



**Instituto
Europeo
de Posgrado**

CANAL DE RECLAMOS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Trabajo fin de estudio presentado por:	Juan Manuel Varela Ortiz, Karim David Salom Palacio
Tipo de trabajo:	TFM
Director/a:	Helga Dworaczek Conde - Claustro IEP
Fecha:	26/03/2026

Índice

1 Resumen	3
2 Abstract	3
3 Introducción	5
3.1 Objetivo General	7
3.2 Objetivos Específicos	8
3.3 Metodología	8
3.3.1 Identificación y Análisis del Problema	12
3.3.2 Planificación de la Solución	16
3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos	19
4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización	22
4.1 Descripción de la empresa a intervenir	22
4.1.1 Misión	23
4.1.2 Visión	23
4.1.3 Mapa de procesos	23
4.1.4 Descripción del proceso a intervenir	24
4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso	25
5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	27
5.1 Establecimiento de objetivos	27
5.2 Descripción de la solución	27
5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución	29
5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	29
6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	31
6.1 Alcance final de la solución	31
6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución	31
6.3 Cronograma de ejecución	32
6.4 Presupuesto	32
7 Referencias bibliográficas	34

1 Resumen

Mediante el presente trabajo de investigación-acción, se realiza un estudio de la problemática generada en la institución pública Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (en adelante UTE), la cual tiene lugar debido a la falta de un canal de resolución de reclamos derivados de la experiencia de los usuarios con la utilización del servicio que provee UTE.

A partir de la metodología indicada al comienzo de este resumen, se estableció un diagnóstico organizacional que permitió constatar una serie de incidencias que repercuten directamente en el servicio brindado y en la eficacia y eficiencia de la institución a la hora de satisfacer las reclamaciones de sus usuarios. Entre otras, estas deficiencias atañen a ausencia de protocolos, y de recursos humanos, limitaciones de tipo tecnológico, falta de trazabilidad de datos y auditoría en pos del monitoreo y la mejora del servicio.

El diagnóstico organizacional es determinante respecto a que el sistema se encuentra superado por la enorme cantidad de reclamos que ingresan en el sistema en relación con los que son resueltos efectivamente, no hay capacidad técnica, tecnológica ni operacional para dar respuesta a dichos reclamos, lo cual hace necesario un nuevo enfoque para la generación de resultados rápidos y contundentes.

A modo de respuesta a la problemática se propone el diseño e implementación de un canal de resolución de reclamos, basado en el establecimiento claro de objetivos, así como en la creación de una correcta planificación para llevar a cabo los mismos en plazos delimitados, asignando recursos económicos y definiendo responsables y asegurando la creación de un sistema que aprende de sus fallos, busca la mejora continua y se traza metas de alcance real, es decir factibles de ser alcanzadas.

Se concluye con la certeza y la convicción de la mejora generada a través de la implementación del canal de reclamos, el cual supone impacto rápido en un área tan crucial como la resolución de reclamos de usuarios. Fortaleciendo así la gestión pública, la gobernanza y la satisfacción de la ciudadanía.

Palabras clave: Gestión pública, gobernanza, canal de reclamos, investigación-acción, eficiencia, integridad institucional, transparencia

2 Abstract

Through this action research study, an analysis is conducted of the problem identified within the public institution Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (hereinafter UTE), which arises from the absence of a formal complaints resolution channel related to users' experiences with the services provided by UTE.

Based on the methodology outlined at the beginning of this abstract, an organizational diagnosis was carried out, which made it possible to identify a series of issues that directly impact the quality of the service provided, as well as the institution's effectiveness and efficiency in addressing user complaints. Among others, these deficiencies include the absence of formal protocols, insufficient human resources, technological limitations, lack of data traceability, and the absence of auditing mechanisms aimed at monitoring and improving service performance.

The organizational diagnosis clearly shows that the system is overwhelmed by the high volume of incoming complaints in relation to those effectively resolved. There is insufficient technical, technological, and operational capacity to adequately address these claims, making it necessary to adopt a new approach focused on achieving rapid and effective results.

In response to this problem, the study proposes the design and implementation of a complaints resolution channel, based on the clear definition of objectives and the development of a structured plan to achieve them within defined timeframes. This includes the allocation of financial resources, the assignment of responsibilities, and the creation of a system capable of learning from its shortcomings, promoting continuous improvement, and setting realistic and achievable goals.

The study concludes with a strong conviction regarding the improvements generated through the implementation of the complaints channel, which is expected to have a rapid impact on a critical area such as user complaint resolution. This, in turn, contributes to strengthening public management, governance, and citizen satisfaction.

Keywords: Public management, governance, complaints handling system, action research, efficiency, institutional integrity, transparency

3. Introducción

En las últimas décadas, la transparencia institucional, la rendición de cuentas y la integridad pública se han consolidado como pilares fundamentales para el fortalecimiento de la gobernanza en las organizaciones estatales. En este contexto, los mecanismos internos de denuncia —también conocidos como *whistleblowing systems* o canales de denuncias— se han convertido en herramientas clave para detectar irregularidades, prevenir actos de corrupción y fortalecer la cultura organizacional basada en la ética y la responsabilidad institucional (Near & Miceli, 1996).

Los canales de denuncias permiten a los miembros de una organización comunicar irregularidades, conductas indebidas o incumplimientos normativos dentro de un entorno seguro y estructurado. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), estos sistemas constituyen uno de los instrumentos más efectivos para promover la transparencia en el sector público, ya que facilitan la detección temprana de prácticas indebidas y contribuyen a mejorar los mecanismos de control interno (OECD., 2020). Asimismo, organismos internacionales como Transparency International han señalado que la existencia de sistemas confiables de denuncia fortalece la confianza institucional y promueve una cultura organizacional basada en la integridad (Transparency International, 2019).

En el ámbito de la gestión pública, el establecimiento de mecanismos de denuncia adecuados adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza de las organizaciones estatales, que administran recursos públicos y prestan servicios esenciales a la ciudadanía. En este sentido, la implementación de sistemas efectivos de denuncia no solo contribuye a la prevención de irregularidades, sino que también mejora la eficiencia institucional y fortalece la legitimidad de las organizaciones públicas (Brown, Lewis & Moberly, 2014) ⁴.

En este sentido, las instituciones públicas tienen un deber especial respecto a cómo desempeñan la gobernanza pública, siendo esencial la asunción de dicha responsabilidad con absoluta vocación de servicio público y no puramente como un brazo operativo que automatiza soluciones. Cada Estado tiene sus particularidades claro está, pero en materia de gobernanza pública hay elementos que son esenciales y que deberán ser respetados como máximas, hablamos de la integridad, transparencia y rendición de cuentas. Vale introducir a continuación cuál es la realidad actual en el país donde se desarrolla nuestro trabajo de investigación acción.

En Uruguay, las políticas referidas a las máximas antedichas han experimentado avances significativos en las últimas décadas. Sin embargo, diversos estudios señalan que aún existen desafíos importantes en la implementación de mecanismos internos que permitan canalizar reclamos de forma segura, confidencial y trazable dentro de las instituciones públicas (Poder Ejecutivo del Uruguay., 2018). En este contexto, el fortalecimiento de los sistemas de

integridad institucional constituye un elemento estratégico para mejorar la gestión pública y consolidar prácticas de gobernanza moderna. Es en este marco, que introduciremos a continuación la organización en la que tiene lugar nuestro proyecto.

El presente trabajo se desarrolla en el contexto de la Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE), empresa pública estatal encargada del suministro de energía eléctrica en todo el territorio uruguayo. UTE constituye una de las organizaciones públicas más relevantes del país, tanto por la magnitud de sus operaciones como por el impacto estratégico que tiene en el desarrollo económico y social del Uruguay.

