **desempeño** aparece como un factor relevante en los procesos organizacionales de cualquier entidad, organización o institución como es en este caso el Senara. El autor de apellido Chiavenato (*s.f.*) afirma que: “Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.160).

En otras palabras, determinar el grado de desempeño que cumplen los colaboradores de acuerdo con los requisitos que implica su trabajo y el correcto orden de los factores mencionados anteriormente, corresponde, potencialmente, a resultados positivos para la organización.

2.8 RELACIÓN GENERAL ENTRE EL OBJETO DE ESTUDIO Y LOS PRINCIPALES CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la relación general de los conceptos con el objeto de estudio, estos tres elementos (Planificación estratégica, clima organizacional y objeto de estudio) presentan un vínculo desde el surgimiento del tema de investigación planteado por lo que los mismos se tornan esenciales de acuerdo con su contenido y significación de alto interés y articulación para el trabajo.

El objeto de estudio, como se mencionó anteriormente, consiste en identificar si existe algún tipo de relación entre el clima organizacional y la ejecución del Plan Estratégico Institucional del Senara. Por ende, si se parte de los conceptos de Cultura y Clima organizacional, estos destacan el hecho de la existencia de contar con normas, políticas y creencias bajo las cuales los colaboradores establecen un estilo de vida para la institución. Por lo tanto, un buen clima organizacional determina un ambiente laboral sano que conlleve al óptimo desarrollo de las funciones como las establecidas dentro de su Plan Estratégico Institucional.

Con ello, se obtiene una relación con respecto a la Planificación Estratégica, que permite secuencialmente a los y las involucradas de un determinado objeto de estudio, fenómeno o acontecimiento, poder ejercer esta planificación como herramienta de facilitación, soluciones, entendimiento y comprensión de los factores que intervienen dentro de este estudio, permitiendo destacar conclusiones en pro de ejercer una mejor relación de los resultados esperados por esta institución pública costarricense.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Según Balestrini (2006), el Marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p.125). Dicho esto, el marco metodológico tiene como fin fundamental transmitir de una manera clara y ordenada los medios que se van a utilizar para lograr los objetivos planteados para la investigación, de esta manera marca una trayectoria que sirva para dirigir un proceso de una manera ordenada y clara.

Este apartado sin duda alguna es muy importante para la realización del proceso de investigación, ya que, por medio de este, se encuentra la respuesta a las preguntas planteadas, así como el cumplimiento de los objetivos determinados, para de esta forma lograr un proceso fluido que busque de manera efectiva un impacto positivo sobre la situación que se quiere intervenir.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente punto a desarrollar, que se denomina el enfoque de la investigación, se plantea y se profundiza el paradigma en el cual se fundamenta el tipo de metodología necesaria en dicho trabajo de investigación.

Primeramente, es importante entender ¿qué es el enfoque de la investigación?, el cual brinda una guía de la ruta de aproximación al objeto de estudio planteado en el Capítulo I, por el cual se debe de direccionar el trabajo investigativo y, además, es de

suma importancia conocer el vínculo que tiene el enfoque de investigación con respecto a la metodología.

El tema de investigación consiste en conocer la incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del Senara, en el periodo 2015 -2021; con los resultados obtenidos se pretende realizar una serie de recomendaciones a considerar para la elaboración, implementación y seguimiento del siguiente Plan Estratégico que se encuentra pronto a implementarse.

Cuando se realiza la formulación de un proyecto investigativo, es necesario e indispensable conocer y tener posición con un determinado paradigma, el **paradigma constructivista**, en este caso, que brinde la guía necesaria en el proceso investigativo. Tal y como lo afirman Guba y Lincoln (1994): "...no se puede entrar al terreno de la investigación sin tener una clara percepción y conocimiento de qué paradigma direcciona la aproximación que tiene el investigador hacia el fenómeno de estudio".

En las investigaciones en el área de Ciencias Sociales conviven una serie de paradigmas tan diferentes uno de otro, que compiten diariamente en comprender sus disciplinas, problemas de enfoque y supuestos como ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos que sustentan la investigación profesional, ya que:

Un paradigma es un conjunto de suposiciones que mantienen interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que se deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclaren las interrogantes mediante una epistemología adecuada. (Kuhn, 1962)

Con lo expuesto anteriormente, se pretende enfatizar en el enfoque metodológico **cualitativo**, ya que este brinda una serie de resultados descriptivos, este se basa en la experiencia, opiniones, vivencias y conductas observables de los actores involucrados en el proceso, asimismo este tipo de enfoque ayuda a enfatizar el problema de estudio, los acontecimientos relevantes para la investigación, entre otros aspectos de suma importancia.

Es indispensable mencionar que Max Weber (1864-1920) es el pionero del estudio cualitativo, ya que expone la situación de las Ciencias Sociales, que deben de considerar aquellos aspectos subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno de estudio. El enfoque **cualitativo**, tiene una particularidad, que se enfoca en ciertos temas o aspectos de suma relevancia de la investigación, la cual busca la comprensión de los fenómenos en un ambiente determinado, donde se desarrolla y se amplía la base de información creada a partir de la situación.

Una vez determinado el tipo de enfoque de investigación, el cual es cualitativo, se procede a determinar el tipo de paradigma de la investigación, con base a los supuestos metodológicos, axiológicos, epistemológicos, se determina que el **paradigma constructivista** se ajusta más al tipo de investigación que se ha venido desarrollando.

Este tipo de paradigma se caracteriza porque el foco de la investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, el diseño es emergente; esto significa que se elabora a partir de la información obtenida, el muestreo que se utiliza es intencional, no se generalizan los resultados obtenidos, al contrario, se analiza cada dato recolectado de los distintos participantes y, además, el análisis de los datos es inductivo.

Del mismo modo, este tipo de paradigma de investigación se caracteriza por ser holístico, inductivo e idiográfico. Por la parte de holístico, se dice que es para estudiar la realidad desde un enfoque macro o global, y esto permite que no se dé fragmentación ni selección de las variables presentes en el trabajo de investigación. Se dice que es inductivo porque los resultados que se obtengan en la investigación como categorización, interpretaciones y análisis se construyen a partir de la información obtenida por las diferentes fuentes de investigación y no se basa en hipótesis o teorías. Por último, se encuentra la característica idiográfica, que se orienta en interpretar y comprender todos los fenómenos sociales presentes en la investigación.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a la Investigación Descriptiva, se puede indicar que:

Su objetivo es especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y dar un panorama lo más exacto posible de éste. Es necesario, por lo tanto, seleccionar los rasgos del fenómeno y determinarlos de forma independiente, con precisión. (Campos, 2017, p.44)

A partir de lo descrito anteriormente, se concluye que la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se ajusta al nivel de alcance que se le quiere dar a la misma. Es decir, el investigar cuáles son los factores que pueden afectar el proceso de planificación dentro de una organización, así como, la estrategia implementada para tal fin. Lo anterior, porque este estudio pretende la descripción de la problemática y los factores que inciden en ella.

En este sentido, la investigación descriptiva ayudará al proceso, ya que, como se mencionaba anteriormente, su objetivo es especificar la situación que requiere atención, asimismo, describir situaciones o acontecimientos. Por lo tanto, mediante este tipo de estudio se busca abordar el nivel de relación que existe entre el clima organizacional y la ejecución de un Plan Estratégico dentro de una organización.

En otras palabras, se pretende describir cómo el comportamiento del clima organizacional, representado por el recurso más importante de una organización (el humano), puede influir en la estrategia de una organización, por lo que demostrar el nivel de importancia que tiene un aspecto como éste será de gran utilidad, ya que se pueden generar propuestas que busquen mejorar la situación problema.

Por otro lado, la investigación, también, es propositiva, ya que: “la investigación propositiva es el estudio donde se formula una solución ante un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno” (Paredes, 2020, p.6), esta propuesta representa un cambio mediante la generación de un producto que marque un giro a la situación que está aconteciendo, para de esta manera lograr interpretar, abordar y revertir el objeto de análisis.

3.3 MUESTRA

En este apartado, se pretende seleccionar el tipo de muestra a implementar en torno al tema de investigación, el cual consiste en conocer la incidencia del Clima Organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del Senara durante el periodo 2015-2021. A continuación, se profundiza en cuanto al contexto de la muestra seleccionada para este trabajo.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque de dicho trabajo de investigación es de carácter cualitativo, por lo tanto, el trato de temas o aspectos con respecto al análisis para la comprensión de un fenómeno como el presente, permite desarrollar la información a partir de ciertos criterios o características que se ajusten a la realidad del objeto en estudio o en cuanto a la situación establecida.

Por tal razón, el tipo de muestra seleccionada para la metodología, de acuerdo con lo planteado previamente, es del tipo **no probabilístico**. Por ello, en la misma, la selección de los sujetos dependerá de ciertas características, criterios, entre otros, que el o los investigadores o investigadoras consideren en ese momento, debido a que este tipo de muestras no se ajustan a un fundamento probabilístico (Walpole & Myers, 1996; Ávila Baray; Arias-Gómez et al., citado en Otzen & Manterola, 1996)

Lo anterior, permite de esta manera, seleccionar porciones elegidas bajo juicios propios y razonamientos subjetivos mucho más específicos con la intención de profundizar en el caso de estudio y comprender el problema existente. Además de producir resultados generales de acuerdo con las perspectivas de la población accesible, en la cual hubo o existe intervención alguna, dependiendo no sólo del objetivo de la investigación, sino del diseño de ésta.

Esto es fundamental para determinar los criterios o características en cuanto a los sujetos, personas, entidades o colectividades de un universo o población que sean primordiales para la obtención de la información, y que, a su vez, permitan la construcción de la muestra a utilizar (delimitación de la población).

3.3.1 TÉCNICA DE MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

Aunado a la muestra No Probabilística seleccionada en el apartado anterior, en el presente punto se establece la técnica ligada a este tipo de muestreo que acompaña y refuerza la construcción de la delimitación de la población a intervenir, en este caso, los funcionarios de la institución del Senara.

Por medio de este tipo de muestra, los sujetos generalmente son elegidos en función de la accesibilidad o, en este caso, escogidos a criterio personal o intencional. Por lo tanto, la técnica utilizada acorde con el contexto de la metodología del presente trabajo de investigación pretende ser de carácter Intencional.

Puesto que esta es aquella que permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en los que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña (Otzen & Manterola, 2017, p.230).

Lo anterior, le otorga al investigador la potestad de elegir de manera subjetiva y conveniente la muestra mayormente aceptada en pro de generar resultados positivos y veraces que estén al mismo tiempo orientados a las características de la investigación, evitando la selección de esta al azar. Además, una ventaja de este tipo de muestra es que:

Al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos que interesan y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Hernández, 2014, p.190)

3.3.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN

Los autores Gómez, Villasis y Miranda (2016), determinan que: “la población de estudio consiste en un conjunto de casos, definidos, limitados y accesibles, que formarán el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 201).

Es decir, se corresponde al conjunto de casos que se vinculan con una serie de especificaciones donde se logrará obtener el análisis general de los resultados esperados que ayuden a fortalecer lo que se desea conocer a partir de los objetivos de la investigación.

Sin embargo, para que esto ocurra de manera eficiente, es necesario como se mencionó anteriormente, describir adecuadamente las características de la población para mayores y mejores resultados de los parámetros muestrales.

Por lo anterior, en este caso, la información de la población en estudio será brindada por el planificador y funcionario de la misma institución Senara, permitiendo con los datos proporcionados realizar una delimitación referente a esa elección de muestra con la que se trabajará en los distintos departamentos, desde el nivel político hasta los del nivel operativo de la misma.

A partir de la noción sobre con cuál o cuáles departamentos del Senara se trabajará, esto será de mayor ayuda para la selección de los miembros o personas de la institución que son partícipes de la metodología (muestra no probabilística) para la realización del análisis del nivel de profundidad del estudio y los objetivos planteados.

3.3.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

En este apartado, en relación con la determinación de la población, se establecen el total de los individuos partícipes dentro de las técnicas planteadas de la metodología expuesta para este trabajo de investigación, teniendo en cuenta las características prioritarias que ayudan a la selección de estos.

En este caso, dentro de la institución del Senara existen 180 funcionarios, que son la población definida, la cual una vez identificada por departamentos, permite definir la unidad de muestreo para así delimitar la misma.

Por lo tanto, se procede a implementar la estrategia/metodología planteada para la obtención de información más cercana de la realidad vivida por los sujetos en estudio, quienes con mayor continuidad experimentan el fenómeno existente, el cual consiste en la incidencia del clima organizacional sobre Plan Estratégico de dicha institución.

Por ello, de acuerdo con los datos proporcionados por el Planificador Juan Carlos Montero, funcionario del departamento Dirección de Planificación de la institución del Senara, se logra mostrar a continuación una clara composición de los departamentos de esta.

3.3.3.1 DISTRIBUCIÓN DE DEPARTAMENTOS DEL SENARA. Cuenta actualmente con tres niveles según la información brindada por el funcionario mencionado anteriormente, por medio de un prontuario de la institución actualizado en el año 2020 que contiene la composición de esta.

Los tres niveles que se destacan son: el Nivel Político, el Nivel Estratégico y el Nivel Ejecutivo y Operativo. Los mismos contienen distintos departamentos en donde se encuentran albergados la totalidad de los funcionarios (180 personas) de manera

organizada para el eficiente y eficaz desempeño de las tareas y cumplimiento de los objetivos.

A. Nivel Político. Este nivel de la institución se encuentra conformado por ocho departamentos, entre los cuales se destacan a continuación en la **Tabla 1**:

Tabla 1

Departamentos del Nivel Político de la Institución del Senara

Nivel Político	
Departamento	Número de funcionarios a cargo
Junta Directiva	8
Gerencia General	4
Dirección de Planificación	5
Dirección Jurídica	5
Auditoría Interna	3
Archivo Central	1
Secretaría	2

Fuente. Elaboración propia, con datos proporcionados por el Senara, 2020.

B. Nivel Estratégico. Este nivel está compuesto por cuatro departamentos, los cuales se muestran a continuación en la **Tabla 2**:

Tabla 2

Departamentos del Nivel Estratégico de la Institución del Senara

Nivel Estratégico	
Departamentos	Número de funcionarios a cargo
Dirección Ingeniería y Desarrollo de Proyectos	19
Dirección Investigación y Gestión Hídrica	3
Dirección Distrito de Riego Arenal Tempisque	9
Dirección Administrativa Financiera	2

Fuente. Elaboración propia, con datos suministrados por Senara, 2020.

C. Nivel Ejecutivo y Operativo. Por último, este nivel de la institución contiene veintiún departamentos, los cuales de igual manera ayudan a operar de manera conjunta con los otros departamentos para alcanzar los objetivos y resultados finales. Por lo que a continuación se muestran desagregados los departamentos en la **Tabla 3**:

Tabla 3*Departamentos del Nivel Ejecutivo y Operativo de la Institución del Senara*

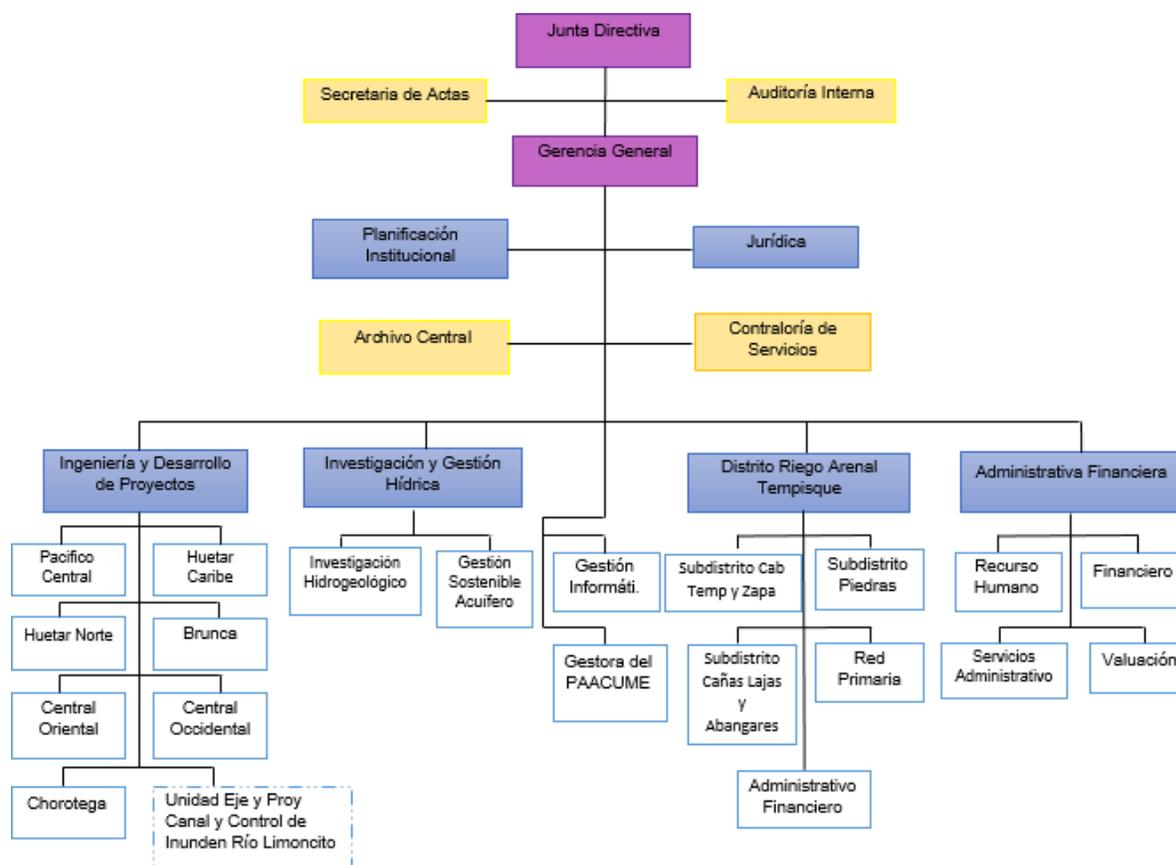
Nivel Ejecutivo y Operativo	
Departamentos	Número de funcionarios a cargo
Región Pacífico Central	2
Región Huetar Caribe	3
Región Huetar Norte	2
Región Brunca	2
Región Central Oriental	3
Región Central Occidental	2
Región Chorotega	2
Unidad Eje. y Provincia Canal y Control de Inunden Río Limoncito	4
Investigación Hidrogeológica	4
Gestión Sostenible de Acuíferos	6
Gestión Informática	2
Gestora del PAACUME	7
Subdistrito Cabuyo Tempisque y Zapandí	6
Subdistrito Piedras	6
Subdistrito Cañas Lajas y Abangares	8
Red Primaria	6
Administrativo Financiero	14
Unidad de Recursos Humanos	4
Unidad de Financiero	8
Unidad de Servicios Administrativos	11
Unidad Técnica de Valuación	2

Fuente. Elaboración propia, con datos brindados por Senara, 2020.

Una vez identificada la conformación y totalidad de la población de la presente investigación, se procede a definir la unidad de muestreo con la finalidad de delimitar la misma, de acuerdo con las características que comprenden el enfoque cualitativo y el uso de la técnica de carácter No Probabilístico, manteniendo una misma línea en cuanto a la metodología para la recolección de datos que refuercen la investigación.

Como dato importante que permite una mayor comprensión y claridad de la composición de Senara, se adjunta la **Figura 1** con el organigrama que muestra el orden jerárquico correcto de los departamentos o unidades de dicha institución.

Figura 1
Organigrama Institucional de Senara



Fuente. Elaboración propia, con datos suministrados por Senara, 2020.

De acuerdo con la **Figura 1**, se puede observar que existen distintos rangos o niveles jerárquicos clasificados por diversos colores que tienen como finalidad representar las funciones correspondientes para cada departamento.

En este caso, las unidades de color morado representan el nivel político de la institución; los azules los niveles de dirección; los amarillos los niveles gerenciales y, por último, se encuentran aquellos que presentan color blanco que representan todo el nivel operativo de la institución de Senara. Por lo que asignado esto, cada uno de acuerdo con

su color deberá desarrollar obligaciones o responsabilidades laborales para uno con otro de modo que el desempeño sea el óptimo posible.

3.3.3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA. Para la determinación de la muestra, es bien sabido que el tamaño muestral en un trabajo de investigación es de suma importancia por el hecho de que permite en un alto grado precisar con información el objeto que se encuentra en estudio, caracterizando, por ejemplo, la distribución de los aspectos observables que lo comprenden, tal y como es el caso de la incidencia del clima organizacional sobre el Plan Estratégico de la institución Senara.

Lo anterior es respaldado a partir de lo expuesto por los autores Carlos Valdivieso Taborga, Roberto Valdivieso Castellón y Oscar Valdivieso Taborga (2011), quienes afirman: “que la estimación del tamaño muestral puede considerarse un instrumento del que dispone el investigador para evaluar la factibilidad y la necesidad de recursos en su proyecto” (p.148).

Por consiguiente, se pretende trabajar la unidad muestral o determinación de la muestra a partir de la línea de tres criterios que se adaptan en este caso a las características del enfoque cualitativo de la presente metodología, y a su vez, el refuerzo del tipo de muestra No Probabilístico que se desea desempeñar en la misma.

A continuación, se explican de manera detallada los criterios a utilizar en pro de la determinación de la muestra de la presente investigación:

A. Primer Criterio. Bajo el seguimiento de este criterio, se destaca efectivamente la aplicación de los instrumentos al menos a una persona por Unidad de la institución de Senara, ya que esta persona para la investigación representa un modelo o claro

ejemplo de una muestra en relación con la totalidad de personas con las que comparte sus obligaciones laborales en una determinada unidad de esta.

Además, que se pretende abarcar una proporción sustentable de personas funcionarias o colaboradoras de la institución que logren participar y que constituyan la unidad muestral del presente trabajo.

