

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA

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

**ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y EL
*REGLAMENTO INTERNO DE LA CONTRALORÍA DE SERVICIOS DEL
INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO*, PARA EL SEGUNDO
TRIMESTRE, 2024**

AUTOR
JOSÉ ÁLVAREZ MORENO

TUTOR:
MANUEL MORALES HERNÁNDEZ

San José, Costa Rica
Julio, 2024

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
Problema.....	11
Interrogante.....	12
Justificación.....	12
Antecedentes.....	14
Tesis internacionales	15
Tesis nacionales.....	19
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Alcances y limitaciones	21
Alcances.....	21
Limitaciones	22
MARCO TEÓRICO.....	24
Reseña histórica de la Universidad Internacional de las Américas.....	24
Facultad de Ciencias de la Economía	25
Escuela de Administración.....	26
Énfasis	26
Reseña histórica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo	28
Misión.....	30
Visión	30
Objetivos estratégicos.....	30
Nuestros valores.....	31
Administración.....	32
Proceso administrativo	32
Contraloría de Servicios.....	33
Función de las Contralorías de Servicios.....	34
Gestión	35

Gestión de Riesgos	36
Gestión de Riesgos en el contexto del Análisis Correlacional.....	36
Planificación.....	44
Sistema de control interno.....	44
Propósito del sistema de control interno.....	46
Objetivos del sistema de control interno.....	47
Componentes del control interno	48
Manual de procesos.....	52
Macroprocesos.....	53
Etapas Gestión de Procesos y Reglamento Interno	57
Elaboración del plan anual de trabajo	58
Recepción de quejas y resolución de quejas.....	58
FCO-02 Boleta de recepción de gestiones- Atención presencial	58
Trámite de quejas	59
Denuncias.....	60
MARCO METODOLÓGICO	62
Diseño de la investigación.....	62
Fuentes de información.....	63
Procedimientos para la recolección de la información	64
Tipo de investigación	64
Instrumentos	65
Sistematización de la información	68
Documentos aplicables	68
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
Diagrama de flujo	80
DIAGRAMAS DE FLUJO	82
PROPUESTA.....	86
Elaboración de la propuesta.....	86
Sistematización de la información	88

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	107
Fuentes de consulta	109
ANEXOS	112

TABLAS

Tabla 1. Conceptos sobre gestión de procesos	72
Tabla 2. Discrepancias entre gestión de procesos y reglamento interno.....	74
Tabla 3. Tipos de modificaciones a la gestión de procesos	75
Tabla 4. Problemas comunes en la Contraloría de Servicios	77
Tabla 5. Riesgos de cumplimiento normativo en la Contraloría de Servicios	78
Tabla 6. Riesgos de procesos en la Contraloría de Servicios	79
Tabla 7. Riesgos relacionados con el Servicio al Cliente en la Contraloría de Servicios	80

FIGURAS

Imagen 1. Macroprocesos.....	55
Imagen 2. Procesos.....	56
Imagen 3. Diagrama de flujo: Contraloría de Servicios.....	82
Imagen 4. Carpetas archivadas	100
Imagen 5. Documentación	100
Imagen 6. Base de datos: Ejecución de registros	101
Imagen 7. Base de datos: Creación de relaciones	102
Imagen 8. Base de datos: Ejecución de consultas	103
Imagen 9. Base de datos: Ejecución de plazos	103
Imagen 10. Base de Datos: Ejecución. Calificación de la Solicitud.....	104

DEDICATORIA

Dedicatoria

Este proceso de investigación quiero dedicárselo a Dios, porque su mano me acompañó durante toda mi formación profesional en el desarrollo de esta licenciatura, así como a mi esposa y a la familia de ella, que siempre han sido un gran apoyo y una fuente de motivación constante para seguir adelante.

“Cualquier cosa que hagan, háganla con amor”

Efesios 2:10 NBV.

José Álvarez Moreno

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Internacional de las Américas, por ser nuestra casa de enseñanza superior, que nos otorgó esta experiencia de formación y crecimiento profesional; a los profesores, quienes durante cada cuatrimestre nos acompañaron y compartieron sus conocimientos, en especial al profesor Manuel Morales Hernandez, tutor de este proyecto de investigación y quien siempre estuvo presente durante todo el proceso de investigación, brindando su apoyo y constante retroalimentación para presentar un buen trabajo de graduación; además, aportó y orientó en la formación del conocimiento, mediante su dedicación para alcanzar este importante objetivo; igualmente, extendemos un sincero agradecimiento a la Lic. Melissa Contreras Rojas, encargada del Departamento de Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, quien facilitó al investigador realizar el proyecto de investigación y conocer más detalladamente su importante quehacer alrededor del mundo.