En el marco de una auditoría interna realizada en uno de los departamentos vinculados a la transformación de la matriz energética, se identificó una problemática significativa relacionada con la gestión de reclamaciones de usuarios de los servicios de la empresa. A pesar de que la institución recibe un volumen considerable de reclamos vinculados a irregularidades en el servicio, suministro y facturación, se detectó que no existe un canal institucional formal que garantice un tratamiento sistemático, transparente y trazable de dichos reclamos. **El objeto del presente proyecto de investigación-acción busca reflejar el impacto negativo que tiene la ausencia de un canal de reclamos en una organización partiendo del siguiente problema de investigación: ¿Cómo diseñar e implementar un sistema institucional de gestión de reclamos que mejore la trazabilidad, eficiencia y transparencia en la gestión de UTE?**

El diagnóstico preliminar permitió identificar que la organización recibe aproximadamente **2.000 reclamaciones**, de las cuales solo una parte logra ser procesada dentro de los plazos establecidos. El análisis de los registros existentes indica que el equipo encargado de la gestión de reclamos —compuesto por aproximadamente **20 funcionarios**— logra tramitar en promedio cerca de **400 reclamos cada dos meses**, lo que genera una acumulación aproximada de **1.600 reclamos pendientes de resolución**. Esta situación produce una pérdida significativa de trazabilidad institucional, así como dificultades para garantizar procesos adecuados de trámite y resolución de los casos reportados.

La ausencia de un sistema formal de gestión de este tipo de incidencias genera múltiples consecuencias organizacionales. En primer lugar, dificulta la posibilidad de brindar un servicio de calidad, lo cual debe ser una obligación de toda entidad pública y lo cual forma parte de los principios que integran la misión y visión institucional. En segundo lugar, afecta la confianza de la ciudadanía en los mecanismos internos de control, generando una cultura organizacional caracterizada por la ineficiencia, la opacidad y la percepción de impunidad. Finalmente, esta situación puede impactar negativamente en la calidad del servicio público prestado por la institución, al debilitar los mecanismos de control y mejora organizacional.

Frente a este escenario, resulta necesario diseñar e implementar un sistema institucional de gestión de reclamos que permita garantizar la recepción, registro, investigación y resolución adecuada de las reclamaciones de usuarios, asegurando principios fundamentales como la confidencialidad, la trazabilidad de los procesos y la resolución efectiva de los mismos. En este sentido, diversos estándares internacionales de compliance organizacional —como la norma ISO 37002 sobre sistemas de gestión de denuncias— establecen lineamientos claros para la implementación de mecanismos efectivos que permitan fortalecer la integridad institucional dentro de las organizaciones (ISO, 2021).

En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Máster se desarrolla bajo el enfoque metodológico de **investigación-acción**, el cual permite combinar el análisis académico con la intervención práctica en entornos organizacionales reales. Este enfoque metodológico resulta particularmente adecuado para abordar problemas organizacionales complejos, ya que permite desarrollar procesos de diagnóstico, diseño de soluciones y evaluación de resultados dentro del propio contexto institucional (Reason & Bradbury, 2008).

El objetivo principal del proyecto consiste en **diseñar una propuesta de implementación de un canal institucional de gestión de reclamaciones de usuarios dentro de la empresa pública UTE**, que permita mejorar la respuesta y la solución efectiva de dichas incidencias, contribuyendo al fortalecimiento de la integridad institucional y a la mejora de los procesos organizacionales.

Para alcanzar este objetivo, el trabajo se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presenta el marco metodológico utilizado para el desarrollo del proyecto, explicando las técnicas de diagnóstico organizacional aplicadas. Posteriormente, se realiza un análisis detallado del problema identificado dentro de la organización, incluyendo el contexto institucional y las principales causas que explican la situación actual. A continuación, se desarrolla la propuesta de solución mediante el diseño de un modelo de canal de reclamos institucional, acompañado de un plan de implementación que incluye actividades, responsables, cronograma y recursos necesarios. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para la mejora continua del sistema propuesto.

De esta manera, el presente trabajo busca contribuir tanto al desarrollo académico en el campo de la gestión pública y la gobernanza organizacional, como a la mejora práctica de los mecanismos de auditoría, supervisión y monitoreo de funciones dentro de una de las instituciones públicas más relevantes del Uruguay.

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto es diseñar una propuesta de implementación de un canal institucional de gestión y resolución de reclamos presentados por los usuarios de UTE, que permita mejorar la gestión, integral en el tratamiento

de reclamaciones fortaleciendo los mecanismos de integridad institucional y la confianza organizacional.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron cuatro objetivos específicos:

1. **Diagnosticar** el estado actual de la gestión de reclamos de UTE
2. **Analizar** las causas organizacionales, tecnológicas, procedimentales y culturales que afectan la eficiencia del sistema.
3. **Diseñar** un modelo institucional de canal de gestión de reclamos basado en los principios de, trazabilidad, probidad y eficiencia.
4. **Proponer** un plan de implementación que establezca responsables, recursos e indicadores de desempeño.

3.3 Metodología

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque de **investigación aplicada**, orientado a generar soluciones prácticas a problemas organizacionales específicos. A diferencia de la investigación teórica, que busca desarrollar marcos conceptuales generales, la investigación aplicada se centra en la resolución de problemas concretos en contextos institucionales reales (Creswell, 2014).

En este caso, la investigación tiene como propósito diseñar una solución organizacional que permita mejorar la gestión de reclamos dentro de una institución pública, contribuyendo al fortalecimiento de los mecanismos de control institucional.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adopta un **enfoque cualitativo**, ya que se orienta al análisis de procesos organizacionales, dinámicas institucionales y percepciones de los actores involucrados en la gestión de incidencias dentro de la organización. Este enfoque permite comprender de manera integral las causas estructurales del problema y diseñar soluciones adaptadas al contexto institucional específico (Denzin & Lincoln, 2018).

Asimismo, el proyecto se desarrolla utilizando el método de **investigación-acción**, el cual combina el análisis académico con la intervención práctica en contextos organizacionales reales. Este enfoque

metodológico permite que el investigador participe activamente en el proceso de diagnóstico, diseño de soluciones e implementación de mejoras dentro de la organización (Reason & Bradbury, 2008)

En este sentido, la metodología se estructura en los siguientes componentes:

A. Tipo de investigación

El estudio corresponde a una investigación aplicada, ya que tiene como finalidad abordar un problema específico relacionado con la gestión de reclamos dentro de una organización pública. Este tipo de investigación busca generar soluciones prácticas que contribuyan a mejorar la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos organizacionales (Creswell, 2014)

B. Enfoque metodológico

El enfoque adoptado es cualitativo, debido a que el análisis se centra en la comprensión de fenómenos organizacionales complejos, tales como la cultura institucional, los procesos internos y la gestión de reclamos. Este enfoque permite interpretar las dinámicas internas de la organización y comprender las causas que explican la problemática identificada (Denzin & Lincoln, 2018)

C. Método de investigación

El método utilizado es la investigación-acción, el cual se caracteriza por su enfoque participativo, reflexivo y orientado a la transformación organizacional. Este método permite integrar el análisis teórico con la intervención práctica, facilitando el diseño de soluciones adaptadas al contexto institucional específico (Coghlan & Brannick, 2014).