Lo anterior, permite el seguimiento del enfoque en cuanto a la muestra de carácter No Probabilístico que facilita a los presentes investigadores seleccionar la misma de acuerdo con el criterio subjetivo en que se basa la investigación, eligiendo de esta manera, la participación de los funcionarios o integrantes que formarán parte del estudio.

Este proceso proveniente de este primer criterio se ajusta o adapta a las características que componen el presente estudio y proporciona información con criterio relevante y de beneficio para esclarecer las interrogantes acerca del objeto de estudio.

B. Segundo Criterio. Una vez determinados los participantes, a partir de lo propuesto en el primer criterio se procede a velar porque exista una razón de proporcionalidad como segundo criterio, ya que esto impulsa a que los participantes seleccionados como unidad muestral, logren representar el departamento donde llevan a cabo las funciones laborales del Senara.

Este proporciona una equidad que, a partir de la misma, genera diversas perspectivas suministradas por estos para la profundización del análisis del tema y que

están acorde con lo que puedan percibir al mismo tiempo los demás colaboradores que comparten el área con la persona seleccionada dentro del grupo muestral.

En este caso, la estrategia ajustada a los criterios de la investigación y que se utilizará con respecto a la selección de los participantes involucrados en la muestra a desarrollar, se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Se menciona que la institución del Senara cuenta con un total de 32 departamentos, de los cuales se tomará en consideración la participación de 1 representante modelo para cada uno de los mismos, por ende, se contará con la participación de 32 funcionarios en el proceso de investigación que permitan obtener razón de proporcionalidad que genere resultados positivos de acuerdo con los criterios de los participantes de los distintos departamentos.

C. Tercer Criterio. En este último punto, una vez identificadas las unidades con sus respectivas cantidades de funcionarios en cada una de ellas, se procederá a ejecutar el tercer criterio que consiste en mantener factores activos del tema de la equidad dentro de los procesos de escogencia de los participantes de la unidad muestral del presente trabajo.

Por ello, se procede a especificar los dos tipos de equidad, los cuales serán considerados para el cumplimiento dentro de dicho proceso:

- **Equidad de género:** este es un factor esencial en cuanto al proceso de selección de los colaboradores que son parte de la muestra, puesto que, definida

la misma, se pretende mantener una equidad tanto de hombres como de mujeres dentro de la participación de los instrumentos que se aplicarán. Donde las perspectivas de ambos géneros sean esenciales en términos de profundización en el análisis de los resultados.

- **Equidad Etaria Laboral:** En este caso, se pretende una vez determinada la muestra total, la cual corresponde a 32 personas, de las cuales es un representante por departamento, el objetivo de lograr una participación equitativa de género; en otras palabras, una participación en que la equidad etaria laboral intervenga de manera que entre los participantes existan personas con pocos años dentro de la institución como aquellos funcionarios que tienen mayor prolongación cumpliendo en el desempeño de sus obligaciones.

Por lo tanto, una vez determinada la unidad muestral como se especificó en los puntos anteriores, se procede a establecer que se contará con los 32 departamentos que constituyen la institución del Senara y en donde, a partir de las características en cuanto a cantidad de funcionarios por departamento, la unidad muestral arroja que se contará con la participación de 32 colaboradores en total.

Esto permite señalar que la calidad del estudio puede ser catalogada como positiva en cuanto a determinación muestral con respecto al objeto de investigación, ya que: "...un tamaño de muestra demasiado grande representa un desperdicio de recursos, tanto materiales como humanos... y un tamaño demasiado pequeño es un desperdicio de esfuerzo..." (Valdivieso et. al., 2011, p.148).

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una vez definida la población, es evidente que se procede a determinar la cantidad de la muestra a utilizar, la cual aportará para la obtención de más información con respecto a la investigación. En este caso, los sujetos de estudio que son los colaboradores de la entidad Senara son la principal fuente de información de la cual se obtendrán registros que refuercen la búsqueda de los factores a analizar en torno a los objetivos de la investigación.

Las fuentes de información son: "...todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento... un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información..." (Maranto y González, 2015), por lo que, este caso, las opiniones, perspectivas, vivencias y discusiones de los funcionarios de la muestra son fundamentales en cuanto al nivel de la profundidad de la construcción de la información.

Lo anterior, directamente vinculado con la delimitación hecha anteriormente con el objeto de estudio que tiene como propósito esta investigación en torno a la institución Senara.

3.5 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente punto, se abordan los aspectos metodológicos que se encuentran orientados a lo largo del proceso de investigación, por cuanto los métodos a mencionar más adelante están orientados a la planificación, desde la elaboración de las herramientas necesarias en el proceso hasta la realización de análisis de resultados obtenidos.

Al respecto, Bonilla y Rodríguez (1995), hacen referencia al concepto metodología:

A las reglas del juego refrendadas para generar un conocimiento, y cuyo cumplimiento demostrado es requisito para avalar y aceptarlo. Lejos de ser un producto acabado, estas reglas siguen supuestos epistemológicos, teóricos y técnicos con los que los investigadores desarrollan su quehacer tomando en cuenta la complejidad de la realidad social en la que están inmersos y sobre la que deben reflexionar.

La metodología en los trabajos de investigación social plantea una serie de pasos a seguir para poder captar, en el campo a la hora de la práctica, datos de relevancia para la investigación, como los intereses, preferencias y las experiencias, en la institución Senara, en el caso de la presente investigación.

Cuando existe una visión epistemológica sobre el proceso investigativo, hay claridad sobre el problema por investigar y existe suficiente ilustración teórica sobre las categorías conceptuales del estudio; entonces, es necesario definir con precisión los aspectos o pasos a seguir sobre el método que se requiere para poner en marcha la investigación.

En el proceso investigativo surgen dudas que se deben de desarrollar, tales como: ¿para qué salir al campo?, ¿a dónde ir?, ¿metodológicamente qué hacer?, ¿cómo hacerlo? Las respuestas a estas variables y otras que se desarrollan a lo largo de la investigación y se van resolviendo durante el progreso de la investigación en el área de campo con ayuda de la observación, el análisis, la síntesis, el manejo de los instrumentos

de recolección de información, las técnicas de muestreo y la aplicación de los conocimientos adquiridos y, por último, la colaboración de la institución.

En el proceso de trabajo de campo con el Senara, es importante tener en cuenta dos aspectos fundamentales: la claridad y la suficiencia en la información que se presente, tanto en la etapa de trabajo de campo como en la etapa de análisis y recolección de resultados, ya que permitirá una evaluación por parte de los investigadores, para corroborar el tipo de procedimientos, las herramientas, las técnicas de recolección de datos mediante fuentes primarias y secundarias, la población seleccionada, el tipo de muestra, el enfoque epistemológico de la investigación con respecto a los objetivos planteados, entre otros.

La metodología de investigación está relacionada directamente con la práctica de la investigación empírica que se pretende realizar y, además, es necesario contrastar y comprobar el estado del problema de investigación a través de los casos reales presentados en la institución. Por lo tanto, se considera necesario el abordaje de dos etapas generales para la investigación, la cual consiste en la etapa de trabajo de campo y la etapa de análisis e interpretación de resultados, cada etapa con sus respectivas subdivisiones.

A continuación, se presenta la **Tabla 4**, la cual muestra las dos etapas principales de la estrategia de investigación con sus respectivas subdivisiones de trabajo.

Tabla 4

Etapas y subdivisiones de la estrategia de investigación

Trabajo de Campo	Análisis e interpretación de resultados
1. Elaboración de instrumentos	7. Organización de la recogida de la información
2. Prueba piloto de instrumentos	8. Aplicación de técnicas de análisis
3. Planificación de trabajo de campo	9. Identificación y selección de hallazgos pertinentes para la investigación
4. Consentimiento de los instrumentos	
5. Aplicación de los instrumentos	10. Interpretación de resultados
6. Recolección de la información	

Fuente. Elaboración Propia, 2020.

Como se puede apreciar cada etapa presenta una serie de subdivisiones, donde cada una es indispensable en todo el trabajo de campo y en el análisis e interpretación de los resultados que se obtienen gracias a la implementación de las herramientas necesarias para dicho trabajo de investigación. Ahora bien, se desarrollará brevemente en qué consiste cada etapa y las respectivas descripciones de las subdivisiones.

3.5.1. TRABAJO DE CAMPO

En esta investigación se describe la importancia que tiene el trabajo de campo como una estrategia metodológica en cuanto a investigaciones descriptivas que se

desarrollan en el área de Ciencias Sociales, como es el caso de Planificación Económica y Social. Esta es una estrategia enriquecedora en cuanto a la participación del investigador con el objeto de estudio de interés, ya que, se experimenta el “campo” como un laboratorio nutrido de múltiples experiencias, ideales, vivencias institucionales, inquietudes que se desarrollan en el entorno.

Cuando se realiza el trabajo de campo es importante tener un aspecto importante resuelto y es el acceso institucional para poder abordar a los colaboradores institucionales sin ser un agente extraño, hablando tanto en el ámbito físico como los datos. Es indispensable que el colaborador participe de la investigación, aunque en el trabajo de campo se pueden presentar una serie de limitaciones como la posibilidad de acceder a la información, que no se resuelve simultáneamente con la entrada física: no todos estarán abiertos a ser observados ni a dialogar.

El proceso de investigación debe de ser constantemente negociado, como menciona el autor Patton (2001): “El acceso permite comprender la organización social propia del lugar y algunas de las características de los actores a estudiar, advirtiendo los obstáculos que dificultan el acercamiento y también los medios efectivos para sortearlos” (p.12). Para poder desarrollar el trabajo de campo se cuenta con la implementación de los siguientes pasos estratégicos para la obtención de datos relevantes.

3.5.1.1. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

En este segmento se detalla la elaboración de los instrumentos que se ajustan al trabajo de investigación, por lo tanto, se lleva a cabo la realización de dos tipos de instrumentos clave: la entrevista y la encuesta, que ayudarán a la recolección sustancial

de información para el posterior análisis de los datos de los diferentes departamentos que se encuentran en el Senara, sede central San José. Además, se implementará el uso de la revisión bibliográfica como un apoyo de información indispensable en la trayectoria del trabajo de investigación.

3.5.1.2. PRUEBAS PILOTO DE INSTRUMENTOS.

Una vez que se tienen los instrumentos de investigación, se procese a realizar pruebas piloto en un grupo de personas determinadas para analizar si se entienden bien las preguntas planteadas, el grado de análisis de las preguntas por parte de las personas que se les brindan los instrumentos, el tipo de redacción, entre otros aspectos de importancia, asimismo si brindan alguna referencia o comentario para mejorar estas herramientas para cuando se apliquen en el área de campo institucional Senara.

3.5.1.3 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

Una vez que se cuente con los instrumentos y su debida aprobación, se procede a la planificación de cómo se procederá a la aplicación de estos. Como se planea trabajar con un representante de cada departamento del Senara, se pretende organizar con tiempo las horas y días de disponibilidad por parte de los colaboradores institucionales. Es importante resaltar que la implementación de estos instrumentos será de manera individual, lo que significa que cada ejecución de los instrumentos contará con un tiempo establecido.

Para tener un orden se contará con una agenda, donde se programará la fecha y hora coordinada respectivamente con cada representante del departamento.

3.5.1.4. CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Una vez establecida una agenda con los participantes de la investigación para la implementación de los instrumentos, se enviará a cada uno un consentimiento informado, donde se plasmen los objetivos que tiene el grupo de investigadores, los propósitos, la finalidad y la información detallada acerca de los temas a abarcar en los diferentes instrumentos.

3.5.1.5 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Con la debida aprobación de todos los participantes y la planificación de trabajo de campo, se procederá a la ejecución de todos los instrumentos a los representantes de los departamentos que se encuentran en el Senara, sede central. La aplicación de los instrumentos será bajo los criterios establecidos y desarrollados en el segmento **3.3.3 Determinación de la muestra**, que contiene tres factores elementales para la aplicación, que brindan un abordaje en cuanto al estilo de investigación.

3.5.1.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Este aspecto corresponde a la recolección ordenada, clara y concisa de la información obtenida de todos los participantes, la cual será fundamental para la siguiente etapa que corresponde al análisis e interpretación de los resultados.

3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las investigaciones, en especial las de carácter cualitativo, consideran como datos a toda una serie de informaciones relativas a las interacciones de los participantes con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar de

desarrollo, así como a la información proporcionada por los sujetos o por los instrumentos necesarios para la investigación.

El autor Spradley (1980, p.70), menciona que el análisis de datos cualitativos se entiende como el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones.

Una de las principales características del análisis de datos en el enfoque cualitativo es su carácter circular, es decir, el investigador puede descubrir categorías de análisis, transformarlas, regresar a nuevas y diferentes revisiones de la información, y trabajar en un proceso de ida y vuelta. Lo mencionado anteriormente, muchas veces conlleva a dificultades, donde las más comunes son las siguientes:

- Los datos cualitativos son polisémicos, esto quiere decir que, pueden tener muchos significados o interpretaciones.
- Los volúmenes de información suelen ser muy amplios.
- La mayoría de los datos que se obtienen son verbales. Las notas del investigador pueden resultar insuficientes, incluso más, si se ha apostado por la memoria solamente.

Tomando en consideración los aspectos mencionados, se plantean una serie de pasos a seguir, lo que facilitará el análisis y la interpretación de la información obtenida gracias a la correcta implementación de los instrumentos. A continuación, se mencionan los pasos a seguir y una breve descripción.

3.5.2.1 ORGANIZACIÓN DE LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recolectada toda la información de los participantes, es importante e indispensable la organización cuidadosa de los datos delicados recolectados, para que a la hora que se realiza la selección e interpretación de los mismos no se presente ninguna dificultad o bien confusión de la información.

3.5.2.2 APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

Para la aplicación de técnicas para el análisis de la información recolectada por los diferentes instrumentos es importante contar con métodos que ayuden a generar significación integrando la información recolectada.

Se cree pertinente utilizar la **identificación de patrones y temas**, que es una técnica que ayuda a rastrear sistemáticamente temas que se repiten, analizar causas y explicaciones, además, permite examinar las relaciones interpersonales consideradas y, de esta manera, elaborar o usar constructos teóricos. El empleo de esta técnica puede ser productiva, cuando el número de situaciones y de datos es significativo. Es necesario validar rigurosamente dichos patrones, examinando con mucho cuidado las evidencias disponibles, para ello es especialmente útil examinar los casos negativos, es decir, aquellos que no se ajustan al patrón identificado inicialmente.

Otra técnica para considerar es la **identificación y examen del nivel de plausibilidad de los hallazgos recolectados**, esta técnica conduce a la construcción de una impresión inicial que resultará útil para orientar el análisis de las primeras etapas para la generación de conclusiones concretas. El concepto de plausibilidad tiene una importante connotación, la cual es un indicador que permite al investigador aceptar una

serie de conclusiones que parecen razonables en la investigación, pero que requieren de una revisión rigurosa y completa de las bases de sustentación, esto antes de plasmarlas cómo conclusiones definitivas.

La **Agrupación** es otra técnica indispensable porque ayuda al investigador a juntar la información con una misma categoría o relación para la parte del análisis de la información. En la práctica permite categorizar y ordenar todos los atributos de forma reiterativa o repetitiva los eventos, actos, actores, circunstancias, situaciones, procesos o vivencias expuesta por los participantes.

3.5.2.3 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE HALLAZGOS PERTINENTES PARA LA INVESTIGACIÓN.

Una vez utilizadas las diferentes técnicas de análisis mencionadas, se tendrá una serie de diferentes agrupaciones de los datos obtenidos tras la implementación de los instrumentos. Es importante mencionar que no toda la información recolectada será de suma importancia para el trabajo de investigación; aunque existirán datos de suma relevancia para poder responder a las incógnitas planteadas al inicio de dicho trabajo.

Una vez seleccionados los hallazgos más pertinentes se procederá a la interpretación de los resultados y de esta manera tener la gran posibilidad de crear una serie de conclusiones concretas.

3.5.2.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados que se obtendrán en el trabajo de investigación aportarán a la explicación, comprensión y conocimiento de la realidad social en la que viven a diario los colaboradores del Senara, y además, contribuirán con la intervención de la misma. La

investigación cualitativa se preocupa por el significado que los participantes atribuyen a sus prácticas y a las situaciones educativas en las que se desarrollan.

La interpretación de los resultados consiste en la redacción de los hallazgos obtenidos, de la mano con el conocimiento pedagógico. En este aspecto es importante regresar a lo planteado en el inicio de la investigación, el problema de investigación, el marco de referencia que contiene los referentes conceptuales y contextuales, así como a la pregunta inicial.

Finalmente, se elaboran las conclusiones del estudio, que tratan de afirmaciones o proposiciones en las que se recogen los conocimientos adquiridos en el trabajo de campo por los investigadores. Verificar esas conclusiones es confirmar que los resultados corresponden a los significados e interpretaciones que los participantes atribuyen a la realidad institucional del Senara.

3.6 TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Estos procedimientos y actividades se aplican con el fin de permitir que el investigador tenga acceso a la información necesaria para el proceso de análisis de los datos y determinar características del objeto de investigación; esto facilita el cumplimiento de los objetivos de la investigación, además, que la técnica señala el procedimiento adecuado para lograr obtener los resultados.

Algunos criterios para la construcción y elaboración de las técnicas de recolección de información son: “La naturaleza del objeto de estudio, los recursos con los que se cuentan, el tamaño de la población o muestra” (Tamayo, 2017, p.2). Es importante resaltar que estos instrumentos serán aplicados a una muestra representativa de cada uno de los departamentos del Senara, es decir, a alrededor de 32 personas,

aproximadamente. El uso de las técnicas, como ya se mencionó, ayudarán a conocer más sobre el objeto de estudio. Dentro de las técnicas más conocidas están:

- **Entrevista:** La entrevista es una situación de interacción o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado (Tamayo, 2017, p.5), dentro de esta técnica se pueden encontrar diferentes modalidades para ejecutarla, por ejemplo, entrevista estructurada y entrevista libre. Para esta investigación se pueden utilizar ambos casos, ya que la información que se puede llegar a obtener mediante esta técnica será de gran utilidad para la investigación. No obstante, generar un ambiente de confianza entre el entrevistador y los entrevistados es un reto importante, puesto que si no existe un ambiente de confianza y seguridad la información no puede ser precisa y confiable.

Dicha entrevista será en modalidad virtual, aplicada a funcionarios clave del Senara, con el fin de reforzar la información obtenida mediante otras técnicas. Cabe resaltar que, el jefe del departamento de Planificación, así como, el de recursos humanos serán actores claves para este proyecto.

- **Encuesta:** según Campos: “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (2000, p.1). Este instrumento servirá para detallar la información mediante una serie de preguntas bien elaboradas, con el fin de generar información precisa que complemente el análisis de esta y contribuya con la investigación y así lograr esclarecer el panorama que pueda estar afectando a la organización. Esta permitirá planificar previamente qué es lo que se va a

preguntar, de tal manera que asegura que no se olvidarán los puntos más importantes, se precisará tanto como se desee en las preguntas. Para efectos de los objetivos de esta investigación se utilizará una encuesta analítica, esta se aplicará de manera virtual. Se seleccionará una muestra representativa de cada uno de los departamentos del Senara.

- **Consulta Documental:** mediante esta técnica se logrará obtener información proveniente de fuentes documentales con el fin de ser utilizada dentro de la investigación, ya que existe importante material que puede brindar información correspondiente a temas como la planificación estratégica, el clima organizacional, entre otros. Estos temas pueden ser consultados mediante documentación que brinde claridad sobre los mismos. Algunos documentos que se utilizaran son FODAS realizados con anterioridad, al igual que el Plan Estratégico del Senara, además de una indagación documental de otros trabajos como proyectos o tesis de graduación que sean atinentes al tema de investigación con el fin de recolectar información oportuna.

3.7 DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

El siguiente apartado es referente a la definición de las categorías de análisis en el desarrollo del presente trabajo de investigación. Cada categoría representa un concepto que se usa en el proceso investigativo para ir explicando o respondiendo el problema planteado inicialmente.

Una característica indispensable en la definición de las categorías de análisis en los trabajos investigativos con un enfoque cualitativo es que, con base en los objetivos planteados, surge la categoría principal de análisis, la cual será estudiada según las

necesidades de la investigación, conocer todos los aspectos relevantes para la interpretación de resultados y poder crear una serie de recomendaciones y propuestas.

Una vez que se tienen planteados los objetivos específicos de la investigación, las categorías de análisis y los aspectos observables de interés, se prosigue con la selección de la técnica más apropiada para poder obtener toda la información sensible e importante para el análisis de resultados.

A continuación, se adjunta la **Tabla 5** donde, a modo de resumen, se aprecia la matriz de desglose de análisis con respecto a los objetivos planteados en el primer capítulo de la investigación.

Tabla 5

Matriz de Desglose Analítico de Objetivos

Objetivo específico	Categoría de análisis	Aspectos observables	Técnica
Caracterizar el clima organizacional presente en el Senara, sede central, San José.	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Influencia del Clima Organizacional ▫ Caracterización del clima organizacional. • Fortalezas y Debilidades del clima organizacional. ▫ Amenazas y Oportunidades del Clima Organizacional. ▫ Cambios oportunos del clima organizacional para considerar en la siguiente ejecución del Plan Estratégico. 	Entrevista estructurada

<p>Identificar la opinión de las personas involucradas acerca del Plan Estratégico Institucional.</p>	<p>Opinión de los colaboradores del Senara</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Opinión acerca de la importancia del Plan Estratégico. ▫ Opinión acerca de los factores que influyen en la implementación ▫ Cómo influye el clima organizacional ▫ Qué debilidades y amenazas presenta el clima organizacional. ▫ Qué cambios realizaría en el clima organizacional del Senara ▫ Qué aspectos conservaría del Clima Organizacional. ▫ Recomendaciones para mejorar el clima organizacional. 	<p>Entrevista estructurada</p>
<p>Determinar los aspectos del Plan Estratégico afectados en su ejecución por el clima organizacional institucional.</p>	<p>Afectación de la ejecución del Plan Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conocer los aspectos exactos de cómo el clima organizacional afecta la implementación del Plan Estratégico. ▫ Cómo afectó el clima organizacional la ejecución del Plan Estratégico. ▫ Qué áreas del Senara se vieron más afectadas. ▫ Cómo se puede minimizar el impacto negativo del clima organizacional. 	<p>Entrevista estructurada</p>
<p>Proponer acciones que puedan ser consideradas en el futuro del Plan Estratégico del Senara, en procura de fortalecer su implementación.</p>			

Fuente. Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y RESULTADOS

Este capítulo es de suma importancia, ya que contiene el análisis de la información de todos los datos obtenidos, los cuales son la llave de la investigación cualitativa en donde se observa un proceso cíclico a lo largo de las etapas de la investigación. Este tipo de estudio presenta como objetivo llegar a contestar, comparar y validar toda la información obtenida para poder alcanzar con bases aquellos objetivos planteados en la investigación.

Lo anterior se respalda de acuerdo con lo expuesto por el autor Sandín (2003), quien afirma que: “El análisis de la información, es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés” (p.6).

El instrumento que se utilizó en dicha aplicación se encuentra elaborado con base en los tres criterios mencionados en el Capítulo III: Marco Metodológico (Enfoque muestra de carácter No Probabilístico, Razón Proporcionalidad y Equidad). Además, se encuentra fundamentado en los puntos estratégicos de la matriz de coherencia, misma que se encuentra basada en los objetivos principales de la investigación.

Debido a lo anterior, antes de iniciar el análisis de la información y su respectivo tratamiento es importante mencionar una serie de aspectos relevantes que se presentaron a la hora de la aplicación de los instrumentos. Para iniciar es importante resaltar que se mantuvo contacto vía correo electrónico y conferencia con la encargada del departamento de RRHH del Senara, la cual fue la facilitadora de los correos

institucionales de los representantes de cada departamento involucrado de dicha institución.

A continuación, se apreciará un segmento de la Matriz de Coherencia, donde se tiene la **Pregunta principal de investigación: ¿Cómo incide el clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) en la implementación de su Plan Estratégico, vigente en el periodo 2015-2021?**, y a partir de ahí se planteó la pregunta secundaria y su respectivo abordaje.

Tabla 6

Matriz de Coherencia

Pregunta secundaria	Sobre qué interroga	Categorías	Indicadores	Técnica de investigación	Instrumentos de investigación y sistematización
¿Qué percepción tienen las personas involucradas acerca de la función que tiene el Plan Estratégico institucional? ¿Cuál es su importancia?	Conocer las principales percepciones, ideas, comentarios, y posiciones con respecto a la función que tiene el Plan Estratégico y su respectiva importancia en el SENARA y además ¿Para qué sirve tener un plan estratégico?	Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de espacio para el encuentro de participación y opinión de los representantes de los diferentes departamentos. instrumentos utilizados para hacer el alineamiento. Coordinación, del PEI y POI y presupuestos. 	Encuesta analítica	Encuesta y Cuestionario
		Participación del RH, en el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de personas capacitadas según temas claves del PEI. Departamentos que participan en las diferentes fases del proyecto 		
		Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Claridad del rumbo que aporta el PEI al SENARA. Nivel de comunicación entre representantes de cada departamento de la institución. 		

Fuente. Elaboración propia, 2020.

Como segundo punto importante se envió el instrumento vía correo institucional a los 32 representantes (muestra) de cada departamento institucional, de los cuales se recibió la información de 22 personas en total. El tercer punto para retomar es la duración de la recolección de la información que se efectuó en un total de 3 semanas.

Para este apartado es importante aclarar que la información obtenida fue mediante los instrumentos (Cuestionario y Entrevista), la recolección de información fue aplicada de manera virtual. Además de contar con una entrevista a diferentes profesionales que laboran tanto en el Senara como profesionales que trabajan en la Escuela de Planificación de la Universidad Nacional. Esto con el fin de ampliar la perspectiva que se tiene con respecto a la relación del Clima Organizacional y el Plan Estratégico Institucional.

4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La Matriz de Coherencia adjunta en los **Anexos 8.1** de la presente investigación, se divide en cuatro preguntas secundarias fundamentales de investigación que surgen a partir del principal cuestionamiento de esta investigación, que consiste en “La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del Senara, en el periodo 2015-2021”.

Cabe destacar, que cada pregunta secundaria posee un enfoque, de tal manera que en el momento de obtener los hallazgos estos engloban temas que al verse unidos permiten descifrar o considerar información relevante a la temática en estudio. Por lo tanto, dentro de los enfoques que se abordan para esta investigación se encuentran:

- **Las características del Clima Organizacional del Senara:** Permite obtener información relevante por medio de las perspectivas de los colaboradores que conforman la muestra acerca de cómo incide, de manera directa o indirecta, el clima organizacional en la implementación del Plan Estratégico de la institución.
- **Las percepciones de las personas involucradas en función del Plan Estratégico Institucional:** Dentro de este enfoque el principal objetivo es conocer las principales percepciones, ideas, posiciones respecto a la función que tiene el Plan Estratégico y su respectiva importancia para el Senara.
- **Los aspectos en la implementación del Plan Estratégico del Senara:** Se plantea este otro enfoque, con la finalidad de obtener información considerable que permita identificar los aspectos que inciden en el clima organizacional sobre las fases del Plan Estratégico, entre ellas: Etapa de Formulación, Etapa de Ejecución, Etapa de Evaluación. Además, los puntos de vista de los colaboradores del Senara con respecto a ajustes que requiera realizarse el Plan Estratégico.
- **Los aspectos para mantener o mejorar en la formulación del Plan Estratégico:** Por último, en este caso, se plantea este enfoque para identificar las posibles áreas que requieran fortalecimiento con el fin de generar un apropiado escenario para el correcto desarrollo de la estrategia organizacional.

Consecuentemente, se procede a realizar el análisis con respecto a los cuatro puntos claves de investigación planteados en la matriz de coherencia. A continuación, se

parte de la primera pregunta secundaria y así sucesivamente con las tres preguntas restantes en su orden determinado.

1. ¿Cuáles son las características del clima organizacional del Senara?

En relación con el primer punto a desarrollar que corresponde a cuáles son las características del Clima Organizacional del Senara, se planteó una interrogante, la cual indica: **“Conocer las principales características del clima organizacional que identifican al Senara y cómo estos inciden o han incidido de manera directa o indirecta en la implementación del Plan Estratégico vigente 2015-2021”**.

En cuanto a la primera pregunta secundaria, se plantearon una serie de categorías relacionadas a este punto, por ejemplo, se planteó la igualdad de trato, la igualdad, y, por último, la compensación y reconocimientos, donde además se pretende indagar en los indicadores relacionadas a estas categorías, los cuales son los siguientes:

- Percepción de las condiciones laborales igualitarias (motivación, comunicación, entre otras).
- Igualdad de derechos laborales (salarios, vacaciones, jornadas, entre otros).
- Compensaciones laborales (vacaciones, horarios accesibles).
- Oportunidad de desarrollo profesional (capacitaciones, talleres, charlas, foros).

Con respecto a las características del clima organizacional del Senara referentes al sexo, de acuerdo con las personas involucradas, se obtuvo que un porcentaje de un

59,1% corresponde a la característica “Masculino”, donde esta es la mayor participación en el cuestionario contra un 40,9% que representa la categoría “Femenina”.

De esta manera, se logra seguir la línea estipulada bajo el criterio planteado en el Capítulo III de la presente investigación, que incentiva a mantener factores activos del tema de equidad de género, manteniendo un balance tanto de hombres como de mujeres en la participación de los instrumentos aplicados.

Por otra parte, en cuanto al rango de edad se puede observar que existe un alto nivel de personas que abarcan entre los 46 a 55 años con un porcentaje de un 40,9%, lo que es un claro ejemplo de personas que se han encontrado ejerciendo sus labores por un largo periodo. Este dato se puede respaldar por medio de la información recolectada en la pregunta número 3 del cuestionario, donde los y las participantes en su mayoría indican que presentan más de 10 años de antigüedad dentro de la institución, lo que representa el porcentaje de respuesta más alto para dicha pregunta con un 72,7%.

A continuación, en la **Figura 2** se puede observar la distribución de la antigüedad de las personas en la Institución de acuerdo con sus respuestas.

Figura 2

Antigüedad en la Institución



Fuente. Elaboración propia, 2021.

En la figura anterior, se puede observar claramente que, en cuanto a la formulación de las preguntas anteriores (2 y 3), estas mantienen la línea de uno de los criterios mencionados con anterioridad, que consiste en mantener la equidad etaria laboral, además, lograr una participación equitativa de género, donde los participantes abarquen características relacionadas con su estadía en la institución, incluyendo personas con pocos años dentro de esta, así como aquellos funcionarios que tienen mayor prolongación en el desempeño de sus obligaciones.

De acuerdo con las respuestas de la pregunta 4 del cuestionario las mismas se obtienen a partir del criterio que indica que se trabaja bajo la perspectiva o enfoque No probabilístico, el cual facilita a los y las investigadores seleccionar la muestra de acuerdo

con el criterio subjetivo en que se basa la investigación. Forma en la que se eligió la participación de los funcionarios o integrantes que formaron parte del estudio.

Al respecto, se puede observar que 10 departamentos se vieron involucrados, dentro de los cuales se encuentran distribuidos los y las colaboradores que componen la muestra seleccionada que se ajusta o adapta a las características que conforman el presente estudio y que proporcionan información con criterio relevante para esclarecer los cuestionamientos.

Entre estos departamentos, se pueden mencionar los más relevantes: el departamento de “**Dirección de Ingeniería y Desarrollo de Proyectos**” con un total de 7 personas que corresponden a un 31,7%, lo que lo convierte en el departamento con mayor participación de la encuesta.

Luego el área o departamento de “**Dirección Administrativa Financiera**” que corresponde a un total de 5 personas que porcentualmente representan un 22,5%, lo que lo ubica como el segundo departamento con mayor participación dentro de los/las colaboradores involucrados en la muestra.

Por último, la “**Unidad de Recursos Humanos**” que cuenta con la representatividad de 2 personas que corresponden a un porcentaje de un 9%, ubicándolo como el tercer departamento con mayor involucramiento de los y las integrantes de la muestra.

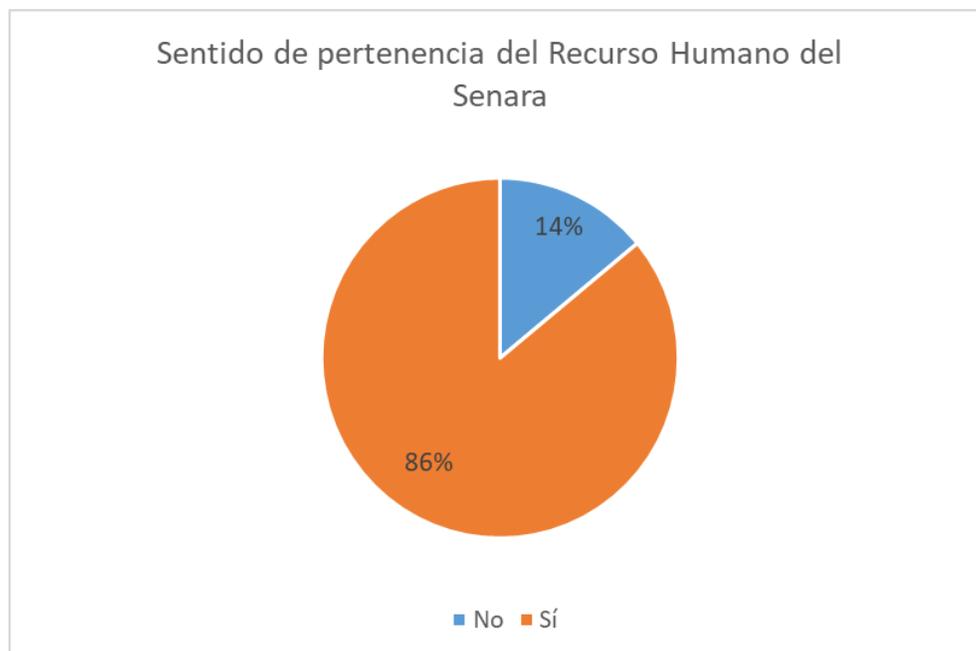
A su vez, cabe destacar que los restantes siete departamentos del Senara que se vieron involucrados cuentan individualmente con un representante que abarca un porcentaje de 4,5%. Entre ellos: Archivo Central, Departamento de Gerencia, Área de

Planificación, Unidad Central Regional Oriental, la Unidad Técnica de Valuación y Dirección DRAT.

Con respecto a la pregunta 5 del cuestionario se obtuvo que el 100% de los participantes mencionaron que, efectivamente, recomiendan a otras personas laborar dentro de la institución Senara, dando validez a los datos anteriores donde se puede corroborar que el Clima Organizacional dentro de sus áreas específicas de trabajo tiende a fluir de forma positiva a partir de sus experiencias y perspectivas.

También, es importante resaltar que el clima organizacional del Senara se caracteriza por presentar un fuerte sentido de pertenencia en la institución, ya que de las personas encuestadas, un importante porcentaje dice estar satisfecha y querer seguir por mucho tiempo en la misma, esto se evidencia en el siguiente gráfico.

Figura 3



Fuente. Elaboración Propia, 2021

Se puede apreciar que, de la totalidad de los colaboradores a estudiar, un 86% siente agrado de pertenecer a la institución y le gustaría quedarse por mucho más tiempo.

Lo anterior, sirve de complemento para lograr un mejor desempeño laboral por parte de los funcionarios, es por esta razón que el 90% del recurso humano del Senara está motivado a realizar mucho más allá de las funciones que se le asignan, así evidenciado en el siguiente gráfico.

Figura 4



Fuente. Elaboración Propia, 2021.

Sin embargo, existe un punto que se debe tener en consideración relacionado con el apoyo que reciben los colaboradores por parte de la institución. Al respecto, se realizaron dos preguntas: “¿La institución me facilita lo necesario para hacer mi trabajo correctamente?” y “¿Ante nuevas necesidades o requerimientos para realizar mi trabajo de forma oportuna, la atención y soporte que recibo son satisfactorias?”, de estas se obtuvieron los siguientes resultados.

Para la primera interrogante un 19% ha dicho que no se les facilita lo necesario para realizar su trabajo, y en cuanto a la segunda interrogante, donde se enfrenta el

personal contra nuevas necesidades o requerimientos para realizar su trabajo, se encuentra con que el soporte y la atención que brinda la institución no es la suficiente para enfrentar nuevos retos, por lo que esto representa un desafío para el recurso humano de la institución, esto podría generar pérdida de competitividad interna y, a su vez, afectar el servicio que se brinda al cliente externo.

Los porcentajes de satisfacción del recurso humano con respecto a la temática mencionada anteriormente, se evidencia en el siguiente gráfico.

Figura 5



Fuente. Elaboración Propia, 2021.

En la figura anterior, se evidencia con un 59% que el recurso humano no siente que se le brinde el soporte y la atención adecuada para enfrentar los nuevos retos que se le puedan presentar, por lo que es necesario que se tomen acciones oportunas para corregir esta situación con el fin de lograr tener un personal más calificado y con

herramientas para hacerle frente a nuevos retos que puedan hacerse presentes para la institución.

Para poder proseguir con el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se continua con la interpretación de la pregunta 11, que tiene como interrogante cómo los participantes consideran la gestión del departamento al que pertenecen y si este facilita el cumplimiento idóneo de las metas. Los resultados obtenidos corresponden a un 95.5% confirmando que sí se cumple y, por el contrario, un 4.5% menciona que, ni está de acuerdo ni en desacuerdo. En la **Figura 6** se muestran los resultados obtenidos de forma gráfica.

Figura 6



Fuente. Elaboración propia 2021

Cómo se aprecia en el gráfico anterior, la gran mayoría presencia un sentido de pertenencia de las labores que llevan a cabo diariamente en sus respectivos

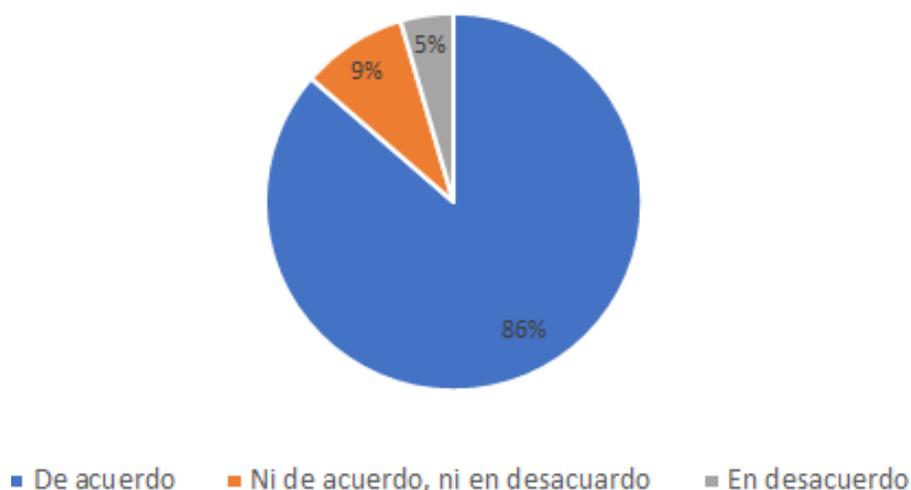
departamentos, y que, además, esto contribuye en sí al cumplimiento de las metas institucionales.

Con respecto a la interrogante 12, la cual indica: “¿Considera que en el departamento donde usted labora se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?”, esta es clave para el estudio, ya que se empiezan a conocer ciertos extractos fundamentales para indagar el tipo de clima organizacional presente en el Senara, por este motivo se plantea la interrogante de conocer la perspectiva de los involucrados con respecto a sí se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo en los distintos departamentos que conforman dicha institución.

Al respecto, se muestra la siguiente figura, donde se evidencian los principales hallazgos.

Figura 7

Fomento y desarrollo del trabajo en equipo de los distintos departamentos del Senara

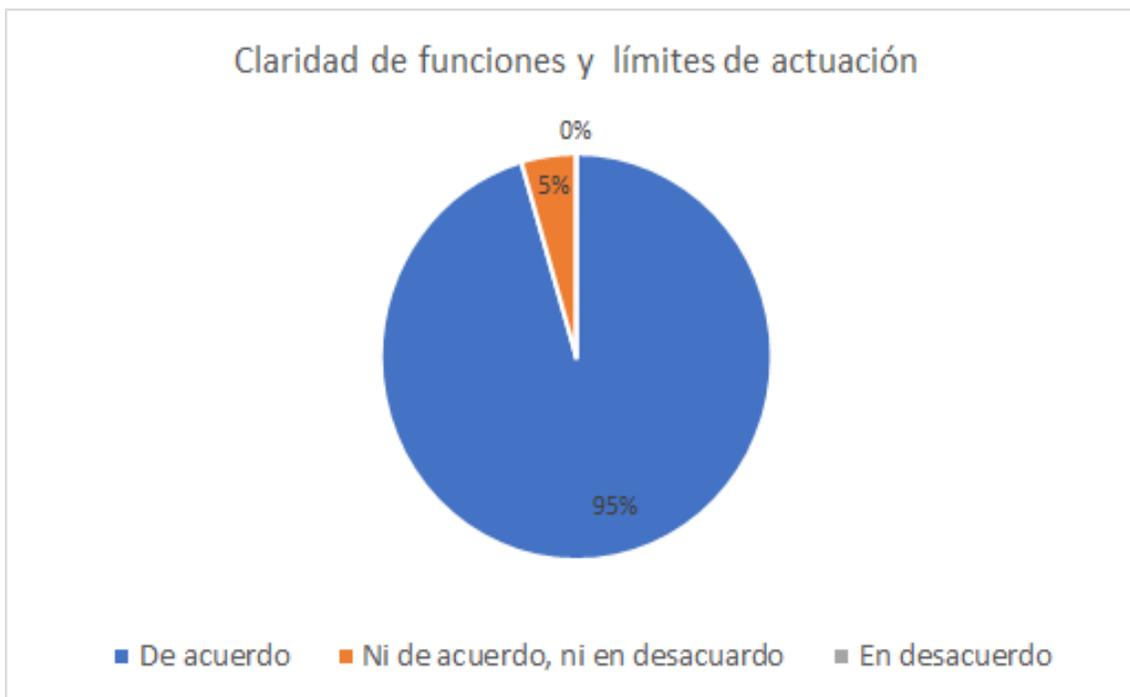


Fuente. Elaboración propia 2021.

Cómo se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría que representa el 86% indica que se encuentra de acuerdo en cuanto al fomento y desarrollo del trabajo en equipo en los distintos departamentos que conforman el Senara, por otro lado, se evidencia que el 9% se encuentra en una postura donde están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y por último, un pequeño porcentaje del 5% señala que se encuentra en desacuerdo conforme a esta variable.

Para contribuir con el análisis de la pregunta anterior, se desarrolla la pregunta 13, la cual corresponde a la variable de si los funcionarios tienen claras las funciones a cargo y además de los límites de actuación. Con esta pregunta se busca conocer el sentido de pertenencia hacia las labores de encargo en la gestión de cumplimiento de los roles institucionales y, por otro lado, el conocimiento de las limitaciones en cuanto a los cargos institucionales.

En la siguiente figura se evidencian los principales resultados obtenidos en cuanto a la variable planteada anteriormente.

Figura 8

Fuente. Elaboración propia 2021.

Como se aprecia el gráfico anterior, la mayoría, que representa el 95%, considera estar de acuerdo en cuanto al cumplimiento claro de las funciones otorgadas en la institución y, además, de las limitaciones; por el contrario, un 5% señala que ni se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a esta variable.

De acuerdo con el tema relacionado con que si la jefatura inmediata o más cercana al departamento donde las personas partícipes del cuestionario se desenvuelven o desarrollan sus actividades suele ser receptiva a sus problemas y necesidades, se obtiene que un 86,4% se encuentra de acuerdo con que esta responde de manera oportuna a las inquietudes presentes en su área de trabajo.