La investigación-acción se desarrolla mediante un proceso iterativo que incluye fases de diagnóstico, análisis, diseño de soluciones y evaluación, lo que permite realizar ajustes continuos en función de los resultados obtenidos (Reason & Bradbury, 2008)

D. Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se emplearon diversas técnicas de recolección de información, orientadas a obtener una comprensión integral del problema:

- **Revisión documental:** análisis de procedimientos internos, registros de reclamos y documentos institucionales relacionados con la gestión de reclamos (selección documental de tipo intencional, segmentado a elementos específicos del área de interés).
- **Entrevistas semiestructuradas:** realizadas a todos los funcionarios del área encargada de la gestión de reclamos (muestreo no probabilístico de tipo censal), con el fin de identificar percepciones, dificultades operativas y dinámicas internas del proceso.
- **Análisis de registros organizacionales:** revisión de datos cuantitativos relacionados con el número de reclamos, tiempos de resolución y volumen de casos pendientes.

- **Observación del proceso:** análisis del funcionamiento actual del sistema de gestión de reclamos dentro de la organización.

Estas técnicas permitieron obtener información tanto cualitativa como cuantitativa, facilitando un diagnóstico estructurado del problema organizacional.

Los criterios utilizados para el muestreo de tipo no probabilístico de tipo censal intencional son los siguientes:

Pertinencia (siguiendo un criterio metodológico clásico): Actores y fuentes seleccionadas son las directamente involucradas con el área afectada.

Tipo de fuente de información: Se apuntó a los procesos operativos de gestión y a la disponibilidad de datos cuantitativos (tiempo, backlog, volumen).

Causa efecto: Prioridad a fuentes que brinden elementos de identificación de fallas y análisis de impacto en eficiencia y calidad del servicio prestado.

Las fuentes de de información han sido trianguladas, ello implica que **se integró evidencia documental, cuantitativa y cualitativa**, lo cual permitió el análisis de aspectos contrapuestos, divergencias, patrones y datos empíricos para obtener un reporte organizacional sólido y con alta confiabilidad respecto a sus resultados.

Esta articulación **incluyó:**

- 1- Análisis de datos operativos vinculados a la gestión de reclamos,
- 2- Revisión de documentos institucionales y procedimientos internos
- 3- Entrevistas semiestructuradas realizadas a los funcionarios

E. Herramientas de análisis

Para el análisis de la información recopilada se utilizaron diversas herramientas propias de la gestión organizacional:

- **Análisis de causa raíz:** utilizado para identificar los factores estructurales que generan la problemática.
- **Diagrama de Ishikawa:** herramienta que permite clasificar las causas del problema en categorías organizacionales, tecnológicas, procedimentales y culturales.
- **Mapa de procesos (AS-IS):** representación del proceso actual de gestión de reclamos, con el fin de identificar fallas, cuellos de botella y puntos críticos.
- **Análisis de riesgos:** identificación de riesgos asociados a la gestión de reclamos y su impacto en la organización (Hillson, 2012)

F. Procedimiento metodológico

El desarrollo de la investigación se estructuró en cuatro fases principales, en coherencia con el enfoque de investigación-acción:

Fase 1. Diagnóstico organizacional

Se realizó un análisis del estado actual del sistema de gestión de reclamos, identificando deficiencias en los procesos, limitaciones tecnológicas y problemas organizacionales.

Fase 2. Análisis de causas

Se identificaron las causas estructurales del problema mediante herramientas como el análisis de causa raíz y el diagrama de Ishikawa, clasificando los factores en organizacionales, tecnológicos, procedimentales y culturales.

Fase 3. Diseño de la solución

Se diseñó un modelo de canal institucional de reclamos basado en estándares internacionales, incorporando mecanismos de trazabilidad, confidencialidad y control del proceso.

Fase 4. Plan de implementación

Se elaboró un plan de acción que incluye actividades, recursos, responsables, cronograma e indicadores de seguimiento para garantizar la implementación efectiva del sistema.

Vinculación con los objetivos de la investigación

Los objetivos específicos del estudio se encuentran directamente relacionados con las fases metodológicas desarrolladas. En este sentido, el diagnóstico organizacional corresponde a la primera fase del proceso, el análisis de causas a la segunda fase, el diseño del canal de reclamos a la tercera fase y el plan de implementación a la cuarta fase. Esta articulación permite garantizar la coherencia entre el enfoque metodológico y los resultados esperados del estudio.

El uso de estas herramientas permitió estructurar el análisis del problema y fundamentar el diseño de la solución propuesta.

Crisis en la Gestión de Denuncias: Diagnóstico del Proceso Actual (AS-IS)

El diagnóstico de UTE revela un sistema de denuncias saturado y arcaico, donde la falta de tecnología y protocolos genera una brecha del 80% entre denuncias recibidas y resueltas. El proceso actual carece de trazabilidad, fomentando una cultura de desconfianza e impunidad.

Radiografía del Colapso Operativo



Debilidades Críticas del Proceso y Estructura



Etapas del Proceso	Debilidad Principal	Impacto Organizacional
Generación y Registro	Falta de canal institucional único	Informalidad y discrecionalidad
Instrucción / Investigación	Manejo discrecional de expedientes	Pérdida de transparencia y control
Resolución y Feedback	Inexistencia de retroalimentación	Desconfianza y desinterés laboral

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

La primera fase del proceso metodológico correspondió al diagnóstico organizacional, orientado a identificar y analizar el estado actual del sistema de gestión de reclamos de usuarios dentro de la empresa pública UTE. Esta etapa resulta fundamental en el enfoque de investigación-acción, ya que permite comprender de manera estructurada la problemática organizacional y establecer las bases para el diseño de una solución pertinente (Coghlan & Brannick, 2014).

El análisis realizado evidenció que la organización enfrenta deficiencias significativas en la gestión de reclamos, derivadas principalmente de la ausencia de un sistema institucional formal que permita garantizar la recepción, registro, seguimiento y resolución adecuada de los casos reportados.

Diagnóstico del sistema actual

A partir de la revisión documental, el análisis de registros organizacionales y la información recopilada durante el proceso de diagnóstico, se identificaron los siguientes indicadores de desempeño:

- **Número total de reclamos:** aproximadamente 2.000 reclamos internos.
- **Capacidad operativa:** un equipo de 20 funcionarios encargado de la gestión de reclamos.
- **Tasa de procesamiento:** alrededor de 400 reclamos gestionadas cada dos meses.
- **Backlog de reclamos:** aproximadamente 1.600 casos pendientes de resolución.
- **Tiempo promedio de resolución:** superior a dos meses por cada ciclo de gestión.
- **Tasa de resolución:** significativamente inferior al volumen de ingreso de reclamos.

Estos indicadores evidencian una brecha considerable entre la capacidad operativa del sistema y la demanda institucional, lo que genera acumulación de casos y limita la capacidad de respuesta de la organización.

Durante el período de análisis se determinó que **la tasa de eficiencia es de 20%**, constatando la absoluta gravedad de la situación. Este resultado se obtiene en función de la cantidad de reclamos que ingresan en el sistema y la cantidad que son resueltos. Visibilizando una distancia enorme entre un valor y el otro. Dando cuenta de la saturación que el sistema está experimentando, el cual acumula muchos más reclamos de los que resuelve.

Lo dicho anteriormente se justifica en el **ratio nuevo reclamo/reclamo resuelto**, el cual arroja como resultado un claro **márgen de tipo > 1, siendo 1 el**

valor de equilibrio. Este dato será un insumo importante a la hora de determinar la carga de trabajo por funcionario.

La cual es determinada en función de la cantidad de reclamos que ingresan al sistema, estos son asignados a los trabajadores de manera proporcional, y teniendo en cuenta la ecuación número de trabajadores para resolución del número de casos que ingresan en el sistema, se concluye en que se está muy lejos del óptimo de carga media que se pretende para una correcta respuesta a los reclamos. Este hallazgo nos indica que si tenemos 20 funcionarios que hoy resuelven anualmente 400 casos y la media a alcanzar es de 2000. Necesitaremos determinar si la cantidad de funcionarios nuevos que la organización necesitará y a su vez analizar si el tiempo medio de resolución es adecuado en función de los criterios institucionales y del protocolo de resolución de reclamos, ello nos permitirá saber si hay falencias en la formación de los trabajadores, para que ello también sea una métrica suponga más casos resueltos por el mismo funcionario, claro está, sin generar burn out en el trabajador. Será fundamental el análisis detallado de este punto en la resolución efectiva de este punto.

Problema central

Con base en el análisis realizado, se identifica como problema central la **ausencia de un sistema formal de gestión de reclamos internos que garantice la trazabilidad, eficacia y eficiencia en el tratamiento de los casos reportados.**

Esta situación se traduce en una gestión fragmentada, con limitaciones en el seguimiento de los casos y dificultades para asegurar procesos adecuados de investigación y resolución

Causas estructurales del problema

El análisis de causa raíz permitió identificar un conjunto de factores estructurales que explican la problemática identificada. Estas causas se clasifican en cuatro categorías principales:

a) Causas organizacionales

- Ausencia de una unidad institucional formalmente estructurada para la gestión de reclamos.
- Falta de asignación clara de roles y responsabilidades.
- Limitada supervisión institucional sobre el proceso.
- Insuficiente capacidad operativa frente al volumen de reclamos.

b) Causas tecnológicas

- Inexistencia de una plataforma digital especializada para la gestión de reclamos.
- Sistemas informáticos limitados que no permiten el seguimiento de los casos.
- Falta de herramientas para el registro y monitoreo de actuaciones.
- Riesgo de pérdida de información durante el proceso.

c) Causas procedimentales

- Ausencia de protocolos formales para la recepción, clasificación e investigación de reclamos.
- Falta de criterios estandarizados para la toma de decisiones.
- Inexistencia de etapas claramente definidas dentro del proceso.
- Falta de mecanismos de control y evaluación del desempeño.

d) Causas culturales

- Desconfianza de los funcionarios en los mecanismos internos de denuncia.
- Percepción de falta de confidencialidad en el tratamiento de los casos.
- Cultura organizacional orientada al silencio frente a irregularidades.
- Baja percepción de efectividad del sistema de gestión de reclamos (Near & Miceli, 2016).

Consecuencias organizacionales

Las deficiencias identificadas en el sistema de gestión de reclamos generan múltiples impactos negativos sobre el funcionamiento de la organización, entre los cuales se destacan:

- Acumulación de reclamos sin resolver (backlog) - Causa procedimental, tecnológica y cultural
- Pérdida de trazabilidad en los procesos - Causa procedimental, tecnológica y cultural
- Incremento en los tiempos de respuesta - Causa procedimental y tecnológica
- Disminución de la confianza institucional por parte de los funcionarios y usuarios. - Causa organizacional, procedimental, tecnológica y cultural.
- Riesgo de persistencia de irregularidades dentro de la organización - Causa procedimental y tecnológica.
- Debilitamiento de los mecanismos de control interno - Causa procedimental y cultural.

Análisis del proceso actual (AS-IS)

El análisis del proceso actual permitió identificar que la gestión de reclamos se desarrolla de manera fragmentada, sin un flujo operativo claramente definido. En el sistema actual:

- la recepción de reclamos no sigue un procedimiento estandarizado
- la asignación de casos se realiza de forma discrecional
- no existe seguimiento sistemático de los expedientes
- no se registran las actuaciones realizadas durante el proceso

Esta situación genera una pérdida significativa de trazabilidad y dificulta la supervisión institucional del proceso.

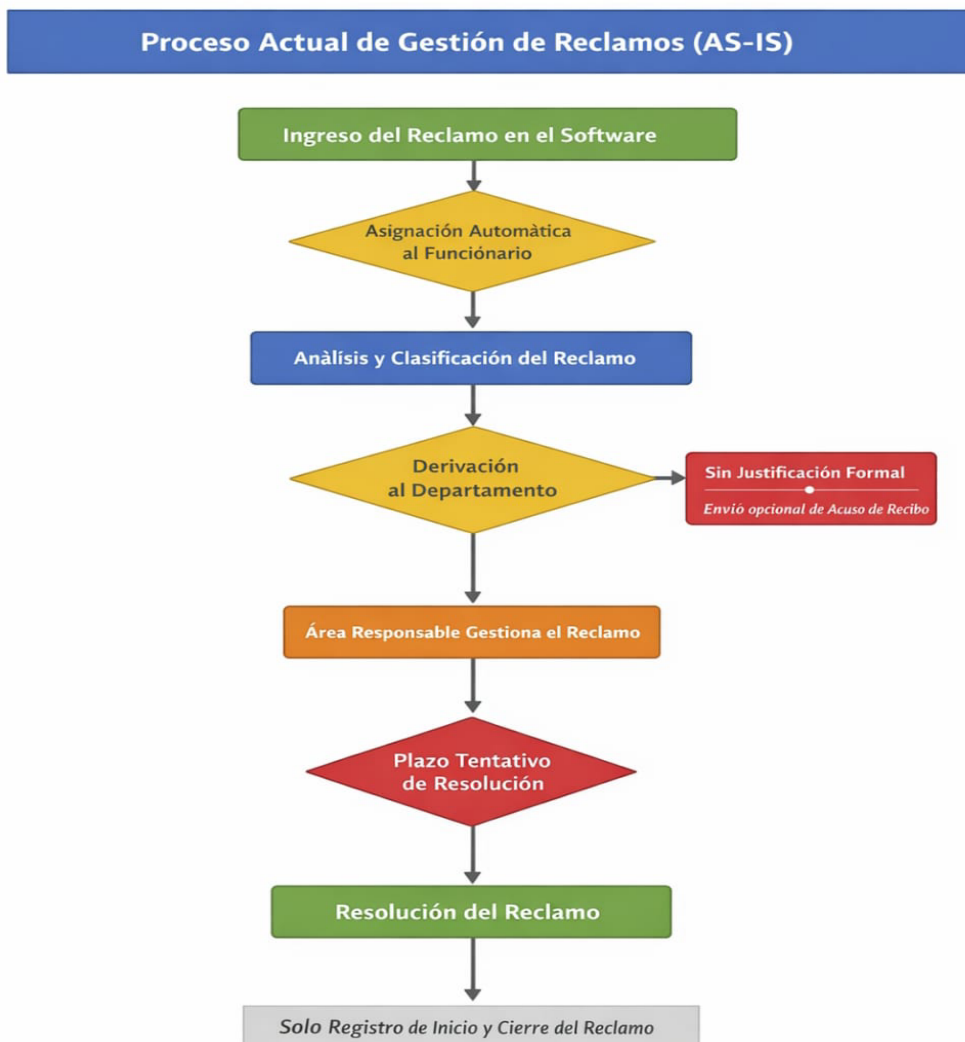
El mapa del proceso actual (AS-IS), presentado en la sección correspondiente, evidencia la existencia de múltiples puntos críticos, entre los cuales se

destacan la ausencia de control en las etapas del proceso, la falta de registros intermedios y la inexistencia de mecanismos de seguimiento.