Mientras que, por otra parte, el restante 13,6% de los y las participantes se encuentra en desacuerdo con que las obligaciones correspondientes a la jefatura no son

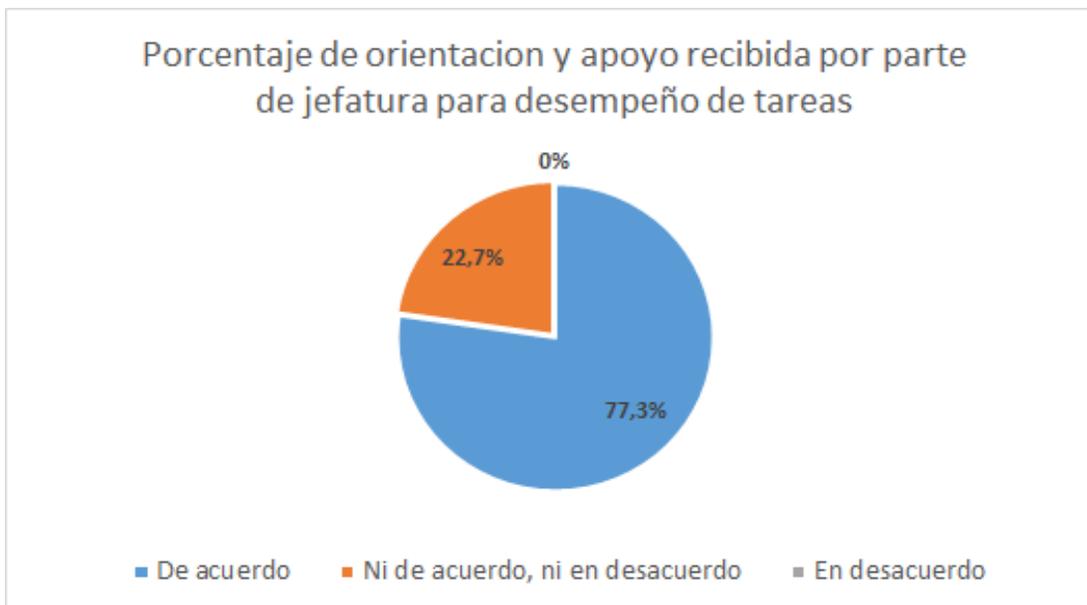
llevadas a cabo eficazmente, por lo que ciertas razones o causas de esto se verán expuestas más adelante, dentro de las recomendaciones o aspectos a mejorar que surgen a partir de las deficiencias detectadas por los mismos colaboradores de la institución Senara dentro del cuestionario.

En cuanto a las preguntas: “Recibo por parte de mi jefatura inmediata la orientación y apoyo requerido para el desempeño de mis tareas?” (Pregunta 15) y “El trato por parte de mi jefatura inmediata es justo y equitativo hacia todas las personas integrantes del equipo de trabajo?” (Pregunta 16), se puede indicar que, en ambas, se obtuvo un alto porcentaje de las respuestas, donde un 77,3% (para ambos casos) de las personas piensan de manera positiva y están de acuerdo, en que la orientación y apoyo es equitativo para ellos y ellas y demás compañeros del área de trabajo correspondiente.

De modo que, al mismo tiempo, estas dos preguntas se ven vinculadas con la pregunta anterior (Pregunta 14) donde se refuerza que en un alto nivel o porcentaje de respuesta dicen estar satisfechos en cuanto al cumplimiento receptivo de la jefatura inmediata a la que pertenecen.

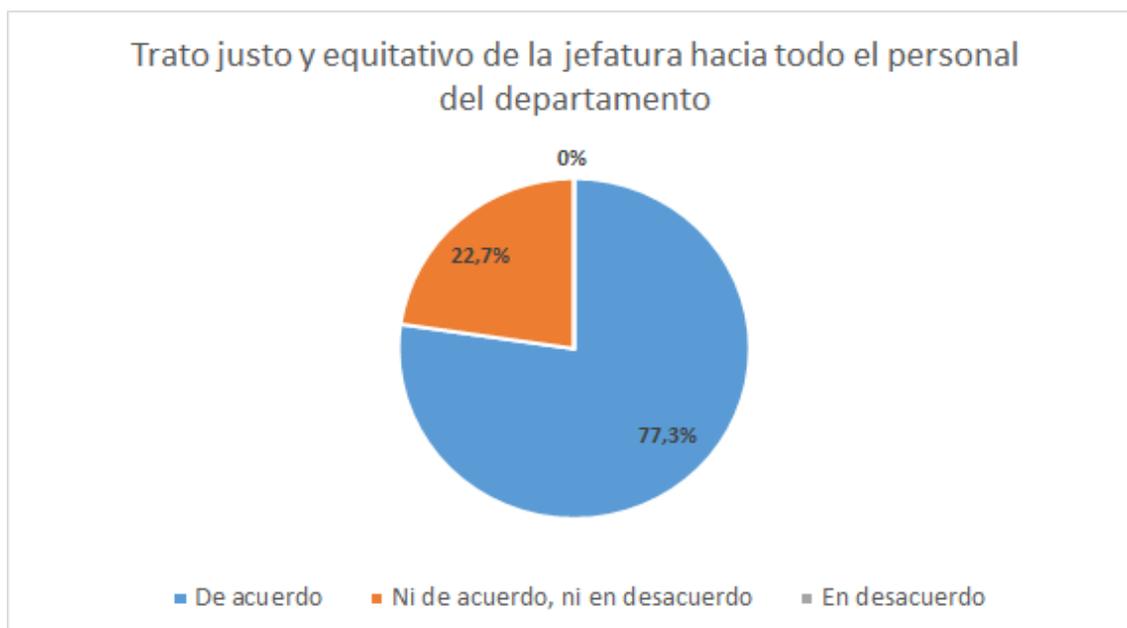
A continuación, se adjuntan los gráficos respectivos que respaldan los porcentajes obtenidos en las preguntas anteriores.

Figura 9



Fuente. Elaboración propia, 2021.

Figura 10



Fuente. Elaboración propia 2021.

En la pregunta que decía: “¿Hay interés por parte de las personas trabajadoras de mi unidad/dependencia para actuar eficientemente y con calidad en el servicio al

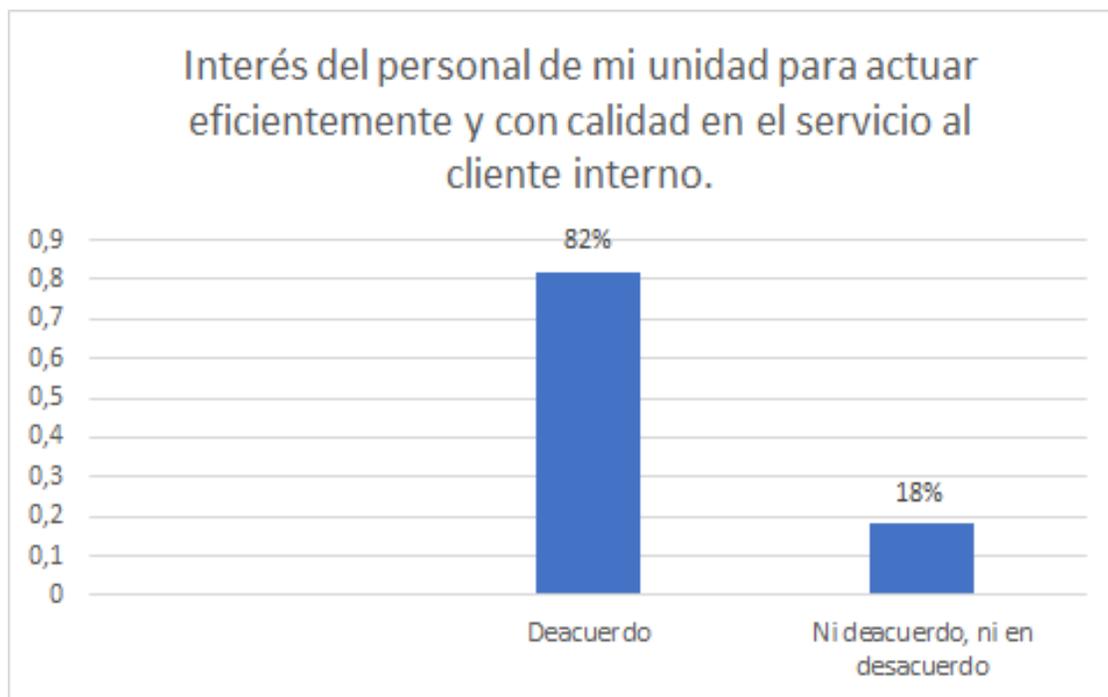
usuario/cliente interno?” y en la pregunta 18: “¿Cuándo requiero colaboración o apoyo por parte de las personas que integran mi dependencia/unidad, estas son accesibles a brindarme ayuda?”, se encontró una relación entre ambos cuestionamientos, ésta relacionada con la interacción interna entre departamentos y sus miembros, que es parte fundamental de los aspectos más relevantes del clima organizacional, dando como resultado los siguientes gráficos.

Figura 11



Fuente. Elaboración Propia, 2021

Figura 12

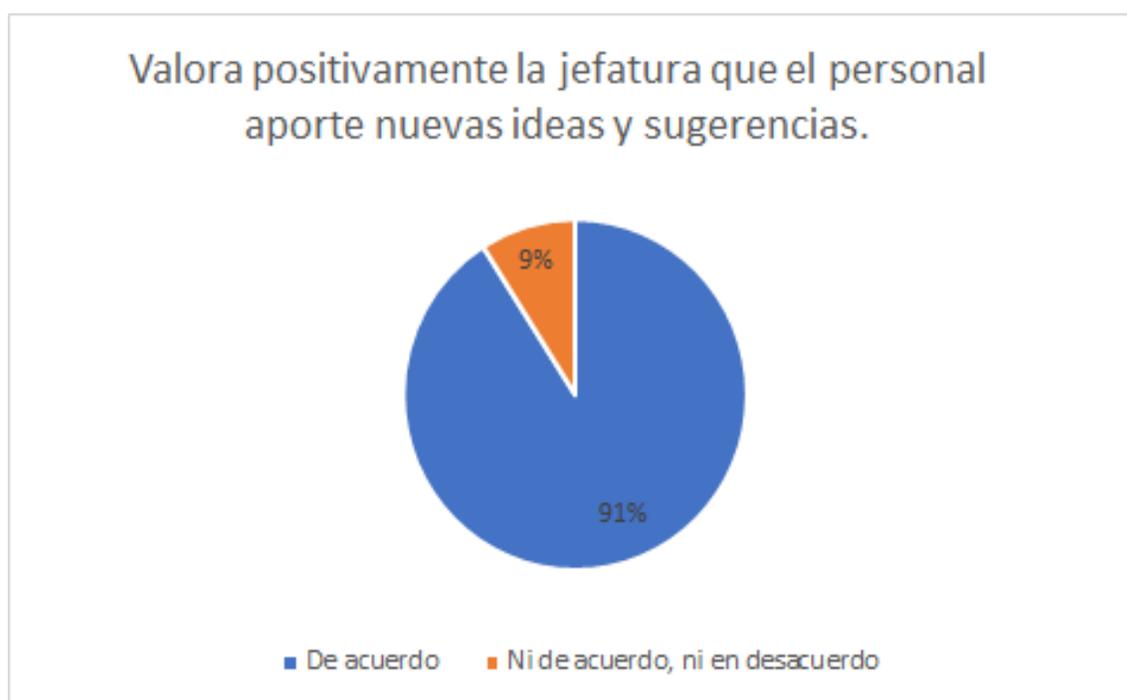


Fuente. Elaboración Propia, 2021.

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, las relaciones internas del clima organizacional entre departamentos del Senara, en su gran mayoría son buenas, existe interés de brindar un buen servicio al cliente interno y de mantener relaciones cordiales entre los mismos miembros de la unidad a la que pertenecen. Este factor del clima organizacional es de suma importancia para una institución, ya que mantener unido al personal es fundamental para el manejo correcto de la organización y el cumplimiento de metas y estrategias, además que mediante estos aspectos se puede lograr fortalecer los valores de la institución y transmitir una mejor imagen al cliente externo aumentando la satisfacción de este, lo que, también, podría aumentar la competitividad de la organización.

La participación de todo el personal en diferentes actividades de la institución es un punto importante por tratar, ya que abrir espacios donde el recurso humano pueda expresar sus ideas y sentimientos puede generar un ambiente de confianza, pero es de suma importancia que la jefatura inmediata brinde espacios de escucha para los colaboradores que están bajo su cargo. Dentro del Senara existe una buena relación entre jefatura y personal, según lo evidenciado. Al respecto, se realizó la siguiente pregunta al personal de distintos departamentos y este fue el resultado.

Figura 13



Fuente. Elaboración Propia, 2021

Con respecto al gráfico anterior, se puede resaltar que un 91% de los encuestados dicen estar de acuerdo y valoran positivamente la atención que su jefatura les brinda, ya que están anuentes a escuchar sus ideas y sugerencias. Esto es un factor clave del clima

organizacional, ya que todo el personal debe sentirse conforme con su trabajo realizado y más importante, sentir que sus ideas y esfuerzos son valorados por sus jefaturas, esto puede generar confianza y fortalecer las relaciones internas de la institución.

El liderazgo es un factor indispensable dentro de una organización y un factor clave para un buen clima organizacional. Al respecto, Omar (2011), asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez, guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador.

Debido a lo anterior, se dice que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, también, se debe considerar que: “La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común” (Shriberg y Lloyd, 2004).

Dado lo anterior, se planteó la pregunta sobre la percepción que tiene el recurso humano con respecto al estilo de liderazgo presente en el Senara y su relación con el cumplimiento de la misión de esta, donde se obtuvo la siguiente información.

Figura 14

Fomento y desarrollo del trabajo en equipo de los distintos departamentos del Senara



Fuente. Elaboración Propia, 2021.

Sin duda, el gráfico anterior muestra un descontento con el estilo de liderazgo presente en la institución, a su vez, evidencia que éste no permite cumplir con la misión organizacional representando un reto directo para el Senara, por lo que se debe analizar e identificar el tipo de liderazgo idóneo para lograr una relación óptima entre este y el cumplimiento de la misión de la organización, ya que esta es la que traza el rumbo de la misma y permite seguir creciendo y mejorando.

2. ¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?

En relación con el segundo punto por desarrollar, el mismo corresponde a **“Cuáles son aquellos aspectos que se pueden considerar para mantener o bien modificar en el Senara en su próxima formulación del Plan Estratégico”**, este se abordará a

partir de las respuestas desarrolladas por las personas participantes del cuestionario, de acuerdo con sus perspectivas y experiencias de su estadía y el desempeño de actividades dentro de la institución Senara.

Con respecto a la segunda pregunta secundaria planteada en la matriz de coherencia, se crearon una serie de categorías que son la clave de estudio en cuanto a esta interrogante, estas variables son alineación estratégica, participación del RR.HH. en el PEI y Coordinación, donde algunos de los indicadores fundamentales de investigación por conocer son los siguientes:

- Conocer la cantidad de espacio para el encuentro de participación y opinión de los representantes de los diferentes departamentos.
- Instrumentos utilizados para hacer el alineamiento.
- Coordinación, del PEI y POI y presupuestos.
- Cantidad de personas capacitadas según temas claves del PEI.
- Departamentos que participan en las diferentes fases.
- Claridad del rumbo que aporta el PEI al Senara.
- Nivel de comunicación entre representantes de cada departamento de la institución.

3. ¿En qué aspectos de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?

En la tercera pregunta secundaria, que busca conocer todos aquellos aspectos que han incidido en la implementación del Plan Estratégico del Senara, se pretende conocer más a profundidad el conocimiento que tienen los participantes con respecto a

este tema, y además, cómo se puede tratar para la siguiente implementación del Plan Estratégico.

En la tercera pregunta secundaria de la matriz de coherencia, se plantearon una serie de categorías que son fase: de formulación y fase de ejecución, donde los indicadores detallan los aspectos de importancia para la investigación, dichos indicadores son los siguientes:

- Nivel de participación y aportes del personal en la fase de formulación.
- Asistencia a las actividades de formulación del PEI.
- Inclusión de todo el personal en diferentes momentos de la formulación.
- Cómo alinear el personal de la actividad ordinaria con los objetivos y metas del PEI.
- Cómo las unidades planifican su gestión de acuerdo con el PEI.

A partir de una breve descripción de las preguntas secundarias 2 y 3, se correlaciona con el análisis de las preguntas del cuestionario 21-27, ya que ambas preguntas secundarias consideran aspectos o características del Plan Estratégico que son de gran importancia mantener en el presente análisis en pro de la investigación.

Para poder arrancar con el tema de Plan Estratégico, es de suma importancia tener en cuenta el conocimiento que tienen los participantes con respecto a la existencia del Plan Estratégico presente en el Senara. En relación con lo anterior, se puede mencionar que un 95.5% sí conocen de la existencia del Plan Estratégico, por otro lado, un 4.5% indica no conocer la existencia de este instrumento institucional.

Es importante resaltar, que existe un gran conocimiento en cuanto a la existencia de este instrumento gubernamental por parte de los representantes de los distintos departamentos que conforman el Senara.

En cuanto a la pregunta que hace referencia a la participación de las personas en las etapas de construcción del Plan Estratégico, los datos obtenidos a partir de las respuestas de los involucrados en la muestra tienden a ser realmente muy variadas.

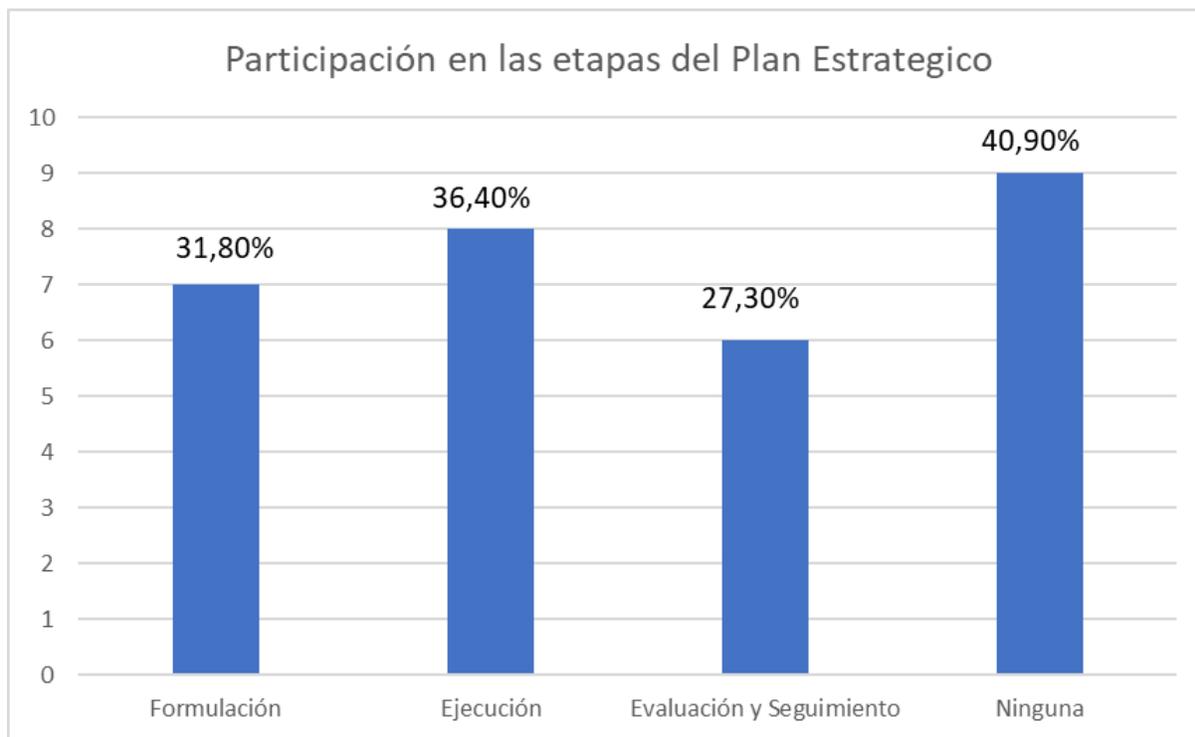
En este caso, las tres etapas o fases que abarcan la elaboración del Plan Estratégico del Senara son: Formulación, Ejecución y Evaluación. Donde cada una debe llevar su respectivo detenimiento y cuidado al momento de su elaboración, así como, contar con la participación de las diversas áreas o departamentos que conforman la institución, desde una perspectiva de la Planificación donde la mayor parte de los involucrados sean partícipes de los procesos.

Al respecto, de acuerdo con las respuestas obtenidas en cuanto a la fase de Formulación, un 31,8% dice haber participado en este segmento del Plan Estratégico. Además, en la etapa de Ejecución, un 36,4% representa otro porcentaje de personas que aseguran haber participado de esta; mientras un 27,3% menciona que participó en la etapa de Evaluación y Seguimiento.

Sin embargo, la mayor parte de la muestra expresó que no ha participado en ninguno de los procesos anteriores, mismos que representan un 40,9% del total de los participantes, lo que puede llegar a mostrar que existe alguna causa, política o razón por la que una gran parte no es tomada en cuenta en esas fases de la elaboración del Plan Estratégico.

A continuación, pueden verse expresados los datos anteriores en la siguiente gráfica.

Figura 15



Fuente. Elaboración propia, 2021.

En cuanto a la pregunta 23, esta es de suma importancia, ya que plantea la interrogante acerca de qué aspectos consideran los participantes que han influido para que exista una nula o un bajo conocimiento sobre la participación del Plan Estratégico Institucional. Para ello, al ser una pregunta de carácter abierto se mencionan varios aspectos importantes a considerar en futuras implementaciones de planes estratégicos institucionales u otros procesos internos.

Para poder estipular un orden adecuado al análisis, se crearon categorías de análisis, las cuales son una representación general de las respuestas obtenidas por los

participantes. Entre las categorías creadas se encuentran: comunicación, participación, gestión gerencial, liderazgo, seguimiento y divulgación.

Comunicación: En esta categoría se mencionaron aspectos como falta de divulgación, que existe una vaga comunicación, además, que en los mecanismos de revisión y mejora no hay una adecuada participación y comunicación, ya que no se incorpora como parte del quehacer cotidiano y, también, existe una falta de una claridad en el rendimiento de cuentas.

Participación: En la categoría de participación mencionaron aspectos como que solo se convocan a unos pocos para desarrollarlos, que por lo general son temas que se manejan a nivel de jefaturas y que no se evidencia o se presencia la participación de los colaboradores de todos los departamentos, se destaca una participación muy “raso” en la institución.

Gestión Gerencial: En la gestión gerencial se mencionaron aspectos como que los procesos son más gerenciales y que quedaban ahí mismo y no son divulgados a todos los departamentos por igual, por otro lado, se expone que no existe apoyo de la alta gerencia y planificación.

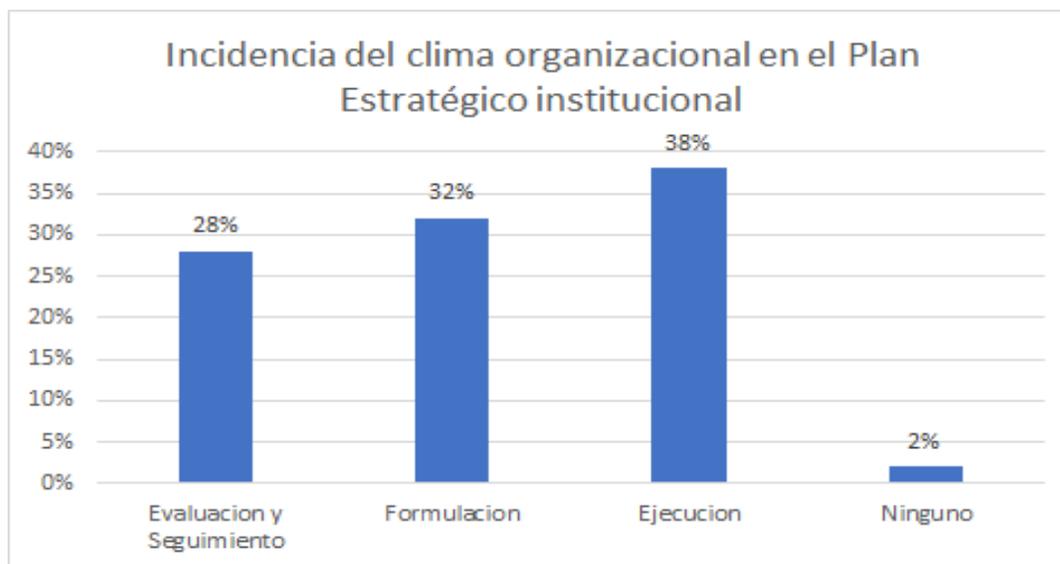
Liderazgo: En cuanto al liderazgo se pueden rescatar algunos argumentos como: Falta de una verdadera convicción en el plan por parte de quien la lidera y que el liderazgo de la institución no es lo más sólido.

Seguimiento y divulgación: resaltan aspectos acerca de que el seguimiento del plan no es el idóneo, que no existe una divulgación de este por igual con todo el personal de la institución

Seguidamente, en la interrogante 24 se planteó la variable: **¿En qué fase de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?** para conocer la perspectiva y el conocimiento que tienen los colaboradores que forman parte de los diferentes departamentos que conforman el Senara. La pregunta planteada es clave, ya que permite conocer el nivel de divulgación y conocimiento del Plan Estratégico Institucional y cómo el clima organizacional ha influido en este instrumento.

Es importante mencionar que esta pregunta fue de opción múltiple, lo que facilitó la amplia respuesta de los colaboradores. A continuación, se adjunta el **Figura 16**, que muestra los resultados obtenidos en la pregunta 24.

Figura 16



Fuente. Elaboración propia, 2021.

Como se puede observar en el gráfico anterior, los participantes mencionan que el clima organizacional influye mayormente en la fase de ejecución, lo que representa un 38%. Del mismo modo, se indica que en la fase de formulación corresponde a un 32%; después, se encuentra la fase de evaluación y seguimiento que corresponde a un 28%, y por último, se obtiene un 2% que corresponde a que en ninguna etapa del Plan Estratégico existe alguna influencia del clima organizacional.

Es importante resaltar que la gran mayoría de los participantes reconocen que existe alguna influencia del clima organizacional en al menos una etapa que forma parte del Plan Estratégico del Senara.

En el segmento de la pregunta 25, se plantea la interrogante para conocer la frecuencia en que la institución cuenta con planes y acciones específicas destinadas para mejorar el trabajo que cada colaborador lleva a cabo en el departamento que desempeña sus labores, por tal razón, a continuación, se adjunta la **Figura 17**, donde se expondrán los principales hallazgos al respecto.

Figura 17

Frecuencia con la que la institución cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo de los colaboradores del Senara



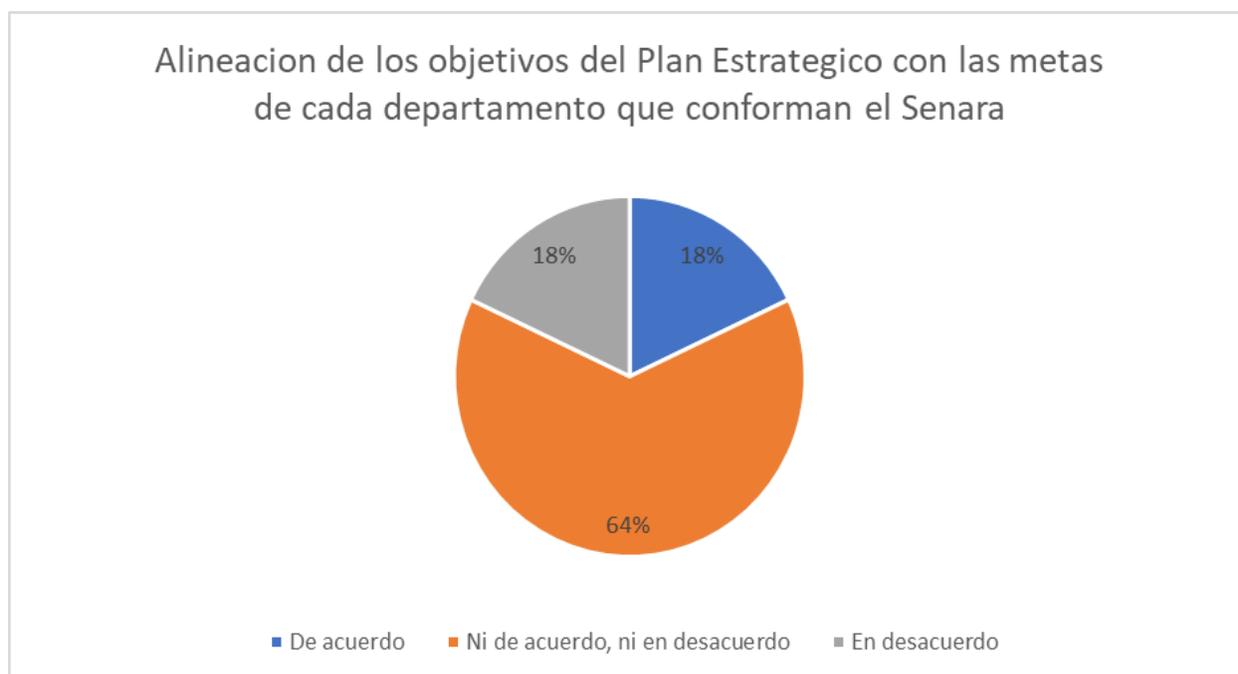
Fuente. Elaboración propia, 2021.

En el gráfico anterior se puede evidenciar que la mayoría de los colaboradores mencionan que casi siempre la institución cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo de los colaboradores, respaldado con un 41%; por otro lado, señalan que “a veces” y, también, “con cierta frecuencia”, donde ambos resultados representan un 27% cada uno; finalmente, un 5% que representa a quienes dicen que “siempre” la institución cuenta con los planes y acciones.

Con respecto a estos resultados, son de suma relevancia, ya que se va direccionando el saber y conocimiento que tienen los colaboradores del Senara acerca de los planes, programas, proyectos y acciones que efectúan para el cumplimiento de labores, los reglamentos, y en pro de la gestión institucional.

Adicionalmente, en la pregunta 26 se plantea si los colaboradores consideran que los objetivos del Plan Estratégico se encuentran alineados con las metas de cada departamento que conforma al Senara, donde se presentan resultados muy parecidos a la interrogante anterior, a continuación, se adjunta la **Figura 18** con los hallazgos más importantes.

Figura 18



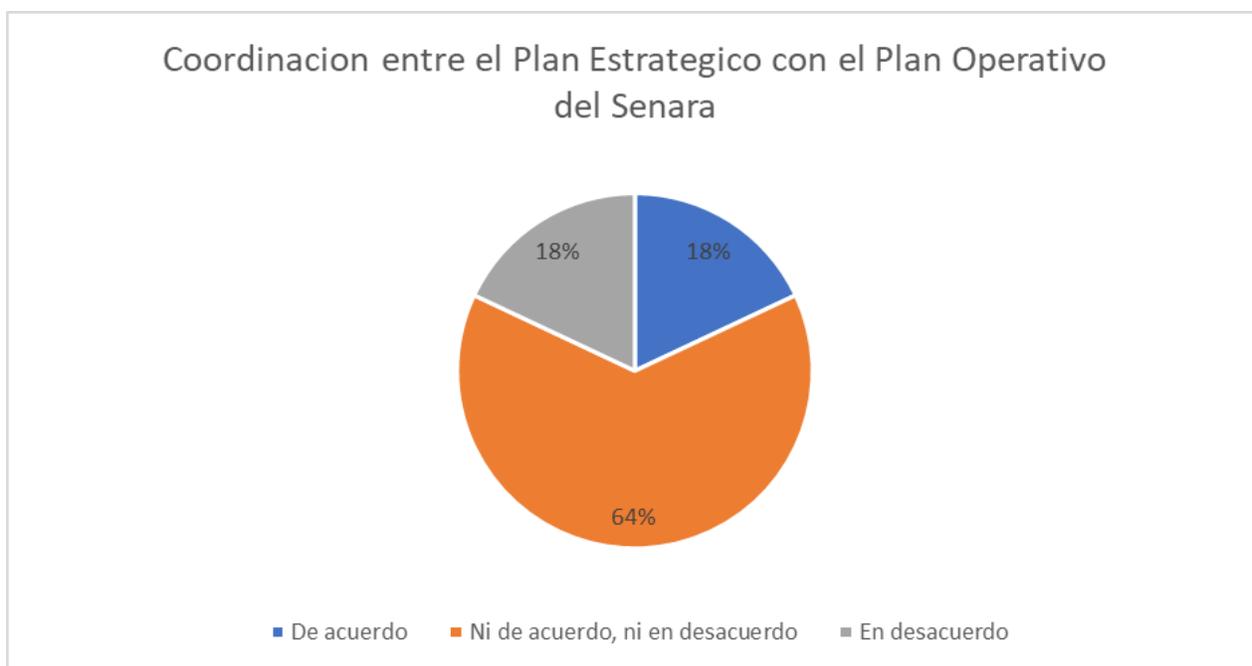
Fuente. Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con el gráfico anterior, el mayor porcentaje (41%) se encuentra relacionado a que casi siempre existe una alineación de los objetivos del Plan Estratégico con respecto a las funciones y metas de cada departamento que conforma el Senara. El porcentaje que corresponde a que “con cierta frecuencia” y “a veces”, ambas opciones indican un 27% cada una; y por último un 5% señalan que “siempre” existe esta alineación institucional.

Asimismo, el análisis de la pregunta 27 se encuentra alineado con la pregunta anterior, ya que ambas estuvieron formuladas en pro del conocimiento acerca de si existe una coordinación entre el Plan Estratégico con el Plan Operativo Institucional que posee el Senara, esto con el fin de indagar si conocen los puntos que forman parte de estos instrumentos, cuáles son las estrategias, los objetivos, metas y otros complementos que la conforman.

A continuación, se adjunta la Figura 19 donde se expondrán los principales resultados obtenidos.

Figura 19



Fuente. Elaboración propia, 2021

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, una gran representatividad del 64% corresponde a que ni se encuentran de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si existe una coordinación entre el Plan Estratégico y el Plan Operativo que el Senara

posee; por otro lado, un 18% menciona que se encuentra de acuerdo, y otro 18% que se encuentra en desacuerdo.

Con esta última pregunta se puede resumir que, sí existe un conocimiento con respecto a la existencia del Plan Estratégico, pero más adelante, se denotará detalladamente si se conocen todos los aspectos que lo conforman, algunos o bien si se conoce lo mínimo.

El siguiente segmento es de suma importancia, ya que se conocerán los aspectos exactos que los mismos colaboradores consideran que se pueden mantener, cambiar, modificar o mejorar para la siguiente implementación del Plan Estratégico Institucional, que se encuentra en proceso de elaboración.

4. ¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?

En cuanto a la cuarta pregunta secundaria se planteó **¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?**, donde se pretende identificar las posibles áreas que requieran fortalecimiento con el fin de generar un apropiado escenario para el correcto desarrollo de la estrategia organizacional.

Para poder abordar todos los puntos importantes con esta pregunta secundaria, se crearon categorías de análisis de información, las cuales corresponden a: la fase de evaluación, alineación de la planificación operativa con la estrategia y, por último, se encuentra la evaluación y rendición de cuentas. Cada una de las categorías mencionadas anteriormente se encuentra conformada por una serie de indicadores, que son los siguientes:

- Inclusión de todo el personal en diferentes momentos de la formulación.
- Identificación de aspectos que se pueden mejorar con el fin de fortalecer el CO y su relación con el PEI.
- Cómo se articula el trabajo de las unidades con el PEI.
- Información periódica del avance y estado del plan.

A partir de una breve descripción de la pregunta secundaria 4, se procede con el análisis de las preguntas 28-30 del cuestionario, todas con un estilo de preguntas abiertas para conocer ampliamente las opiniones, ideas y criterios de los colaboradores del Senara con respecto a la influencia del clima organizacional en el Plan Estratégico institucional.

La elaboración del próximo Plan Estratégico por parte del Senara representa un importante reto para esta institución y sus colaboradores. Mediante el instrumento aplicado donde surge la pregunta: **¿Para la elaboración del próximo Plan Estratégico Institucional qué aspectos considera usted que se deben mejorar para lograr cumplir con los objetivos de la institución?**, emanan varios temas de gran importancia detectados por ellos, en primera instancia, se destaca la deficiente divulgación del proceso de creación del plan, por lo que no todas las personas consideran que este proceso está orientado con las diferentes necesidades y objetivos de cada departamento.

Lo anterior, da como consecuencia el siguiente punto importante a destacar relacionado con la participación de todo el recurso humano de la institución para así lograr tener un mayor acercamiento a la realidad, además, que esto puede fortalecer las relaciones entre departamentos. El tercer punto en importancia de esta pregunta se

encuentra relacionado con la coordinación entre departamentos para lograr un enfoque más integral y orientado con los objetivos de los diferentes departamentos del Senara.

El proceso de creación del plan estratégico es de suma importancia y los puntos destacados anteriormente (Divulgación, Participación y Coordinación) son clave para lograr un eficiente plan que ayude a mejorar y a integrar a toda la institución. La estrategia es un pilar fundamental en el éxito de cualquier organización, así demostrado con esta investigación; además de su relación estrecha con el clima organizacional, por lo que es de suma importancia atender estos aspectos que son vitales para el correcto desarrollo del futuro Plan Estratégico.

Ahora bien, continuando con el análisis respecto a esta etapa enfocada en los aspectos que se podrían mantener o mejorar dentro del Senara para la próxima formulación del Plan Estratégico, surge como interrogante número 29 del cuestionario: **¿Cuáles considera usted que son los aspectos claves del clima organizacional para una correcta ejecución del Plan Estratégico Institucional?**

De modo que, entre las respuestas planteadas por los y las involucradas se encuentran temas relevantes a considerar que giran en torno a los aspectos claves del clima organizacional, esto de acuerdo con sus puntos de vista o perspectivas, más que se englobaron en las siguientes categorías donde se destacan:

- **Comunicación:** Donde se sugiere que cada departamento del organigrama, en cuanto al nivel político institucional, aporte o divulgue la información necesaria y adecuada con respecto a los roles que desempeña específicamente cada área, desde oficinas centrales hasta regionales. Esto permite que cada funcionario logre

cumplir con sus objetivos y objetivos los planteados dentro del Plan Estratégico, paralelamente con la misión-visión del Senara.

- **Trabajo en Equipo:** Desde la perspectiva de los y las participantes de la muestra seleccionada, se destaca el trabajo en equipo. Mismo tema que estos refuerzan con la idea de que existe un alto rendimiento por parte de los superiores encargados de un área o departamento generando: la coordinación entre unidades, la estabilidad laboral donde el funcionario se encuentra satisfecho desarrollando sus tareas, y oportunidades para crecer que permitan cumplir o ejecutar satisfactoriamente las metas propuestas dentro del Plan Estratégico.

- **Ética profesional:** De acuerdo con los puntos de vista e información recolectada por medio de la muestra, dicho aspecto se encuentra respaldado por perspectivas tales como: que las personas se sientan parte de los procesos de su área o departamento donde el sentido de pertenencia sea apropiado y positivo, contar con el apoyo profesional administrativo y gerencial de los superiores donde a su vez exista flexibilidad para desempeñar las funciones; y por último, que exista transparencia en conjunto con el compromiso que permitan mostrar retroalimentaciones tales como acciones y lecciones aprendidas de mejora y evaluación (seguimiento), que generan al mismo tiempo un fortalecimiento en el desempeño de actividades. De esta forma, cuando el Plan esté en ejecución tendrá credibilidad y apoyo.

En cuanto a la pregunta 30, que se encuentra relacionada con la nueva elaboración del Plan Estratégico, se crea la incógnita de qué aspectos que no se hayan mencionado a lo largo del cuestionario se deberían de considerar para la siguiente elaboración, ejecución y evaluación del PEI del Senara, esto con el fin de fortalecer los aspectos más vulnerables que se encuentran presentes en PEI de la institución.

Para poder denotar las principales respuestas, se crearán una serie de categorías que agrupan las respuestas obtenidas, las cuales son las siguientes:

- **Generar Alianzas estratégicas:** En este aspecto se mencionan las sugerencias como: para formulación de futuros proyectos de riego o drenaje desarrollados por la institución se debe tener claro la interacción de actividades o funciones con otras instituciones del Estado para evitar atrasos o roces de funciones que dificulten el adecuado cumplimiento de las metas formuladas inicialmente, además de una retroalimentación del proceso con las experiencias de entes internacionales como la FAO, la GWP, PNUD y otros organismos de gestión hídrica nacional e internacional con el fin de crear una búsqueda de mecanismo de financiamiento directo.

- **Reestructuración administrativa:** en cuanto a una reestructuración administrativa se menciona que esto ayuda a la institución a ser más eficiente relación con la gestión de proyectos y, además, busca la autonomía financiera dando como resultado ser autosuficiente en la generación de sus propios recursos.

- **Comunicación, divulgación y participación:** En cuanto a estos tres argumentos, son de suma relevancia porque la comunicación es un elemento clave con respecto a la intervención de la creación, ejecución y evaluación del PEI y cómo se lleva a cabo cada proceso dentro de la institución. En este sentido, es vital que todos los colaboradores del Senara estén atentos a los cambios, los procedimientos que están latentes en los procesos institucionales. Además, es importante involucrar a los funcionarios dándoles a conocer el plan estratégico institucional y fomentar su participación en el mismo durante toda su trayectoria.

- **Coordinación:** En este aspecto, se menciona que debería de existir una relación entre la coordinación de la gerencia de Planificación y el resto de las Direcciones, para plantear en forma integrada dicho Plan Estratégico Institucional del Senara.

- **Crecimiento profesional:** En el siguiente aspecto por abarcar, se mencionaron elementos claves como la sostenibilidad financiera, el fortalecimiento y posicionamiento institucional, además de la carrera administrativa del personal como elementos importantes en el plan.

Análisis de la información según expertos

En cuanto al análisis propiamente de los hallazgos y resultados del presente capítulo, se propuso como objetivo adjuntar información referente al tema en estudio con la finalidad de reforzar el conocimiento con respaldo de algunas de las perspectivas de

las personas que participaron en el proceso de respuesta del instrumento elaborado para la recolección de datos.

Para ello, se contó con la participación de dos expertos en el tema del Clima Organizacional que pudiesen brindar, a partir de sus experiencias, información o datos de algunas de las razones por las cuales pueda existir una positiva o negativa influencia de este dentro del desempeño de las tareas de una determinada jornada laboral, como es el caso de la institución Senara.

Como punto de partida para el desglose de la información, en este apartado se les planteó a los expertos la siguiente pregunta: **“¿Considera usted que el clima organizacional influye, y de qué manera en la ejecución de un plan estratégico?”**. Donde cabe destacar que las respuestas se recopilaron u obtuvieron por medio del correo electrónico institucional de estos dos participantes.

En este caso, se contó con la experiencia de los señores William Murillo Montero y Nelson Brizuela Cortés, expertos que han tenido importantes acercamientos en temas de obligaciones, deberes y tareas dentro de la institución Senara. Por lo tanto, su intervención tiende a ser relevante y necesaria para la investigación en el debido abordaje del análisis de los resultados obtenidos de los y las colaboradores pertenecientes a la muestra de estudio, ya que desde su punto de vista y experiencia analizarán los datos e información obtenidos por medio de los instrumentos aplicados.