Síntesis del diagnóstico

El diagnóstico realizado permite concluir que la problemática identificada no responde a un único factor, sino a una combinación de deficiencias organizacionales, tecnológicas, procedimentales y culturales que afectan de manera integral la gestión de reclamos dentro de la organización.

En este sentido, la solución del problema requiere una intervención estructural que permita rediseñar el proceso de gestión de reclamos, incorporando herramientas tecnológicas, protocolos institucionales y mecanismos de control que garanticen el correcto y adecuado funcionamiento del nuevo sistema.



3.3.2 Planificación de la Solución

Una vez realizado el diagnóstico organizacional y habiendo identificado las causas estructurales que afectan la gestión de reclamos dentro de la empresa pública UTE, se procede a la planificación de una solución orientada a mejorar la problemática que nos concierne..

A diferencia de la fase anterior, centrada en el análisis del problema, esta etapa se orienta al diseño de una intervención organizacional estructurada, basada en estándares internacionales de gestión de reclamos y principios de integridad institucional.

Modelo conceptual del canal institucional de reclamos

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de un **canal institucional de reclamos**, concebido como un sistema integral que permite gestionar de manera estructurada todas las etapas del proceso, desde la recepción de la denuncia hasta su resolución final.

Este modelo se fundamenta en los lineamientos establecidos por la norma internacional ISO 37002, la cual define los principios y buenas prácticas para la implementación de sistemas de gestión de reclamos dentro de organizaciones públicas y privadas (ISO, 2021).

El canal de reclamos propuesto se estructura en las siguientes etapas:

1. **Recepción de la denuncia:** A través de múltiples canales (plataforma digital, correo institucional, atención presencial), garantizando accesibilidad y facilidad de uso.
2. **Registro y trazabilidad:** Asignación automática de un número de expediente que permita el seguimiento del caso durante todo el proceso.
3. **Evaluación de admisibilidad:** Verificación inicial de la pertinencia de la denuncia, de acuerdo con criterios previamente establecidos.
4. **Clasificación del caso:** Identificación del tipo de denuncia para su correcta derivación al área competente.
5. **Investigación:** Análisis del caso mediante recopilación de información, entrevistas y revisión documental.
6. **Resolución:** Emisión de una decisión fundamentada por parte de la autoridad competente.
7. **Seguimiento y cierre:** Registro final del caso y verificación de la implementación de las acciones correspondientes.

Este modelo permite estructurar el proceso de manera clara, eliminando la discrecionalidad y asegurando la estandarización de las etapas.

Lógica de la solución propuesta

El diseño del canal institucional de reclamos responde directamente a las deficiencias identificadas en el diagnóstico organizacional, permitiendo abordar de manera integral las causas del problema.

En primer lugar, la implementación de un sistema estructurado contribuye a **reducir el backlog de reclamos**, ya que establece un flujo de trabajo definido, mejora la asignación de casos y optimiza la capacidad operativa del equipo encargado de la gestión.

En segundo lugar, la incorporación de una plataforma tecnológica permite mejorar significativamente la **trazabilidad del proceso**, asegurando que cada denuncia pueda ser registrada, monitoreada y evaluada en todas sus etapas.

En tercer lugar, la estandarización de procedimientos y la definición de roles institucionales contribuyen a **incrementar la eficiencia del sistema**, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la calidad de las decisiones adoptadas.

Asimismo, la implementación de mecanismos de confidencialidad y protección del denunciante permite fortalecer la confianza en el sistema, promoviendo una cultura organizacional orientada a la transparencia y la integridad.

Componentes de la solución

La solución propuesta se estructura en tres componentes principales:

a) Componente tecnológico

- Implementación de una plataforma digital para la gestión de reclamos.
- Registro automatizado de casos.
- Sistema de seguimiento y monitoreo.
- Generación de reportes e indicadores.

b) Componente organizacional

- Creación de una unidad responsable del canal de reclamos.
- Definición de roles y responsabilidades.
- Establecimiento de mecanismos de supervisión.

c) Componente procedimental

- Elaboración de un protocolo institucional de gestión de reclamos.
- Definición de etapas del proceso.
- Establecimiento de criterios de evaluación e investigación.

Relación con estándares internacionales

El modelo propuesto se encuentra alineado con los principios establecidos en la norma ISO 37002, la cual destaca la importancia de garantizar:

- confidencialidad del denunciante
- imparcialidad en el proceso
- protección frente a represalias
- trazabilidad de los casos
- mejora continua del sistema

La adopción de estos principios permite fortalecer los mecanismos de integridad institucional y asegurar que el sistema de reclamos funcione de manera efectiva dentro de la organización (ISO, 2021).

Resultados esperados

La implementación del canal institucional de reclamos permitirá generar mejoras significativas en el funcionamiento organizacional, entre las cuales se destacan:

- reducción del volumen de reclamos pendientes
- disminución de los tiempos de resolución
- incremento en la tasa de casos resueltos
- mejora en la trazabilidad de los procesos
- fortalecimiento de la confianza institucional
- consolidación de una cultura organizacional basada en la transparencia

En este sentido, la solución propuesta no solo aborda las deficiencias operativas identificadas, sino que contribuye al fortalecimiento integral de los mecanismos de gobernanza dentro de la empresa pública UTE.

Procurando sintetizar y conectar las causas y consecuencias:

Falta de trazabilidad de los reclamos

→ Se genera un registro automatizado mediante el uso de **plataforma digital** que también permita el seguimiento en tiempo real.

Ausencia de protocolos formales

→ Se crea un **protocolo institucional de gestión de reclamos** con etapas claras y diferenciadas..

Discrecionalidad en la gestión de casos

→ Establecimiento de **criterios de evaluación y clasificación**, procedimientos estructurados.

Sobrecarga operativa y acumulación de casos (backlog)

→ Diseño de un **flujo de trabajo estructurado** y nuevo método de asignación de casos..

Falta de roles y responsabilidades claramente definidos

→ Creación de un departamento **responsable del canal de reclamos** y atribución de funciones y roles delimitados.

Limitaciones tecnológicas

→ Incorporación de CRM y softwares de respaldo para la **gestión integral del proceso**.

Falta de control y monitoreo del sistema

→ Implementación de **indicadores de desempeño y mecanismos de supervisión**.

Se busca generar un sistema que permita un flujo adecuado y eficiente entre el ingreso del reclamo, su proceso, su resolución o salida del sistema y la posterior retroalimentación en procura del aprendizaje, supervisión y mejora del flujo.

Ingreso:

- Reclamos de usuarios
- Determinación de información básica del usuario y su problemática

Proceso (Transformación):

- Recepción y registro
- Evaluación de admisibilidad
- Clasificación del caso
- Asignación
- Investigación
- Resolución de reclamo
- Seguimiento y cierre

Salida (Output):

- Comunicación respecto a cómo fue solucionado el caso
- Decisiones fundamentadas
- Usuario satisfecho

Monitoreo (Retroalimentación):

- Indicadores de desempeño (tasa de eficiencia, tiempos de resolución)
- Auditoría del sistema
- Estudio de posibles fallos
- Mejora continua del proceso

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

Como parte del proceso de planificación de la solución, se definió el alcance de la intervención y los recursos necesarios para la implementación del canal institucional de reclamos dentro de la empresa pública UTE. Esta etapa resulta fundamental en el marco de la investigación-acción, ya que permite delimitar el ámbito de aplicación de la solución y garantizar su viabilidad operativa (Coghlan & Brannick, 2014).

Alcance de la solución

El alcance de la intervención se centra en el diseño e implementación de un sistema institucional de gestión de reclamos internos, orientado a mejorar los procesos de recepción, registro, seguimiento y resolución de los casos dentro de la organización.