A continuación, se menciona parte del análisis de los expertos en torno al tema ya mencionado, lo que aporta apoyo a las respuestas de las personas involucradas previamente:

En cuanto a los objetivos de un Plan Estratégico y la relación de estos con respecto al Clima Organizacional, ambos coinciden que debe de existir un buen desarrollo del clima, para que estos o las dos partes se vean potencialmente beneficiadas, es por eso por lo que, el señor Brizuela menciona que esto comienza: "... a influir desde la elaboración de los objetivos, los cuales pueden verse direccionados dependiendo de los intereses del grupo y no del entorno que lo requiera" (Brizuela, 2021).

Por otra parte, se menciona que: "El clima organizacional se caracteriza por tener un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, en caso de ser necesario." (Murillo, 2021), siempre manteniendo la orientación en el logro o buen desempeño de los objetivos.

Es por ello que, efectivamente, dentro de la respuesta a la pregunta **¿Cuáles considera usted que son los aspectos claves del clima organizacional para una correcta ejecución del Plan Estratégico Institucional?**, se observa que las personas involucradas en resolver el cuestionario respondieron que el trabajo en equipo es esencial, ya que involucrar a la fuerza laboral es necesario y, a su vez, que la misma sea adecuada con respecto a los roles que desempeñan, específicamente, en cada área, desde oficinas centrales hasta regionales. Lo anterior, permite que cada funcionario logre cumplir con los objetivos planteados dentro del Plan Estratégico, paralelamente, con la misión-visión del Senara.

Por lo tanto, se puede apreciar que gran parte de la participación de la muestra reconoce que presenta un conocimiento claro en cuanto al tema del logro de los objetivos, donde es, por ejemplo, el trabajo en equipo un aspecto clave dentro de la lógica de los y

las colaboradoras de la institución, así como también, la ética profesional en el cumplimiento eficaz de los roles asignados.

Además, otro tema importante que destacan estos expertos, que forman parte de los aspectos que engloba el clima organizacional es el de la Comunicación. Según el señor William Murillo: "...comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores" (Murillo, 2021).

Al respecto, dentro de muchas de las respuestas a las preguntas anteriores, se menciona que en un alto porcentaje la comunicación debe de ser aportada o divulgada, donde la información sea necesaria y adecuada para el cumplimiento de las labores. A partir de esto, se intenta lograr establecer como reto, desde los criterios de las y los colaboradores, articular el trabajo de las unidades con el Plan Estratégico Institucional, donde el principal objetivo es el fortalecer el Clima Organizacional por medio de la inclusión de todo el personal en diferentes momentos, desde la formulación hasta su ejecución.

Sin embargo, para que lo anterior suceda es necesario el unir fuerzas con personas que se encuentren capacitadas y puedan orientar al personal de cada área de trabajo, en este caso del Senara. A estas personas se les conoce comúnmente como líderes o se emplea el término liderazgo que abarca a personas con ese tipo de características.

Consecuentemente, como respaldo de esta respuesta, el señor Brizuela comentaba acerca de que efectivamente: "Se requiere de un buen liderazgo

emocionalmente estable y con gran disposición al cambio permanentemente y con visión futurista de integración de todos los actores que se presenten en el proceso” (Brizuela, 2021). Lo anterior, exponiendo y respaldando una vez más lo que las y los colaboradores del Senara partícipes del cuestionario se cuestionan, y responde a aspectos que verdaderamente deben mantenerse o encontrarse en constante cambio para producir un servicio o valor público como es el Senara al ser una entidad pública.

Por otra parte, el experto de apellido Murillo (2021), también, expone que para obtener, en caso de ser necesario una resolución, reestructuración o análisis del Clima Organizacional es preciso tener un seguimiento estricto de las dimensiones del espacio físico, estructura, responsabilidad, identidad, capacitación, liderazgo y la motivación. De modo que las relaciones laborales y personales que se desarrollen en todo lugar de trabajo sean considerablemente aptas para su ejecución.

Al respecto, con anterioridad se observaban respuestas relacionadas con la identificación de aspectos que pudiesen mejorar o fortalecer el clima organizacional en conjunto o con la relación del Plan Estratégico, donde podrían destacarse las dimensiones mencionadas anteriormente y propuestas por el experto.

Por último, un punto muy importante que rescatan los expertos es el tema de “La Gestión Ética Profesional”, la cual se destaca como: “...un pilar sobre el cual se cimienta el ambiente organizacional y permite una influencia ejecutiva, con rendición de cuentas y transparente del plan estratégico” (Murillo, 2021).

Lo anterior, determina una gestión ética comprometida, con valores compartidos y bastante apropiación de virtudes que engloban el clima organizacional logrando

fomentar y promover buenas prácticas relacionadas con lo laboral y, al mismo tiempo, la consolidación de un estilo de gestión de una institución, en este caso, el Senara.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

Una vez analizada la problemática del clima organizacional de la institución e identificados los puntos por mejorar se ha elaborado, a modo de propuesta, una herramienta de evaluación que conforme cada fase de la estructura del proceso del Plan de Largo Aliento Este servirá como guía para poder diferenciar los aspectos prioritarios por reforzar respecto a la participación de los colaboradores del Senara.

En el Senara se han identificado una serie de elementos pertenecientes al clima organizacional que influyen directamente en el proceso del Plan Estratégico, estos son la comunicación, el liderazgo y la participación, que son factores que deben ser mejorados y observados por la institución, lo que incidirá en un fortalecimiento del proceso del Plan Estratégico en todas sus fases ya descritas con anterioridad.

Por esto, es necesario realizar una serie de eventos que fortalezcan la importancia del Plan Estratégico dentro del Senara y así lograr una mayor efectividad de la estrategia dentro de la organización. El Plan Estratégico se debe considerar como el eje articulador de los esfuerzos y recursos institucionales y no como un trámite.

Lograr que el recurso humano se apropie de la importancia del proceso del Plan Estratégico es fundamental, además que es este el recurso más importante del Senara, puesto que tiene influencia directa con todo el proceso de creación y ejecución de la estrategia dentro de la organización. Por lo anterior, se realiza la siguiente propuesta de evaluación del proceso estratégico desarrollado en el Senara.

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

- Elaborar herramientas de fácil aplicación para cada fase del proceso del Plan de Largo Aliento, con el fin de incentivar la integración y apropiación del personal para el mejoramiento de la gobernanza institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar herramientas metodológicas para evaluar aquellos factores que inciden en el proceso de formulación y evaluación del Plan Estratégico en relación con el clima organizacional.
- Fomentar la participación activa de los colaboradores de todos los departamentos que conforman el Senara.
- Promover la aplicación periódica de los instrumentos según las necesidades, procesos, avances, entre otros aspectos por considerar en la institución.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

En el siguiente apartado se desarrolla una metodología de análisis para la estructura orgánica del Senara, por ejemplo, se habla de la estructura del Plan de Largo Aliento, el cual abarca tres fases generales de análisis: la primera, consiste en la Formulación del Plan; seguidamente, se encuentra la segunda fase que consiste en el Diseño del Plan; y por último, la fase de Evaluación del diseño del Plan.

Antes de entrar en contexto, en referencia a las tres fases de trabajo es importante mencionar algunos aspectos generales indispensables a la hora de trabajar con los

instrumentos que se plantean en cada fase de la estructura del Plan de Largo Aliento, como, por ejemplo, las características de un buen instrumento de evaluación:

- Describe los enunciados con claridad y precisión.
- Que este pueda ser aplicado por diferentes evaluadores.
- Los enunciados son neutrales y no condicionan la respuesta para los evaluadores.

En cuanto al diseño y validación de instrumentos de evaluación, se pueden considerar aspectos como:

- Identificar las competencias, comprendiendo las áreas críticas estratégicas de desempeño, saberes, evidencias y contextos de aplicación.
- Establecer el tipo de evidencia que se debe obtener.
- Diseñar los instrumentos de evaluación considerando las áreas críticas estratégicas.
- Validar los instrumentos antes de ser aplicados.
- Realizar los ajustes pertinentes a los instrumentos.
- Evaluar los resultados obtenidos por los instrumentos de evaluación.

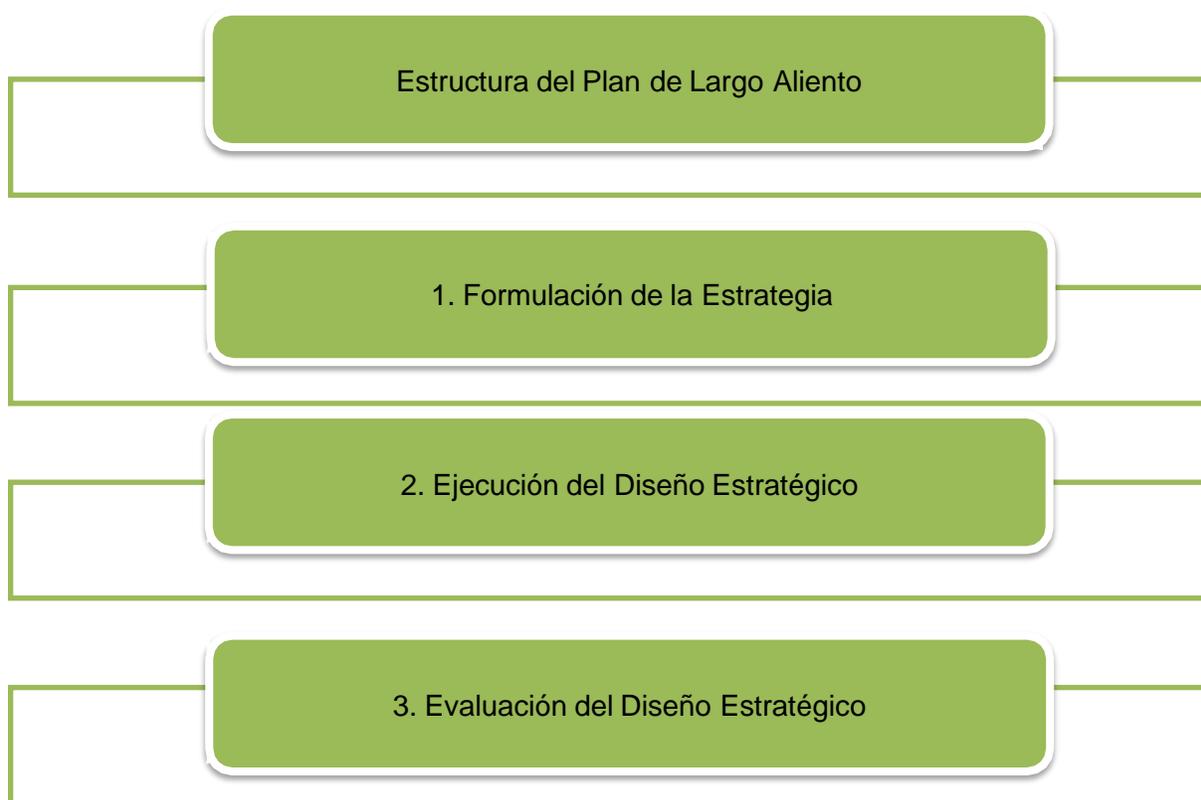
En relación con la Validación de instrumentos se puede mencionar:

- Aplicación piloto a una muestra de candidatos o personas que ocupan el cargo.
- Se pueden realizar análisis estadísticos (confiabilidad, validez interna).
- Evaluación de jueces (expertos) para la recolección de sugerencias.

Una vez que se tienen claros los aspectos importantes para la ejecución de los instrumentos, se procede a conocer las tres fases de trabajo y sus respectivos criterios a considerar, además, de los instrumentos para su respectiva aplicación. De manera representativa se presenta la estructura piramidal del Plan de Largo Aliento y sus tres fases mencionadas anteriormente.

Figura 20

Estructura del Plan de Largo Aliento



Fuente. Elaboración propia, 2021.

Seguido de la representación de la Figura 20 sobre la Estructura del Plan de Largo Aliento, se desarrollará paso a paso cada fase, las cuales están desarrolladas con la siguiente estructura para poder entender mejor su respectiva aplicación:

- Descripción e importancia
- Matriz de aplicación del Instrumento
- Instrumento con guía de aplicación

A continuación, se desarrolla cada fase como se menciona en el apartado anterior.

I Fase. Diseño de la Estrategia

El proceso de creación de la estrategia es primordial dentro de una organización, esta debe plasmar el punto de partida, ubicar en qué situación se encuentra y hacia dónde se quiere ir, además de dejar claro los medios que se requieren para cumplir con los objetivos propuestos, por lo tanto, es fundamental que todos los colaboradores se encuentren en una misma sintonía, que se apropien del contexto y el proceso del cual van hacer parte para de esta manera lograr un mayor compromiso y participación.

Por tal razón se procede a realizar una propuesta que busca generar un espacio de participación y discusión activa donde es necesario que se involucren el mayor número de personas de los diferentes departamentos del Senara, para de esta manera lograr fortalecer la información, así como las relaciones entre departamentos, y a su vez, fortalecer el clima organizacional mostrando al recurso humano que es valorado y su importancia en la organización.

Tabla 7

Taller de identificación y relación de factores para la fase de formulación de la estrategia

Fase 1. Identificación de Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional	Fase 2. Análisis del Marco Filosófico	Fase 3. Factores Claves de Éxito	Fase 4. Cumplimiento de Metas y Objetivos
<p>En este primer apartado es necesario la participación del mayor número posible de colaboradores con el fin de obtener una mayor claridad de los factores fuertes que componen el Senara y cuáles son esos que pueden interferir en el proceso estratégico identificados como debilidades. Para de esta manera establecer soluciones, para poder lograr esto se puede desarrollar por medio de un taller.</p>	<p>De acuerdo con la identificación de las fortalezas/debilidades, se procede a establecer una relación de estas con respecto a la misión, visión y valores con la finalidad de orientar la estrategia para la formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional. Mediante las interrogantes ¿cómo afectan las debilidades del clima organizacional el cumplimiento del marco filosófico? y ¿cómo potencian las fortalezas del clima organizacional al cumplimiento del marco filosófico? Esto se debe desarrollar mediante un taller participativo.</p>	<p>En este apartado es necesario que todos los participantes de este taller identifiquen cuáles son los principales factores que ayudan a mejorar el clima organizacional y a su vez ayuden al cumplimiento de la misión y visión de la institución, así establecer estos como pilares fundamentales de largo plazo en el proceso de implementación de la estrategia.</p>	<p>En este apartado es necesario evaluar si los resultados de las fases anteriores pueden generar cambios importantes en el cumplimiento o no de las metas y objetivos (por medio de una <i>check list</i>), por lo que la persona encargada de ejecutar esta herramienta ya sea externo o interna de la institución debe analizar cuál es la situación actual y tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.</p>

Fuente. Elaboración propia, 2021

Como se puede apreciar en la tabla anterior acerca del Taller de identificación y relación de factores para la Fase de formulación de la estrategia que busca cómo poder identificar todos los puntos clave de estudio, en qué situación se encuentran y hacia dónde se quiere llegar, además, dejar claros los medios que se requieren para cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta la tabla de la Evaluación del taller descrito anteriormente con sus respectivas calificaciones sobre el nivel de participación de los colaboradores en el mismo. Además, los elementos que se vieron favorecidos en el taller, los aspectos que tuvieron limitantes y, por último, las decisiones por considerar.

Tabla 8

Tabla de Evaluación del Taller de identificación y relación de factores para la fase de formulación de la estrategia

Nivel de participación del personal en el taller	Elementos que favorecieron a la ejecución del taller	Elementos que limitaron la ejecución del taller	Toma de decisiones
1.Muy Buena 2.Buena 3.Regular 4.Mala	Qué elementos del taller fueron potenciadores de participación, y cuáles fueron los principales temas de discusión a los que se le dio mayor importancia. Por ejemplo: la tecnología, la claridad de los instrumentos, la información previa, el lugar de trabajo, el apoyo con minería de datos etc.	Qué aspectos incidieron y limitaron la participación del recurso humano que no permitió que la actividad tomará el rumbo deseado. Por ejemplo: La tecnología, la claridad de los instrumentos, la información previa, el lugar de trabajo, el apoyo con minería de datos etc.	Según la evaluación y los resultados obtenidos se deben tomar decisiones para mejorar los diferentes campos donde se detectaron debilidades importantes.

Fuente. Elaboración propia, 2021

El objetivo de este taller es lograr medir el nivel de conocimiento del Marco filosófico de la institución y determinar cuán alineado está el Plan estratégico con este

aspecto, asimismo, permite conocer el nivel de participación y sentido de pertenencia de los colaboradores participantes de la actividad. Lo anterior, permite tomar decisiones oportunas que faciliten mejorar la relación clima-estrategia presente en el Senara.

II Fase. Ejecución del Diseño Estratégico

Al tomar en cuenta la importancia de la participación dentro de la organización se propone realizar un taller participativo-informativo donde se den a conocer todas las acciones por realizar en la etapa de ejecución del diseño estratégico. De esta manera las tareas se pueden dividir y lograr con una mejor distribución de las actividades y generar un mayor compromiso con los objetivos planteados. Dicho taller tiene como objetivo principal: **Identificar las actividades y tareas necesarias para lograr cumplir con los objetivos planteados.**

Dado lo anterior se propone la siguiente tabla con las principales acciones por realizar.

Tabla 9

Diseño Estratégico para la ejecución del taller

Identifica	Despliega	Evalúa y Ajusta
<p>El personal necesario, elementos clave dentro de la organización que faciliten el proceso de comunicación entre los diferentes departamentos, por lo que es fundamental ubicar y conocer a todo el recurso humano, así tomar las decisiones más oportunas.</p>	<p>Ubicados los recursos claves es necesario transmitir los objetivos de la estrategia a cada uno de estos, trabajar bajo una misma línea y transmitir la misma información así lograr formar una red de comunicación entre departamentos estable y en una misma sintonía, así se hace el despliegue de la información y se pone en ejecución los recursos necesarios para ejecutar el proceso estratégico.</p>	<p>Establecer periodos de evaluación que permita conocer el avance del despliegue de la estrategia, así evaluar el grado de cumplimiento de las diferentes tareas asignadas, así como el proceso de comunicación, de esta manera se conoce en qué situación se encuentran y permite realizar ajustes tomando decisiones sobre la ejecución del proceso estratégico.</p>
<p align="center">Actividades</p>	<p align="center">Actividades</p>	<p align="center">Actividades</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones participativas que permitan identificar personas claves (líderes) dentro de la organización que faciliten el proceso de ejecución de la estrategia. se dice clave ya que según el instrumento (encuesta realizada con el personal del Senara el liderazgo es un factor clave dentro de proceso estratégico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las acciones asignadas a los diferentes representantes líderes de cada departamento, facilitando el proceso de comunicación así contribuyendo la estrategia organizacional. • Esta conforma una red clave que muestra la situación actual del Senara, las relaciones interdepartamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas encargadas del proceso estratégico deben realizar reuniones con el fin de valorar el avance del proceso así tomar decisiones en pro del cumplimiento de objetivos planteados. • Es necesario que la persona encargada de ejecutar esta fase realice un mapa de ruta según el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Fuente. Elaboración Propia, 2022.

III Fase. Evaluación del diseño Estratégico

En esta tercera fase se trabajará con los tres criterios que son considerados esenciales dentro de los procesos evaluativos que permiten una mayor eficacia para lo que se desea evaluar. Los criterios por utilizar son: la validez, la confiabilidad y la objetividad (independencia del juicio del evaluador en el registro de la información) de las áreas estratégicas críticas.

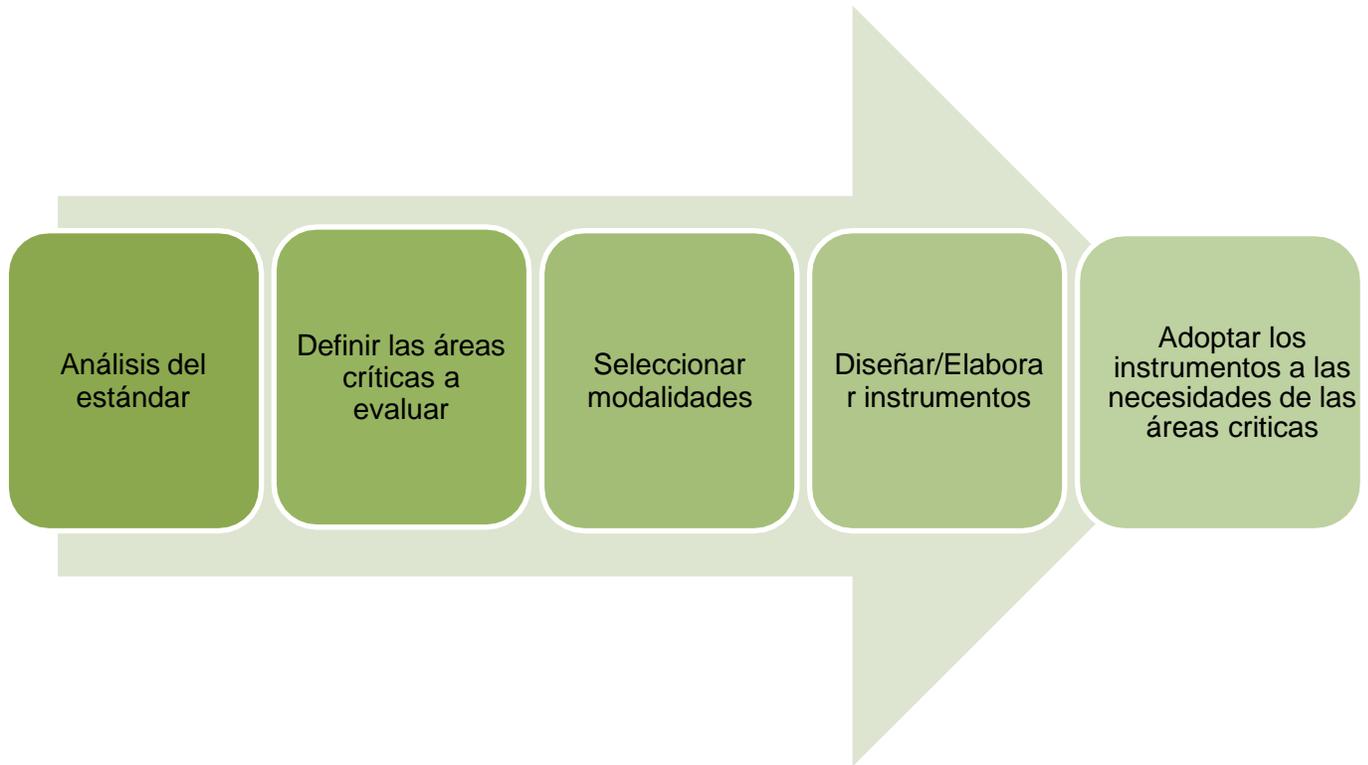
1. Validez: Dentro del proceso de evaluación es necesario contar con un instrumento que sea válido, ya que con este criterio se busca evaluar con autenticidad cada una de las áreas estratégicas que componen el proceso, cómo lo menciona Reyes: “obtener información que sea coherente y concreta en cuanto a los criterios y evidencias estipulados en los distintos estándares” (2018, p.60).

Para Reyes (2018), para que los instrumentos sean válidos, es fundamental preguntarse:

- ¿Qué tipo de áreas estratégicas críticas se requiere relevar?
- ¿Cuál es el modo más adecuado para aproximarse al tipo de información buscada?

Para lograr validez en la evaluación es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Figura 21
Validez de la Evaluación



Fuente. Elaboración propia, 2021 según Reyes (2018).

En la figura anterior, se puede denotar un poco más a profundidad lo que conlleva el criterio de validez en cuanto al proceso de evaluación estratégico con un punto de vista técnico. Reyes (2018), menciona que: “también se debe considerar la validez en un sentido amplio, ligada al reconocimiento social que debe tener todo proceso de evaluación cuando se basa en valores de equidad, autonomía e imparcialidad de los datos recolectados”.

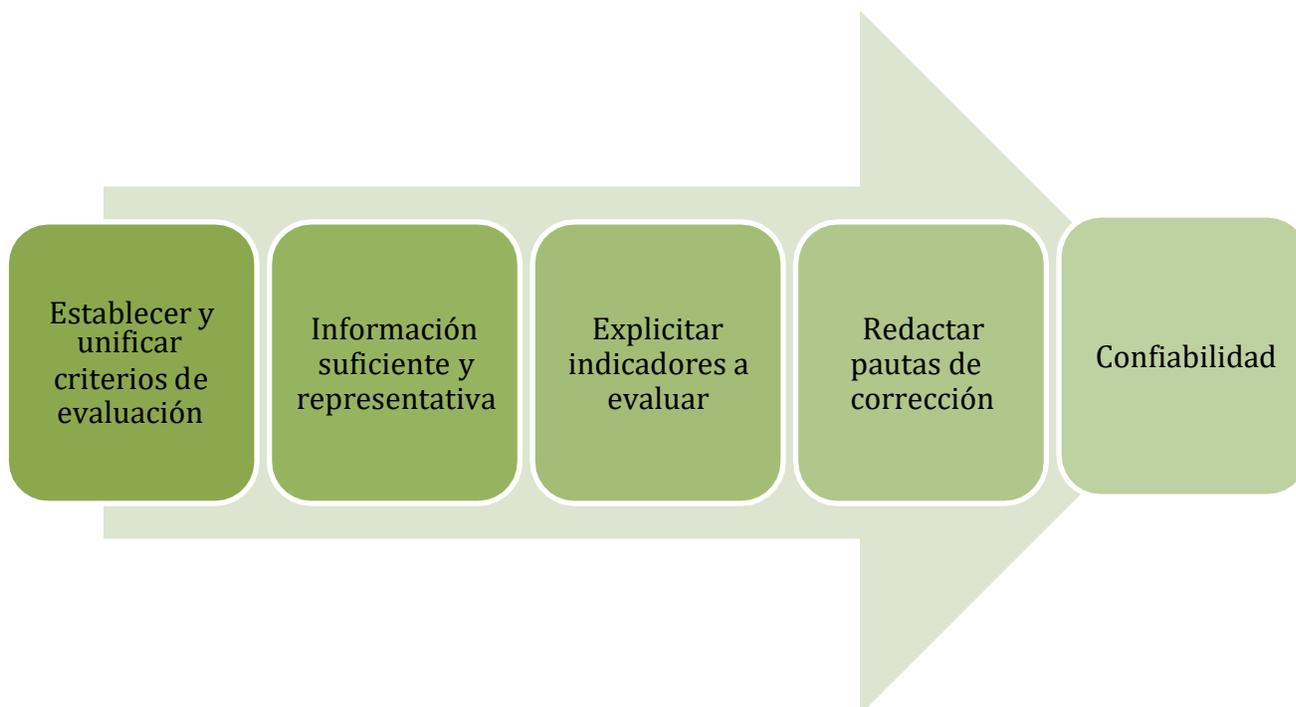
2. Confiabilidad: Continuando con el proceso de Evaluación es importante considerar un instrumento que sea confiable, ya que en una determinada situación al ser aplicado

por distintas personas el mismo permita cumplir con su función logrando obtener resultados semejantes en situaciones u oportunidades similares (Reyes, 2018, p.64)

Para lograr la confiabilidad en la evaluación es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Figura 22

Confiabilidad de la Evaluación



Fuente. Elaboración propia, 2021 según Reyes (2018).

3. Objetividad: Por último, un instrumento debe considerar tener objetividad en la medida que el mismo contenga criterios y pautas suficientemente explicitadas, permitiendo que en el momento de su aplicación se logre reducir al mínimo los posibles márgenes de discrecionalidad o subjetividad del evaluador o evaluadora a cargo. Al respecto, según Reyes: “Para asegurar la objetividad es necesario también contar con recursos de control

de la calidad y de registro que aseguren la equidad con respecto a los procesos y las decisiones que se toman durante el proceso evaluativo” (2018, p.68).

Tabla 10

Instrumento Ficha de control y evidencias del proceso de Evaluación

Ficha de control y evidencias del proceso de Evaluación			
Nombre del Evaluador:		ID Evaluador:	
Nombre del Perfil Ocupacional:			
Fecha de aplicación:			
Hora Inicio:		Hora Final	
Áreas Críticas Estratégicas Por Evaluar			
Áreas Críticas	Departamento al que pertenece	Estado Actual (Alto, Medio, Bajo)	
Evidencia de las Áreas Críticas Estratégicas			
Instrumento	Encargado de aplicación	Fecha de aplicación	Observaciones
Entrevista Personal			

FODA			
Encuesta			
Capacitación/ Reunión			
Grupo Focal			
Retroalimentación			
Instrumento	Encargado de aplicación	Fecha de aplicación	Observaciones
Identificación de necesidades en las áreas críticas Estratégicas			
Identificación de aspectos por mantener y reforzar			
Informe de retroalimentación			
Firmas			
Firma del Colaborador		Firma Evaluador	

Fuente. Elaboración propia, 2021 según Reyes (2018).

Por medio del instrumento anterior, en cuanto a su aplicación, lo que conlleva el análisis, las observaciones y la retroalimentación de las diversas áreas críticas estratégicas, permite que estas por medio de los resultados, logren informar al colaborador acerca de su desempeño, para apoyarlo en el desarrollo de sus fortalezas y

la superación de las dificultades en los distintos procesos que conlleva el Plan Estratégico del Senara.

De estar de acuerdo con esta propuesta el Senara debe asignar una persona que ejecute este Plan para así lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en este documento que tienen como meta principal solucionar las dificultades presentes en la relación clima organizacional y estrategia en la organización.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de un análisis de la situación actual del clima organizacional del Senara es importante destacar algunos de los hallazgos más importantes referentes a este tema, ya que sin duda alguna deben ser considerados para la próxima implementación del Plan Estratégico en la institución, por lo tanto, a continuación, se detallan aspectos del clima organizacional y su estrecha relación con la estrategia.

6.1 CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se logró determinar que:

- Es importante destacar la relación que existe entre la ejecución del Plan Estratégico y el clima organizacional del Senara, puesto que se identificó que aspectos del clima organizacional ejercen efecto sobre la estrategia. Por ejemplo, la dirección y el tipo de liderazgo son aspectos que influyen positiva o negativamente sobre el estado de ánimo de las personas. En caso de que esta relación sea negativa se pone en riesgo el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la organización.
- Además, el clima organizacional es un factor que influye directamente sobre la ejecución del Plan Estratégico, donde este es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de PE, por lo que se debe considerar para la realización de futuros Planes Estratégicos dentro de la institución.

- Que dentro del Senara es necesario reforzar aspectos característicos del clima organizacional, tales como: la participación y el trabajo en equipo, ya que estos son elementos fundamentales para la correcta implementación y cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- A su vez, se determina que el recurso humano de la organización presenta un fuerte sentido de pertenencia, por lo que esto puede representar un factor importante que facilite un nuevo proceso de creación del Plan Estratégico: Esto permite mejorar aspectos previamente mencionados en este documento.
- Por otro lado, desde una perspectiva profesional de la planificación se concluye que la situación expuesta mediante esta investigación es una consecuencia de la metodología tradicional utilizada en el Senara para la creación del Plan Estratégico, misma que limita la participación abierta del recurso humano dando como resultado un sesgo en la información, dejando por fuera temas relevantes que deben ser considerados dentro de la estrategia de la organización.

6.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con la información recolectada y analizada previamente las recomendaciones son:

- Desarrollar una estructura organizacional que esté alineada en relación con el Plan Estratégico de la organización para de esta manera reforzar las áreas del clima organizacional, definiendo de forma clara los factores como: la responsabilidad y el liderazgo, además, de caracterizar los perfiles necesarios en cada uno de los

departamentos que integran la organización para buscar una interacción estructurada, difundida y desarrollada por las personas de la institución.

- Es fundamental fortalecer aspectos del clima organizacional como el liderazgo, fomentarlo como parte de la cultura de la organización. Mediante este proceso se debe buscar que los colaboradores sean parte de las decisiones operativas de la organización, así como, participantes activos de las diferentes actividades de la empresa, validando la importancia que tienen sus aportes para la organización.
- Implementar un sistema de comunicación que considere la participación de las personas de la organización como pilar fundamental para de esta manera facilitar la ejecución de las actividades por medio de la creación de canales de comunicación entre los diferentes departamentos del Senara, lo que permite la mejora continua de los mismos.
- Crear instrumentos de planificación estratégica con el fin de difundir y empoderar a los trabajadores sobre los objetivos y metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo, así como, mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de la institución.
- Desarrollar un programa de capacitación de los colaboradores con el fin de potenciar sus habilidades, por medio del fomento de la interrelación de los diferentes departamentos para así lograr que cualquier trabajador esté en la

posibilidad de ofrecer un servicio inmediato a los demás compañeros y a los usuarios externos que solicitan los servicios de la organización.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa. (2001). Ley 5525. *Ley de Planificación Nacional*. San José. Costa Rica. [En línea].
http://www.senara.or.cr/acerca_del_senara/marco_legal/normativa_por_areas/oficina_planificacion/5525%20Ley%20de%20Planificación%20Nacional.pdf
- Balestrini, M. (2006). Capítulo III: Marco Metodológico. En: *Cómo se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. 7ma. ed. Pie Imprenta, Caracas. (pp.83-101). [En línea].
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap03.pdf>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1995). *Más allá del dilema de los métodos Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. (pp. 55-63). Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Brandolini, A.; González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM, Buenos Aires. [En línea].
<http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v11n22/v11n22a06.pdf>
- Campos O, M. (2017). *Métodos de Investigación, Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Universidad de Costa Rica, [En línea].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo%20C%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20%28versi%C3%B3n%201.1%29.%20Sede%20de%20Occidente%20UCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Casanova, P. (2013) La Gestión Institucional. Escuela Bicentenario. España. *Slideshare.net*. [Web]. <https://es.slideshare.net/EscuelaBicentenario/la-gestin-institucional>
- Casas, J.; Repullo, J. & Donado, J. (2003) La encuesta cómo técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 31(8): 527-38 [En línea]. <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf>
- Chiang, M. & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 54, 159-165.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *Institucionalidad social en América Latina*. Naciones Unidas, Chile. [En línea]. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4275/LCw312_es.pdf?sequence=1
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME). (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF 's*. Primera Edición. [En línea]. https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Corral, S. (1994). *Strategic Planning for library and information services*. Aslib, London.
- Corrales, A., Quijano, N. & Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1). [En línea]. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29251161005>

- Cortiñas, J. (1998) Concepto Planificación, ¿Qué es y para qué sirve?. *Apuntes Gestión*.
[Web]. <https://www.apuntesgestion.com/b/concepto-planificacion/>
- Crespo, M. & Salamanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación* (27), 1-4. [En línea].
<http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- D' Angelo, S. (s.f.). *Población y Muestra*. Corrientes. U.N.N.E., Argentina. [En línea].
[https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20DAngelo\).pdf](https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf)
- Dávila, J. & Romero, P. (2010). *Relación entre el síndrome de Burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia*. [Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela].
- Drucker, P. (1992) Dirección de Organizaciones sin fines de lucro. El Ateneo, Buenos Aires. [En línea]. <https://www.bivica.org/files/planificacion-institucional-metodologia.pdf>
- Gairín, J. (1997). La planificación y desarrollo de planes. En: Gairín, J. y Ferrández, A. (Coord): *Planificación y Gestión de Instituciones de formación*. Praxis, Barcelona. [En línea]. <https://docplayer.es/4305983-4-3-los-enfoques-de-la-planificacion.html>
- Gairín, J. (2000): La planificación de propuestas formativas. En: Monclús, A. (Coord): *Formación, empleo y competencias*. Comares, Granada, pp. 1-7. [En línea]. <https://docplayer.es/4305983-4-3-los-enfoques-de-la-planificacion.html>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. El Valle, Cali, Colombia.

- Gómez, J., Villasis, M. & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63 (2), 201-206.
- Gómez, Omar. (2005). Planificación Estratégica. Contribuciones a la Economía. [Web]. <https://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.htm#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Peter%20Drucker%2C%20es%20el,medir%20los%20resultados%20de%20%C3%A9Stas>
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77. [En línea]. http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Hena, S. (1996) La Planificación de Recursos Humanos: Una medida necesaria. *Gestión*, 4(1). [En línea]. <https://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v4n11996/art6.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mcgraw Hill Education, México.
- Lara, C. (2012). *La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala].
- Maranto, M. & González, M. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, UAEH. [Web]. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Martínez, M. (2011). La responsabilidad de las instituciones públicas en la comunicación sobre salud. En: Cuesta, U., Menéndez T. & Ugarte A. (coord.): *Comunicación y*

- salud: nuevos escenarios y tendencias*. Madrid: Editorial Complutense. [En línea].
<http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v11n22/v11n22a06.pdf>
- Maxwell, C. (1998) Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo. *Revoluciones Wordpress*.
 [Web]. <https://revolucionessmlm.files.wordpress.com/2014/07/john-c-maxwell-las-21-leyes-irrefutables-del-liderazgo.pdf>
- MIDEPLAN. (2020). ¿Qué es el MIDEPLAN? Mideplan.go.cr. [Web].
<https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>
- Molocho, N. (2010). *Influencia del Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú].
- Negrete, J. (2017). *Clima organizacional y planificación estratégica en los gestores de la Red de Salud Lima Norte, 2017*. [Tesis Maestría de Universidad César Vallejo, Perú].
- Olivé, C. (2010). *II Jornadas: Capacitando a las ONG/SIDA: Mejorando la prevención del VIH*. Pennsylvania, Estados Unidos.
- Omar. (2019). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17, 129-137.
- Otzen T. & Manterola C. (2017) Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. [En línea].
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Paredes, R. (2020). *Investigación propositiva*. Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Indoamérica. [En línea].
<https://es.calameo.com/read/006239239f8a941bec906>

- Patton. (2001). El trabajo de campo es una estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17, 3, 9-22. [En línea].
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73720790002.pdf>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 90-101.
- Pereira, G. (2012). *Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y CIA Ltda.* [Tesis de grado, Universidad de Cartagena, Colombia].
- Pinto, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del café S.A. (CAFESA).* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av. psicol.* 23(1). [En línea].
http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Reyes, M. (2018). *Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias. Guía Práctica.* Montevideo, Uruguay: Proyecto CETFOR - OIT/Cinterfor.
- Rivera, R. (2003). Planificación Estratégica Institucional y Gestión por Resultados en la Gestión Pública. *Revista Umbrales*, 12. [En línea].
<https://www.bivica.org/files/planificacion-institucional-metodologia.pdf>

- Sandin. (2003) Análisis y tratamiento de la información. Universidad de Barcelona. España. [En línea].
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/41493/6/05.VLS_ANALISIS_Y_TRATAMIENTO_INFORMACION.pdf
- Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. (2018). *Informe de Resultados Estudio de Clima Organizacional, y Plan de acción 2019*. SENARA, Costa Rica. [En línea].
http://www.senara.or.cr/acerca_del_senara/direcciones/Informe%20de%20Resultados%20Estudio%20de%20Clima%20y%20Plan%20de%20Accion%20Final.pdf
- Spradley. (1980). El análisis en el enfoque cualitativo.
http://www.repositoriogeneral.unam.mx/app/webroot/digitalResourcesFiles/425/863_2015-08-24_200126.117751/6%20Investigaci%C3%B3n%20Social%20II%20U3.pdf
- Tamayo, C. (2017). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote [En línea].
<http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. Ltda. de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]
- Valdivieso, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O. (2011). Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión. *UPB - Investigación y Desarrollo*, 11, 148-176.

- Vargas H., J. (2000). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas. *Revista digital Contexto Educativo*, 11. [En línea]. <http://contextoeducativo.com.ar/2000/11/nota-03.htm> [Consulta: 2006, febrero, 25].
- Walker J. (1996) Planificación de recursos humanos: Una medida necesaria. *Gestión*, 4(1). [En línea]. <https://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v4n11996/art6.pdf>
- Walpole, R. E. & Myers, R. H. (1996). *Probabilidad y Estadística*. 4.Ed. McGraw-Hill, Mexico.
- Wilson. (1981). Necesidades de la Información. *Información, cultura y sociedad*, 2. [En línea]. <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/ICS/article/view/1032>

8. ANEXO

8.1 Anexo. Matriz de coherencia

Pregunta principal de investigación: ¿Cómo incide el clima organizacional del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) en la implementación de su Plan Estratégico, vigente en el periodo 2015-2021?

Pregunta secundaria	Sobre qué interroga	Categorías	Indicadores	Técnica de investigación	Instrumentos de investigación y sistematización
¿Cuáles son las características del clima organizacional del SENARA?	Conocer las principales características del clima organizacional que identifican al SENARA y cómo estos inciden o han incidido de manera directa o indirecta en la implementación del Plan Estratégico vigente 2015-2021.	Igualdad de trato	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de las condiciones laborales igualitarias (motivación, comunicación, entre otras). Igualdad de derechos laborales (salarios, vacaciones, jornadas, aumentos salariales, entre otros) 	Entrevista estructurada	Cuestionario Virtual
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de gestión Capacidad para delegar responsabilidades (empoderamiento) Retroalimentación laboral. 		
		Compensación y Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Compensaciones laborales (viajes, vacaciones, horarios accesibles) Oportunidad de desarrollo profesional (capacitaciones, talleres, charlas, foros) 		

¿Qué percepción tienen las personas involucradas acerca de la función que tiene el Plan Estratégico institucional? ¿Cuál es su importancia?	Conocer las principales percepciones, ideas, comentarios, y posiciones con respecto a la función que tiene el Plan Estratégico y su respectiva importancia en el SENARA y además ¿Para qué sirve tener un plan estratégico?	alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de espacio para el encuentro de participación y opinión de los representantes de los diferentes departamentos. • instrumentos utilizados para hacer el alineamiento. • Coordinación, del PEI y POI y presupuestos. 	Encuesta analítica	Encuesta y Cuestionario
		Participación del RH, en el PEI.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de personas capacitadas según temas claves del PEI. • departamentos que participan en las diferentes fases del proyecto 		
		Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad del rumbo que aporta el PEI al SENARA. • Nivel de comunicación entre representantes de cada departamento de la institución. 		
¿En qué aspectos de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?	Cómo incide el clima organizacional sobre la formulación, la ejecución, la evaluación y los ajustes que requiere el PEI	Fase de formulación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación y aportes del personal en la fase de formulación. • Asistencia a las actividades de formulación del PEI • Inclusión de todo el personal en diferentes momentos de la formulación 	Entrevista Estructurada	Entrevista
		Fase de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo alinear el personal la actividad ordinaria con los objetivos y metas del PEI 	Consulta virtual	

			<ul style="list-style-type: none"> • Cómo las unidades planifican su gestión de acuerdo con el PEI 		
¿Qué aspectos se podrían mantener o mejorar en la institución en consideración de la próxima formulación del Plan Estratégico?	Identificación de posibles áreas que requieran fortalecimiento con el fin de generar un apropiado escenario para el correcto desarrollo de la estrategia organizacional	Fase de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de todo el personal en diferentes momentos de la formulación • Identificación de aspectos que se pueden mejorar con el fin de fortalecer el CO y su relación con el PEI 	Encuesta analítica	Identificación de patrones y temas
		Alineamiento de la planificación operativa con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Como se articula el trabajo de las unidades con el PEI 		
		Validación y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Información periódica del avance y estado del plan 		

Fuente. Elaboración propia, 2020.

8.2 Anexo. Carta de aceptación por parte del Senara

Carta de aceptación por parte del Senara para que los estudiantes de Licenciatura de la carrera de Planificación económica y Promoción Social puedan llevar a cabo el Trabajo Final de Graduación



15 de octubre de 2020
SENARA-DPI-0203-2020

Señores/ as
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Planificación y Promoción Social Universidad Nacional

Estimados señores/ as:

Por este medio y como Director de Planificación del SENARA, hago de su conocimiento que los estudiantes: Fabiola Barrantes Duarte id 4-0238-0775, Andrés Echeverría Fonseca id 7-0249-0266 y Josué Meneses Reyes id 8-0131-0774 tienen la autorización, el acompañamiento y la disposición para brindarles la información pertinente para realizar en el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA), el proyecto final de graduación titulado "La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021."