El sistema propuesto tendrá como ámbito de aplicación inicial el área encargada de la gestión de reclamos, actualmente conformada por un equipo

de aproximadamente 20 funcionarios. No obstante, su impacto se extiende a toda la organización, en la medida en que permitirá que cualquier trabajador pueda acceder a un canal formal y seguro para reportar irregularidades. En términos operativos, el sistema estará diseñado para gestionar un volumen estimado de más de 2.000 reclamos anuales, lo que implica la necesidad de optimizar los procesos internos y mejorar la capacidad de respuesta institucional.

Asimismo, el alcance de la solución incluye:

- la implementación de una plataforma tecnológica para la gestión de reclamos
- la definición de un protocolo institucional de actuación
- la estructuración de un flujo operativo estandarizado
- la asignación de responsabilidades claras dentro del proceso
- el establecimiento de indicadores de seguimiento y control

De esta manera, la intervención no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica un rediseño integral del proceso de gestión de reclamos dentro de la organización.

Recursos necesarios para la implementación

La ejecución de la solución requiere la asignación de recursos en diferentes dimensiones, los cuales permiten garantizar el funcionamiento efectivo del sistema propuesto.

a) Recursos humanos

La implementación del canal institucional de reclamos requiere personal capacitado para la gestión de los casos, incluyendo:

- analistas encargados de la recepción y evaluación inicial de reclamos
- investigadores responsables del análisis de los casos
- personal administrativo para el registro y seguimiento de expedientes
- profesionales del área jurídica para el acompañamiento de los procesos
- equipo de auditoría interna para la supervisión del sistema

Asimismo, se contempla la designación de un responsable institucional del canal de reclamos, encargado de coordinar el funcionamiento del sistema y supervisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

b) Recursos tecnológicos

La solución propuesta implica la implementación de una infraestructura tecnológica que permita garantizar la trazabilidad del proceso y la gestión eficiente de los casos.

Entre los recursos tecnológicos requeridos se destacan:

- plataforma digital de recepción de reclamos
- sistema de gestión de expedientes electrónicos
- base de datos segura para el almacenamiento de información
- herramientas de monitoreo y generación de reportes

Estos recursos permiten automatizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar el control del sistema.

c) Recursos organizacionales

La implementación del sistema requiere la adopción de medidas organizacionales orientadas a formalizar el proceso de gestión de reclamos, entre las cuales se incluyen:

- elaboración del protocolo institucional de gestión de reclamos
- definición de roles y responsabilidades
- establecimiento de procedimientos de investigación
- creación de mecanismos de supervisión y control

Asimismo, se contempla el desarrollo de programas de capacitación orientados a fortalecer las competencias del personal y promover una cultura organizacional basada en el buen servicio.

d) Recursos financieros

La implementación del canal de reclamos implica la asignación de recursos financieros destinados a cubrir los costos asociados al desarrollo del sistema.

Entre los principales costos se incluyen:

- desarrollo o adquisición de la plataforma tecnológica
- capacitación del personal
- diseño de materiales de difusión institucional
- costos operativos del sistema

La adecuada asignación de estos recursos permitirá garantizar la sostenibilidad del sistema en el tiempo y asegurar su correcto funcionamiento dentro de la organización.

Viabilidad de la solución

La definición del alcance y de los recursos necesarios permite concluir que la implementación del canal institucional de reclamos es viable desde el punto de vista organizacional, técnico y operativo. La disponibilidad de recursos humanos, junto con la incorporación de herramientas tecnológicas y la formalización de procedimientos, permitirá mejorar significativamente la gestión de reclamos dentro de la organización. En este sentido, la solución propuesta se presenta como una intervención integral que no solo aborda las deficiencias identificadas en el diagnóstico, sino que también contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de control interno y gobernanza institucional.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

El presente capítulo tiene como propósito describir el contexto institucional de la organización objeto de estudio, así como analizar de manera estructurada la problemática identificada en el proceso de gestión de denuncias internas. Para ello, se presenta la caracterización de la empresa pública UTE, seguida de la descripción del proceso intervenido y la identificación del problema organizacional desde un enfoque analítico.

4.1. Descripción de la empresa a intervenir

La organización objeto de estudio es la Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE), empresa pública del Estado uruguayo responsable de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en todo el territorio nacional.

UTE fue creada en el año **1912**, consolidándose como uno de los principales actores del sector energético en Uruguay. Su rol es estratégico dentro de la economía nacional, dado que garantiza el suministro eléctrico a hogares, empresas e instituciones públicas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa cuenta con una estructura jerárquica encabezada por un Directorio designado por el Poder Ejecutivo, y una Gerencia General encargada de la coordinación operativa de las distintas áreas funcionales. Entre estas se destacan las áreas de generación, transmisión, distribución, comercialización, tecnología, recursos humanos, finanzas y asesoría jurídica.

UTE cuenta con aproximadamente **6.200 funcionarios**, lo que refleja su magnitud institucional y la complejidad de sus operaciones. Asimismo, su participación en el sistema energético nacional la convierte en una entidad clave para la implementación de políticas públicas relacionadas con sostenibilidad, eficiencia energética y transición hacia energías renovables.

En este contexto, la empresa requiere fortalecer sus mecanismos de control interno, transparencia e integridad institucional, particularmente en lo relacionado con la gestión de denuncias internas.

4.1.1. Misión

Proveer suministro eléctrico eficiente, sostenible y accesible a toda la población, garantizando calidad del servicio, responsabilidad institucional y transparencia en la gestión pública.

4.1.2. Visión

Ser una empresa pública referente en sostenibilidad energética, innovación tecnológica y calidad del servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

4.1.3. Mapa de procesos

El funcionamiento de la organización se estructura a partir de la interacción de tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte, los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Procesos estratégicos

- Gobernanza institucional
- Política de integridad y transparencia
- Planeación estratégica
- Definición de lineamientos organizacionales
- Monitoreo y mejora continua

Procesos operativos

- Generación de energía
- Transmisión eléctrica
- Distribución del servicio
- Atención al cliente
- Gestión de denuncias y reclamos

Procesos de soporte

- Recursos humanos
- Tecnología y sistemas de información
- Asesoría jurídica
- Gestión documental
- Auditoría interna

El mapa de procesos permite visualizar la interacción entre las distintas áreas de la organización e identificar la gestión de denuncias internas como un proceso operativo clave, debido a su impacto en la transparencia institucional y el control interno.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
	• Gobernanza del canal de denuncias
	• Código Ético

	• Política de Integridad y Transparencia
	• Definición de responsables y roles
	• Sistema de monitoreo y mejora continua

PROCESOS OPERATIVOS	
	1. Habilitación de vías de denuncia (web, presencial, telefónica, etc.)
	2. Recepción y registro de la denuncia
	3. Evaluación preliminar (criterios de admisibilidad)
	4. Investigación
	5. Resolución fundada
	6. Comunicación de resultados
PROCESOS DE SOPORTE	
	• Recursos Humanos (formación y capacitación)
	• Tecnología (plataforma segura y trazabilidad)
	• Asesoría Jurídica (garantías y debido proceso)
	• Gestión documental
	• Auditoría y supervisión

4.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la gestión de denuncias internas, el cual se encuentra vinculado a los mecanismos de control institucional, integridad organizacional y atención de irregularidades dentro de la empresa.

Actualmente, este proceso presenta un funcionamiento no estandarizado, caracterizado por la ausencia de un sistema formal que regule sus etapas. Las denuncias pueden ser recibidas a través de distintos canales, sin que exista un procedimiento uniforme para su registro, clasificación y seguimiento. Asimismo, la asignación de los casos se realiza sin criterios claramente definidos, lo que genera discrecionalidad en la gestión. La falta de registros sistemáticos impide el seguimiento adecuado de las denuncias y dificulta la supervisión institucional del proceso.

Principales puntos críticos del proceso (AS-IS)

- Ausencia de un procedimiento estandarizado para la recepción de denuncias.
- Falta de registro estructurado de los casos.
- Inexistencia de seguimiento continuo de los expedientes.
- Discrecionalidad en la asignación y gestión de los casos.
- Ausencia de indicadores de desempeño del proceso.

Estos elementos evidencian la necesidad de rediseñar el proceso con un enfoque estructurado que permita mejorar su eficiencia y control.

4.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Problema central

El análisis del proceso permitió identificar como problema central la ausencia de un sistema formal de gestión de denuncias internas que garantice la trazabilidad, transparencia y eficiencia en el tratamiento de los casos reportados.

Causas estructurales del problema

El análisis de causa raíz permitió identificar que la problemática responde a la interacción de diversos factores estructurales, los cuales se agrupan en cuatro categorías:

a) Causas organizacionales

- Ausencia de una unidad formalmente estructurada encargada de la gestión de denuncias.
- Falta de definición clara de roles y responsabilidades dentro del proceso.
- Limitada supervisión institucional sobre la gestión de los casos.
- Capacidad operativa insuficiente frente al volumen de denuncias recibidas.

b) Causas tecnológicas

- Inexistencia de una plataforma tecnológica especializada para la gestión de denuncias.
- Sistemas informáticos básicos que no permiten el seguimiento de los casos.
- Falta de herramientas para el registro de actuaciones dentro del proceso.
- Riesgo de pérdida o inconsistencia de la información.

c) Causas procedimentales

- Ausencia de protocolos formales para la gestión de denuncias.
- Falta de etapas claramente definidas dentro del proceso.
- Inexistencia de criterios estandarizados para la clasificación y resolución de casos.
- Alta discrecionalidad en la toma de decisiones por parte de los funcionarios.

d) Causas culturales

- Desconfianza de los funcionarios y usuarios en los mecanismos internos de denuncia.
- Percepción de falta de confidencialidad en el tratamiento de los casos.

- Cultura organizacional que desincentiva la denuncia de irregularidades.
- Baja percepción de efectividad del sistema institucional.

Consecuencias organizacionales

Las deficiencias identificadas generan impactos significativos sobre el funcionamiento de la organización, entre los cuales se destacan:

- Acumulación de denuncias sin resolver (backlog aproximado de 1.600 casos).
- Incremento en los tiempos de respuesta, superando los dos meses en promedio.
- Pérdida de trazabilidad en los procesos de gestión.
- Disminución de la confianza institucional por parte de funcionarios y usuarios.
- Riesgo de persistencia de irregularidades dentro de la organización.
- Afectación de la calidad del servicio público prestado.

Impacto institucional del problema

La problemática descrita afecta directamente la capacidad de la organización para garantizar mecanismos efectivos de control interno, transparencia y rendición de cuentas. La ausencia de un sistema estructurado de gestión de denuncias limita la detección oportuna de irregularidades y debilita los principios de integridad institucional.

En este sentido, el problema identificado no solo tiene implicaciones operativas, sino también estratégicas, al incidir en la legitimidad institucional y en la confianza de los actores internos y externos en la organización.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

El presente capítulo tiene como propósito definir el conjunto de acciones orientadas a la implementación del canal institucional de denuncias dentro de la empresa pública UTE. En este sentido, se establecen los objetivos del plan, se describe la solución propuesta y se detallan las actividades, recursos y mecanismos necesarios para su ejecución.

5.1. Establecimiento de objetivos

Con el fin de garantizar la implementación efectiva del canal de denuncias, se definen objetivos bajo el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), permitiendo estructurar el proceso de intervención de manera clara y evaluable.

Objetivo	Actividad	Indicador	Meta	Plazo
Diseñar el protocolo institucional de denuncias	Elaboración del documento normativo	Protocolo aprobado	100% aprobado	Mes 1
Implementar la plataforma tecnológica	Desarrollo e instalación del sistema	Sistema operativo	1 sistema funcional	Mes 2
Capacitar al personal encargado	Jornadas de formación	% personal capacitado	100% del equipo	Mes 3
Reducir el backlog de denuncias	Implementación del sistema y mejora del flujo	% reducción backlog	50% reducción	Mes 6
Mejorar el tiempo de respuesta	Optimización del proceso	Tiempo promedio	Reducción del 40%	Mes 6

5.2. Descripción de la solución

La solución propuesta consiste en el diseño e implementación de un **canal institucional de denuncias**, estructurado como un sistema integral que permite gestionar de manera eficiente todas las etapas del proceso.

Arquitectura del sistema

El modelo del sistema se estructura en cuatro componentes:

1. Entrada (Input)

- Recepción de denuncias a través de múltiples canales
- Registro inicial de la información

2. Procesamiento

- Evaluación de admisibilidad
- Clasificación del caso
- Asignación de responsables
- Investigación del caso

3. Control

- Seguimiento del expediente
- Registro de actuaciones
- Supervisión del proceso

4. Salida (Output)

- Resolución del caso
- Cierre del expediente
- Generación de reportes e indicadores

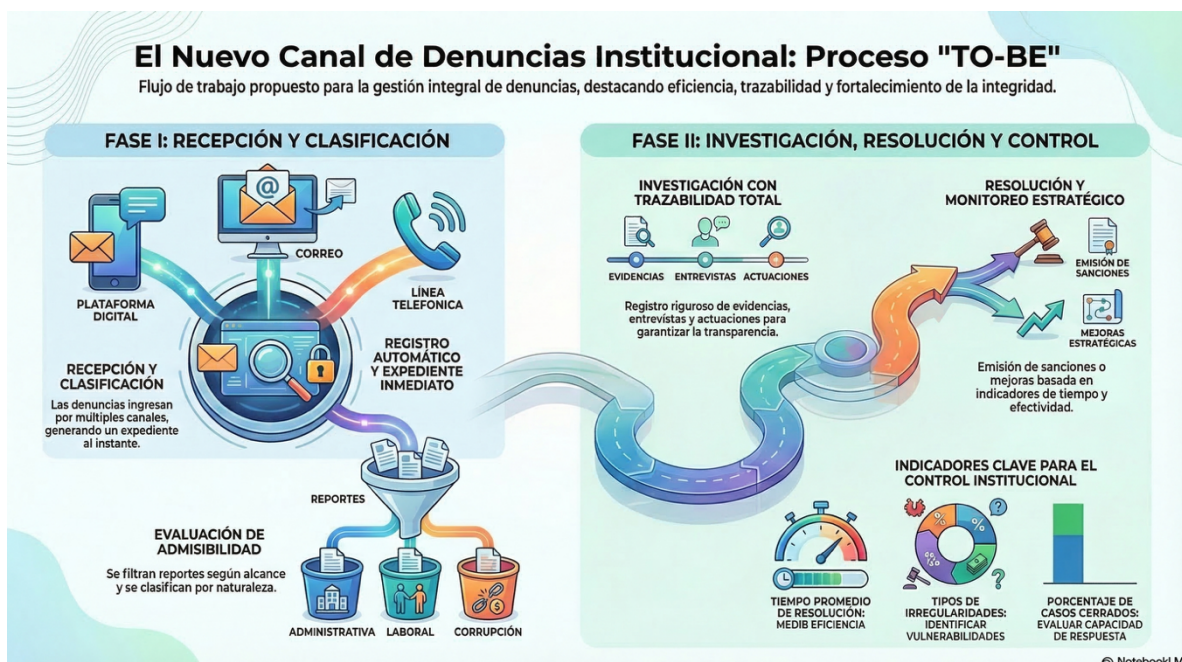
Componentes tecnológicos del sistema

- Plataforma digital de gestión de denuncias
- Sistema CRM para seguimiento de casos
- Dashboards de control e indicadores
- Base de datos segura

Lógica de mejora del sistema

La solución propuesta permite:

- **Reducir el backlog** mediante la optimización del flujo de trabajo
- **Mejorar la trazabilidad** a través del registro sistemático
- **Incrementar la eficiencia** mediante la automatización de procesos
- **Fortalecer la transparencia** con mecanismos de control



(NotebookLM, 2026)

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La implementación del sistema se desarrollará en fases organizadas, permitiendo una ejecución progresiva y controlada.