Demás está indicar que para el Senara sería un aporte que este grupo de estudiantes hará en el marco de planificación estratégica.

Para cualquier consulta se me puede contactar al correo electrónico jmora@senara.go.cr o bien al número 22579733, extensión 410.

Atentamente:

JUAN CARLOS
MORA
MONTERO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JUAN CARLOS
MORA MONTERO
(FIRMA)
Fecha: 2020.10.19
11:30:11 -06'00'

Lic. Juan Carlos Mora Montero
Planificador Institucional

JCM/rag
C. Archivo/Consecutivo



Como tercer anexo, se adjunta la ley de Creación del Senara la cual menciona detalladamente los principales aspectos desde su creación, funciones en cuanto a servicios que brindan a la sociedad, como al mismo tiempo es importante recalcar que contiene especificados sus objetivos correspondientes a las tareas realizadas.

A su vez, esclarece la administración por la cual está compuesta la institución en cuanto a su estructura organizacional lo cual es importante para las disposiciones transitorias que dispone la entidad para su misión.

8.3 Anexo. Ley de Creación Del Servicio Nacional De Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) N. ° 6877

Ley de Creación Del Servicio Nacional De Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA) N. ° 6877

Artículo 1-

Créase el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (Senara) que tendrá personalidad jurídica propia e independencia administrativa con domicilio en la Ciudad de San José.

Artículo 2.-

Son objetivos del Senara:

- a) Fomentar el desarrollo agropecuario en el país, mediante el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y protección contra inundaciones.
- b) Contribuir a desarrollar preferentemente aquellos proyectos de desarrollo agropecuario que se sustenten en una justa distribución de la tierra.
- c) Procurar que en el territorio beneficiado por la creación de distritos de riego y avenamiento, se efectúe una modificación racional y democrática en la propiedad de la tierra.
- Ch) Los atribuidos mediante leyes especiales y sus reglamentos.

Artículo 3.-

Son funciones del SENARA:

- a) Elaborar y ejecutar una política justa de aprovechamiento y distribución del agua para fines agropecuarios, en forma armónica con las posibilidades óptimas de uso del suelo y los demás recursos naturales en los distritos de riego.
- b) Desarrollar y administrar los distritos de riego, avenamiento y control de las inundaciones en los mismos.
- c) Contribuir al incremento y diversificación de la producción agropecuaria en el país procurando el óptimo aprovechamiento y distribución del agua para riego en los distritos de riego.
- Ch) Investigar, proteger y fomentar el uso de los recursos hídricos del país, tanto superficiales como subterráneos.

d) Promover la utilización de los recursos hídricos del país sin perjuicio de las atribuciones legales del Instituto Costarricense de Electricidad, del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y del Servicio Nacional de Electricidad. e) Realizar, coordinar, promover y mantener actualizadas las investigaciones hidrológicas, hidrogeológicas, agrológicas y otras que considere necesarias en las cuencas hidrográficas del país, así como las socioeconómicas y ambientales en las áreas y regiones en que sea factible establecer distritos de riego y avenamiento.

f) Adquirir, conforme con lo establecido en 1a Ley N°6313 del 4 de enero de 1979, bienes y derechos necesarios para establecer, integrar o modificar las áreas de distribución de riego, asentamiento y protección contra inundaciones, de manera que a una justa distribución de la tierra corresponda una justa distribución del agua.

g) Velar porque se formule una política racional y democrática en el otorgamiento de concesiones relativas a la utilización de las aguas para riego.

h) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en las materias de su incumbencia. Las decisiones que por este motivo tomé el Servicio, referentes a la perforación de pozos y a la explotación, mantenimiento y protección de las aguas que realicen las instituciones públicas y los particulares serán definitivas y de acatamiento obligatorio. No obstante, tales decisiones podrán apelarse dentro del décimo día por razones de legalidad para ante el Tribunal Superior Contencioso Administrativo. El Tribunal resolverá en un plazo no mayor de noventa días.

i) Suministrar asesoramiento técnico y servicios a instituciones públicas y a particulares. Cuando el asesoramiento y la prestación de servicios a las citadas instituciones no estén concebidos en los programas y proyectos del Servicio, lo mismo que cuando se brinden a particulares, éste cobrará las tarifas que fije con la aprobación de la Contraloría General de la República.

j) Coordinar estrechamente con el Instituto de Desarrollo Agrario, a efecto de que todas aquellas tierras en donde existan demasías, en las cuales se encuentren recursos hídricos subterráneos o superficiales, o que tierras destinadas a la construcción de obras que se enmarquen en los objetivos de esta Ley, sean inmediatamente recuperadas a solicitud del Senara. Para ello se seguirán los fundamentos y procedimientos de los artículos 78 y siguientes de la Ley de Jurisdicción Agraria, N°6734 del 29 de marzo de 1982. Este procedimiento tendrá prioridad en lo que a obtención de tierras se refiere y solo secundariamente se acudirá a los mecanismos de la expropiación o a la simple compraventa de tierras.

k) Orientar, promover, coordinar y ejecutar programas nacionales de investigación y capacitación para el desarrollo de todas las actividades relacionadas con el riego, drenaje y control de inundaciones en coordinación con las dependencias afines de la enseñanza superior. En

particular el Servicio coordinará con la Comisión Nacional de Emergencia y con los demás organismos correspondientes, la elaboración y ejecución de programas de prevención y control de inundaciones, manteniendo al día, además, los sistemas de información necesarios.

Artículo 4.-

Corresponderá al SENARA promover y dirigir la coordinación y colaboración con otras instituciones y entidades competentes, en las siguientes actividades:

- a) Mejoramiento, conservación y protección de los suelos en los distritos de riego y avenamiento, así como en las cuencas hidrográficas del país.
- b) Diseño, construcción y mantenimiento de las obras de riego, avenamiento y defensa contra las inundaciones en los distritos de riego.
- c) Prevención, corrección y eliminación de todo tipo de contaminación de las aguas en los distritos de riego.
- Ch) Elaboración y actualización de un inventario de las aguas nacionales, así como la evaluación de su uso potencial para efectos de su aprovechamiento en los distritos de riego.
- d) Elaboración y mantenimiento de los registros actualizados de concesionarios de aguas en los distritos de riego.
- e) Aprovechamiento múltiple de los recursos hídricos en los distritos de riego.
- f) Construcción y mantenimiento de las obras necesarias para la conservación y renovación de los mantos acuíferos aprovechables para las actividades agropecuarias en los distritos de riego.
- g) Determinación. En conjunto con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, del uso potencial del suelo y otros recursos naturales en las áreas y regiones del país, en las que sea factible establecer distritos de riego y avenamiento.
- h) Otras otorgadas por leyes especiales.

Artículo 5. –

El SENARA será dirigido por una Junta Directiva integrada por siete miembros, a saber: El Ministro de Agricultura y Ganadería, quien será su Presidente; cuatro miembros nombrados por el Consejo de Gobierno, que durarán en sus cargos cuatro años y podrán ser reelegidos; un representante del movimiento Cooperativo, nombrado de terna enviada por el Consejo Nacional de Cooperativas, que durará en su cargo dos años; un representante de las federaciones campesinas legalmente inscritas en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que durará en su cargo dos años. Al efecto, las federaciones campesinas inscritas presentarán sus candidatos

para que el Consejo de Gobierno efectúe un solo sorteo, que decidirá el orden de la representación con la alternativa señalada de dos años.

Los nombramientos se harán en la segunda mitad del mes de mayo del año de la toma de posesión del nuevo Gobierno, y regirán a partir del 1° de junio de ese año.

Artículo 6.-

Son funciones de la Junta Directiva:

- a) Fijar las políticas de la Institución, dentro de los lineamientos del Gobierno y de las directrices del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- b) Velar por la buena marcha de la Institución.
- c) Nombrar y remover por justa causa al Gerente y al Subgerente.
- Ch) Aprobar los planes y programas de trabajo y los presupuestos de la Institución.
- d) Agotar la vía administrativa.
- e) Expedir los acuerdos de solicitud de expropiación cuando así le sea solicitado por la oficina respectiva.
- f) Cualquier otra atribuida por ley o reglamento.

Artículo 7.-

El SENARA contará con una unidad especializada, a la cual le corresponderá:

- a) Elaborar, con base en criterios técnicos, los estudios especializados referentes a la conveniencia y procedimiento sobre los cuales se procederá a recuperar, expropiar o comprar las tierras en que se asienten o subyazcan recursos hídricos; las tierras en que se construyan obras de protección contra inundaciones, obras de riego y avenamiento y las tierras en donde se construyan otras obras y construcciones complementarias, en donde el Estado haga inversiones como carreteras, caminos, puentes, tendido eléctrico y otras.

Artículo 8.-

El SENARA será administrado por un Gerente General y por un Subgerente, que serán nombrados y podrán ser removidos por la Junta Directiva.

Artículo 9.-

El Gerente, el subgerente y al menos tres miembros de la Junta Directiva, deberán ser profesionales con conocimientos en las materias de la competencia del SENARA.

Artículo 10.-

Directiva se reunirá ordinariamente dos veces por mes y extraordinariamente cuando la convoque su presidente; el quórum lo harán cuatro de sus miembros. Sus decisiones serán tomadas por mayoría de los presentes y en caso de empate decidirá el presidente con doble voto. Las sesiones serán presididas por el ministro de Agricultura y Ganadería y, en sus ausencias por el vicepresidente nombrado anualmente por la misma Junta Directiva, quien podrá ser reelegido.

Artículo 11.-

Los miembros de la Junta Directiva devengarán dietas por la asistencia a las sesiones, cuyo monto será determinado por la ley respectiva. El Gerente y Subgerente devengarán el salario que les fije la Junta Directiva.

Artículo 12.-

El SENARA contará con los siguientes recursos financieros:

- a) Las partidas que se le asignen en los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la República.
- b) Los aportes, donaciones, legados y subsidios que reciba de cualquier ente público o privado.
- c) Los recursos propios que genere por la operación y administración de los servicios de riego y avenamiento y por el control de inundaciones, así como por el importe de las tarifas de riego y avenamiento dentro de cada distrito, debidamente autorizadas por el Servicio Nacional de Electricidad (SNE). Por esta actividad de regulación tarifaria, el SENARA cubrirá el costo de la regulación al Servicio Nacional de Electricidad (SNE).
- Ch) Los honorarios que reciba por las asesorías, estudios y obras realizadas según convenios con entidades públicas o privadas.
- d) Los prestamos nacionales o internacionales que reciba para el desarrollo de obras de riego, avenamiento y control de inundaciones.
- e) Los ingresos establecidos en otras leyes y reglamentos, en favor suyo o de las instituciones cuyas funciones asuma, en lo relativo a esas funciones.

Artículo 13.-

Se concede al SENARA exención de todos los impuestos, timbres, derechos o sobretasas.

Artículo 14.-

El SENARA asumirá las funciones que en materia de riego, avenamiento y control de inundaciones tienen actualmente el Servicio Nacional de Electricidad, el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas y el Proyecto de Riego de Itiquís del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Artículo 15.-

Declárense de interés público las acciones que promueve el ESTADO, con el objeto de asegurar la protección y el uso racional de las aguas y de las tierras comprendidas en los distritos de riego, de conformidad con las disposiciones de esta ley y su reglamento.

Artículo 16.-

El SENARA podrá construir las obras necesarias para el establecimiento y funcionamiento de sistemas de riego, avenamiento y control de inundaciones, así como las obras complementarias que hagan posible el mejor aprovechamiento agropecuario de las tierras en los distritos de riego. Todos los propietarios de las tierras afectadas por el riego y por el avenamiento, deberán satisfacer las tarifas que establezca el SNE a solicitud del SENARA.

Artículo 17.-

Se entienden por distritos de riego, avenamiento y control de inundaciones, las unidades físicas técnico-administrativas de carácter agropecuario, en las que existan o se vayan a realizar las obras necesarias para el riego y la conservación adecuada de las tierras en ella comprendidas, o bien; las obras que protejan contra inundaciones y aseguren el avenamiento de esas tierras, para efectos de lograr el mayor desarrollo agropecuario, económico y social de tales unidades agropecuarias. Se podrán crear distritos para más de uno de estos fines.

Artículo 18.-

Los distritos de riego, avenamiento y control de inundaciones solo podrán crearse mediante decreto ejecutivo, a solicitud del SENARA, en las áreas o regiones del país donde el interés público lo requiera, en las cuales se establecerán características técnico-económicas necesarias para su implantación y funcionamiento.

Artículo 19.-

Toda contratación efectuada por el SENAS se entiende asumida por el SENARA. en los mismos términos y condiciones.

Artículo 20.-

El SENARA puede realizar todo tipo de actos y contratos para cumplir sus objetivos, de conformidad con la Ley de la Administración Financiera de la República, N°1279 del 2 de mayo de 1951 y sus reformas.

Artículo 21.-

Todo contrato o convenio que el SENARA suscriba como contratista, estará exento de la obligación que establece el Código Fiscal en lo referente al pago de timbres fiscales. La exoneración comprende solo la porción que corresponderla abonar al SENARA como contratista y no se extiende a1 contratante.

Artículo 22.-

Esta ley será reglamentada por el Poder Ejecutivo en un plazo no mayor de noventa días, después de su publicación en el Diario Oficial "La Gaceta".

Artículo 23.-

Derógase la Ley de Creación del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas (SENAS), N°5438 del 17 de diciembre de 1973.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Transitorio I.-

Los actuales miembros del Consejo Directivo del SENAS cesarán sus funciones el 31 de julio de 1983.

La Junta Directiva del SENARA deberá ser elegida mediante el procedimiento indicado en el artículo quinto, en el curso de la primera quincena del mes de julio de 1983. Asumirá sus funciones a partir del 1º de agosto de 1983 y durará en ellas hasta el 31 de mayo de 1986.

Transitorio II.-

El Servicio Nacional de Electricidad, el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas y el Ministerio de Agricultura y Ganadería traspasarán al SENARA todos los recursos humanos, patrimoniales, presupuestarios, derechos y obligaciones, destinados al cumplimiento de las funciones a que se refiere el artículo 3 de esta ley. El traspaso se hará gradualmente, por decreto del Poder Ejecutivo

y dentro del término de noventa días a partir de la vigencia de esta ley. El personal que se traspase al SENARA conservará los derechos laborales adquiridos.

Transitorio III.-

El SENARA sustituye al Servicio Nacional de Electricidad para todos los efectos legales correspondientes, en relación con la ejecución de los préstamos y los contratos suscritos por esa institución para el desarrollo de programas de riego y avenamiento.

Esta disposición también será aplicable respecto a los préstamos y contratos suscritos por el SENARA con el Proyecto Itiquís, con los organismos internacionales y nacionales, instituciones públicas y privadas.

Transitorio IV.-

El SENARA recibirá todo el equipo suministrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -Fondo Especial- conforme con el Convenio suscrito por ese organismo para el cumplimiento del Proyecto del patrimonio del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).

También formarán parte de dicho patrimonio los vehículos, equipo y mobiliario de oficina, facilitados por las instituciones nacionales que participaron en el mencionado proyecto, y que los aportaron como contribución de contraparte al establecimiento y desarrollo del mismo.

Transitorio V.-

La Dirección de Riego y Drenaje del Ministerio de Agricultura y Ganadería pasará a la dependencia del SENARA. El personal especializado será absorbido por el Servicio y conservará todos sus derechos laborales.

Tomado de La Gaceta Nº143 – viernes 18 de julio de 1983

Por último, se adjunta el instrumento empleado en el cuestionario enviado vía correo con el propósito de complementar este trabajo con finalidad de análisis organizacional del Senara.

8.4 Anexo. Cuestionario sobre el impacto del Clima Organizacional en la ejecución del Plan Estratégico del Senara durante el periodo 2015-2021

Cuestionario sobre el impacto del Clima Organizacional en la ejecución del Plan Estratégico del Senara durante el periodo 2015-2021

Reciba un cordial saludo

Los siguientes estudiantes, Fabiola Barrantes Duarte, Andrés Echeverría Fonseca y Josué Meneses Reyes de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional, a cargo del Proyecto Final de Graduación con el tema: “La incidencia del climaorganizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021”

Mencionado lo anterior, se solicita de manera respetuosa la colaboración en el cuestionario, el cual tiene como principal objetivo recoger todas las opiniones sobre los aspectos relacionados al clima organizacional del Senara y cómo este influye o ha influido en la ejecución del Plan Estratégico de dicha institución, el cual se encuentra vigente desde el 2015 hasta el 2021.

A continuación, lea atentamente los siguientes enunciados y elija de las opciones que se le presentan la que más se ajuste a su percepción sobre la temática tratada.

Los enunciados iniciales indagarán sobre aspectos sociodemográficos a fin de realizar análisis por categorías, en ningún caso menoscaban el anonimato y confidencialidad que le garantizamos en este cuestionario.

Agradecemos de antemano su atención y le pedimos la máxima sinceridad en sus respuestas, para que este esfuerzo sea beneficioso para todas las personas colaboradoras del Senara.

Correo Electrónico:

Información General

En el siguiente espacio se solicita Información general relevante para el Trabajo Final de Graduación.

1. Indique su sexo

- Femenino
- Masculino
- No binario
- Binario

2. Indique en qué rango de edad se ubica

- 25 años o menos
- 26 años a 35 años
- 36 años a 45 años
- 46 años a 55 años
- 56 año en adelante

3. ¿Antigüedad en la institución?

- Un año o menos
- Más de un año hasta 5 años
- Más de 5 años hasta 10 años
- Más de 10 años

4. ¿En qué nivel institucional se encuentra el departamento donde lleva a cabo las funciones laborales?

- Nivel Político
- Nivel Estratégico
- Nivel Ejecutivo y Operativo

Indique el nombre completo del departamento al que pertenece

Parte I Encuesta del Clima Organizacional

En estos primeros enunciados encontrará opciones de respuesta de “sí” o “no”

5. ¿Recomendaría esta institución a otras personas como un buen lugar para trabajar?

Sí

No

6. ¿Quisiera quedarme en esta institución por muchos años más?

Sí

No

7. Me siento motivado/a para hacer más allá de lo que me piden?

Sí

No

8. Cada vez que puedo hago más de lo que mi puesto y responsabilidades exigen?

Sí

No

9. La institución me facilita lo necesario para hacer mi trabajo correctamente

Sí

No

10. Ante nuevas necesidades o requerimientos para realizar mi trabajo de forma oportuna, la atención y soporte que recibo son satisfactorias

Sí

No

Parte II Encuesta de Clima Organizacional

En esta sección para cada enunciado encontrará las siguientes opciones de respuesta "De acuerdo", "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo", o "En desacuerdo" entre otras opciones.

11. ¿Considera que la gestión del departamento al que pertenece facilita el cumplimiento de las metas?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

12. ¿Considera que en el Departamento donde usted labora se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

13. Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación?

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

14. Mi jefatura inmediata es receptiva a mis problemas y demandas

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

15. Recibo por parte de mi jefatura inmediata la orientación y apoyo requerido para el desempeño de mis tareas

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

16. El trato por parte de mi jefatura inmediata es justo y equitativo hacia todas las personas integrantes del equipo de trabajo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

17. Hay interés de parte de las personas trabajadoras de mi unidad/dependencia para actuar eficientemente y con calidad en el servicio al usuario/cliente interno

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

18. La institución promueve las condiciones necesarias para que yo pueda crecer personal y profesionalmente

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

19. Cuando requiero colaboración o apoyo por parte de las personas que integran mi dependencia/unidad, estas son accesibles a brindarme ayuda *

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

20. Mi jefatura inmediata valora positivamente que el personal aporte nuevas ideas y sugerencias

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

21. La práctica del liderazgo en la institución le parece.

- Idónea para cumplir con la misión institucional
- Buena, pero limita el avanzar en el cumplimiento de la misión institucional
- No permite cumplir con la misión institucional

Parte III Encuesta sobre Plan Estratégico

En esta sección para cada enunciado encontrará preguntas con diferentes métodos de respuesta, como abierta, múltiples o de selección única.

21. ¿Sabe si la Institución dispone de un Plan Estratégico? en caso de que su respuesta sea **“No”** continúe con la pregunta 23

- Si
- No

22. En qué etapas ha tenido participación referente al Plan Estratégico

- Formulación
- Ejecución
- Evaluación y Seguimiento
- Ninguna

23. ¿Qué aspectos considera que han influido para que exista una nula o un bajo conocimiento sobre la participación del Plan Estratégico Institucional?

24. ¿En qué fase de la implementación del Plan Estratégico incide el clima organizacional de la institución?

- Formulación
- Ejecución
- Evaluación y Seguimiento
- Ninguna

25. ¿Con qué frecuencia considera que la institución cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar el trabajo que usted realiza?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

26. ¿Considera usted que los objetivos del Plan Estratégico se encuentran alineados con las metas de cada departamento que conforman al Senara?

- Siempre
- Casi siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

27. Existe una coordinación entre el Plan Estratégico con el Plan Operativo Institucional

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

Parte IV Encuesta de influencia del Clima Organizacional en el Plan Estratégico

En esta sección para cada enunciado encontrará la siguiente opción de respuesta de estilo abierto, el cual es libre para poder contemplar el contenido necesario.

28. ¿Para la elaboración del próximo Plan Estratégico Institucional qué aspectos considera usted que se deben mejorar para lograr cumplir con los objetivos de la institución?

29. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos claves del clima organizacional para una correcta ejecución del Plan Estratégico Institucional?

30. ¿Qué nuevos aspectos, que no se mencionaron anteriormente, tomaría en cuenta para la elaboración del siguiente Plan Estratégico Institucional del Senara?

Agradecimiento

Estimados colaboradores del Senara agradecemos el tiempo que usted destino a responder este cuestionario, el cual nos brindara información de suma importancia nos despedimos por el momento deseando que tengan un excelente día.