Fase	Actividad	Responsable	Entregable
1	Diseño del protocolo	Área jurídica	Documento aprobado
2	Desarrollo tecnológico	Área TI	Plataforma funcional
3	Definición organizacional	Dirección	Roles definidos
4	Capacitación	RRHH	Personal capacitado
5	Implementación piloto	Equipo de denuncias	Informe piloto
6	Implementación final	Dirección	Sistema operativo

Hitos de control

- Aprobación del protocolo
- Validación del sistema tecnológico
- Evaluación de fase piloto
- Implementación institucional

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del sistema requiere la asignación de recursos en diferentes dimensiones.

Recursos humanos

- 20 funcionarios actuales (equipo base)
- 5 analistas adicionales para gestión de denuncias
- 2 especialistas TI
- 1 coordinador del sistema

Recursos tecnológicos

- Plataforma digital
- Sistema de gestión de expedientes
- Base de datos segura
- Herramientas de monitoreo

Recursos organizacionales

- Protocolo institucional
- Manual de procedimientos
- Sistema de control interno

Recursos financieros

Concepto	Valor (USD)
Desarrollo tecnológico	25.000
Capacitación	5.000
Implementación	8.000
Difusión	2.000
Operación inicial	5.000
Total	45.000

Justificación financiera

La inversión se orienta a mejorar la eficiencia operativa del sistema, permitiendo reducir el backlog de denuncias, optimizar los tiempos de respuesta y fortalecer los mecanismos de control institucional. La implementación del sistema generará beneficios organizacionales en términos de reducción de costos operativos y mejora en la gestión de procesos.

6. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

El presente capítulo tiene como finalidad establecer los elementos necesarios para la implementación del canal institucional de denuncias dentro de la empresa pública UTE. En este sentido, se definen el alcance de la solución, los actores involucrados, la planificación temporal de las actividades y los recursos financieros requeridos para su ejecución.

6.1. Alcance final de la solución

El alcance de la solución comprende el diseño e implementación de un canal institucional de denuncias orientado a mejorar la gestión de reclamos dentro de la empresa pública UTE, garantizando procesos estructurados de recepción, registro, seguimiento y resolución de denuncias internas.

La solución propuesta se implementará inicialmente en el área encargada de la gestión de denuncias, integrada por aproximadamente 20 funcionarios, con el objetivo de optimizar su capacidad operativa y reducir el volumen de casos pendientes.

No obstante, el impacto del sistema se extiende a toda la organización, en la medida en que permitirá que cualquier trabajador o usuario pueda acceder a un canal formal, seguro y confidencial para reportar irregularidades.

El alcance incluye:

- implementación de una plataforma digital de gestión de denuncias
- diseño de un protocolo institucional de actuación
- definición de roles y responsabilidades
- establecimiento de indicadores de desempeño
- incorporación de mecanismos de seguimiento y control

Asimismo, el sistema estará diseñado para gestionar un volumen estimado de más de 2.000 denuncias anuales, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de respuesta.

6.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación del canal institucional de denuncias requiere la participación de diferentes actores organizacionales, con roles claramente definidos para garantizar una ejecución coordinada del proyecto.

A continuación, se identifican los principales responsables:

Rol	Responsabilidad
Dirección General	Aprobación del proyecto y asignación de recursos
Responsable del canal de denuncias	Coordinación general del sistema
Equipo de gestión de denuncias	Recepción, análisis e investigación de casos
Área de tecnología	Desarrollo e implementación de la plataforma

Área jurídica	Asesoría en procedimientos y resoluciones
Auditoría interna	Supervisión y control del sistema
Recursos humanos	Capacitación del personal

6.3. Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución establece la planificación temporal de las actividades necesarias para la implementación del canal de denuncias. El proyecto se desarrollará en un período estimado de **seis meses**, distribuidos en las siguientes fases:

Fases del proyecto

- Diseño del protocolo institucional
- Desarrollo de la plataforma tecnológica
- Definición de estructura organizacional
- Capacitación del personal
- Implementación piloto
- Implementación institucional

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Diseño del protocolo	x								
Desarrollo tecnológico	x	x							
Definición organizacional		x							
Capacitación			x						
Implementación piloto				x					
Implementación final					x	x			

6.4. Presupuesto

La implementación del canal institucional de denuncias requiere la asignación de recursos financieros destinados a cubrir los costos asociados al desarrollo, implementación y operación del sistema.

Tabla 2. Presupuesto.

Rubro	Valor estimado en USD	Justificación del presupuesto La inversión propuesta se orienta principalmente al desarrollo de la infraestructura tecnológica, la cual constituye el eje central del sistema de gestión de denuncias. Asimismo, se incluyen recursos para la capacitación del personal y la implementación de estrategias de difusión, con el fin de garantizar el uso adecuado del sistema y promover una cultura organizacional basada en la transparencia.
Desarrollo de plataforma tecnológica	\$25.000	
Capacitación del personal	\$5.000	
Implementación del sistema	\$8.000	
Materiales de difusión	\$2.000	
Costos operativos iniciales	\$5.000	
Total estimado	\$45.000	

7. Referencias bibliográficas

Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>

Bibliografía

- Near, J., & Miceli, M.P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*. Elsevier.
- OECD. (2020). Whistleblower protection in the public sector. OECD Publishing.
- Transparency International. (2019). Best practices for whistleblowing legislation.
- Poder Ejecutivo del Uruguay. (2018). Política Nacional de Transparencia y Ética Pública.
- ISO. (2021). In *ISO 37002: Whistleblowing management systems*. International Organization for Standardization.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research*. SAGE Publications.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach*. Sage.
- Denzin, & Lincoln. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.
- Reason, & Bradbury, H. (2008). *The SAGE handbook of action research*. Sage Publications.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- D, H., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Sage.
- Hillson, D. (2012). *Practical project risk management*. Management Concepts.
- Near, J., & Miceli, M. (2016). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*.
- OECD. (2020). Whistleblower protection in the public sector. OECD Publishing.
- J, N., & Miceli, M. (2016). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*.
- ISO. (2021). *ISO 37002: Whistleblowing management systems*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2021). *ISO 37002: Whistleblowing management systems*. International Organization for Standardization.
- OECD. (2020). Whistleblower protection in the public sector. OECD Publishing.
- NotebookLM. (10 de 03 de 2026).
- Lewis, D., Moberly, R., & Brown, A. (2014). *International handbook on whistleblowing research*. Edward Elgar Publishing.
- IEBS School. (s. f.). ¿Qué son metodologías ágiles? Agile y Scrum. <https://www.iebschool.com/hub/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- Tableau. (s. f.). What is KPI? <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/what-is-kpi>