José Álvarez Moreno

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este Capítulo I se explicará brevemente el concepto del trabajo final de graduación y sus modalidades, además de describir el problema y la importancia que tiene la realización de la investigación aplicada y los objetivos, tanto el general como los específicos.

El presente trabajo persigue el objetivo de describir y analizar de manera rápida un análisis correlacional entre la gestión de procesos de la Contraloría de Servicios y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*, realizado en el Departamento de Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, en el marco de trabajo final de graduación para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia.

En el primer capítulo se explicará, de manera formal, el concepto del trabajo final de graduación, así como sus modalidades; además, se describirá el problema y la importancia que tiene la realización de la investigación aplicada y los objetivos, tanto general como los específicos del proyecto.

En lo que concierne al segundo capítulo, tratará información relevante a las condiciones organizacionales en que se desarrollará el proyecto, el nombre de la institución, cuándo se fundó, la misión, visión, los productos y servicios que brinda, normativas políticas, entre otros aspectos; asimismo, se aportarán datos sobre la Universidad, facultades, escuelas, misión, visión, etc.

El tercer capítulo expone lo relativo a los conceptos y definiciones requeridas en la elaboración del análisis correlacional y su estructura, lo mismo que la equivalencia con la gestión de procesos y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*; además, se ofrece información atinente a los pormenores de la búsqueda de los datos por parte del estudiante, con el fin de poder iniciar el análisis de la investigación, así como el tipo de investigación y enfoque, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la ejecución final del proyecto.

Problema

El Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo es una entidad autónoma, la cual brinda servicios en ahorros y créditos para vivienda, remodelación, construcción, proyectos habitacionales, sea rurales o urbanos, entre otros; por ello, a esta institución llegan a diario aproximadamente 600 personas, quienes son atendidas en los diferentes departamentos; al ser tanta la cantidad de personas usuarias, hay molestia e inquietud por no tener una atención rápida o, en su defecto, realizan solicitudes por medios digitales, correos electrónicos, llamadas telefónicas, y al no obtener respuestas, optan por plantear las diferentes quejas en el Departamento de Contraloría de Servicios de la institución. Cada empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, requiere una revisión con respecto a la gestión de procesos por la necesidad de mantener un control permanente y eficaz dentro de esta y de hacer más rápida y eficaz la función de los diferentes departamentos. Este tipo de auditorías mide la salud financiera, el recurso físico y humano, los procedimientos; todo, con el fin de proteger los activos, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad en los procesos administrativos.

En este caso, la contraloría requiere un estudio de modificación y actualización en la gestión de procesos, igual que el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios* de la institución, pues se encontraron vicios entre un reglamento y otro; esto motivó la realización de preguntas relativas a si la gestión se está llevando a cabo de la mejor manera y si se están efectuando los procesos como deben ser. Por ello, surge la necesidad de hacer un análisis correlacional entre los dos reglamentos y buscar una automatización y modificación de los mismos en pro de una mejora continua de los procesos.

Interrogante

Al identificar el problema y observar la necesidad que tiene el Departamento de Contraloría de Servicios, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo diseñar una propuesta de mejora en la gestión de procesos y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*?

Justificación

La importancia de este tipo de proyecto radica en que enriquece tanto al investigador como a la entidad en que se lleva a cabo, debido a que se emiten conocimientos, estrategias y nuevas ideas para un funcionamiento óptimo de la organización administrativa y de los procesos. La investigación aplicada desarrollará las técnicas y habilidades del investigador, a las cuales se tuvo acceso a lo largo del proceso educativo; por ello, por medio del programa Excel de Microsoft, se modificará una base de datos, con el fin de agilizar, consultar y automatizar, eficazmente tanto las quejas como las felicitaciones y sugerencias relacionadas con el Departamento de Contraloría de Servicios.

Cabe destacar que cada actualización o modificación en los programas tiene como propósito facilitar las condiciones de mejora, no para complicar el funcionamiento de ningún departamento, oficina u otra instancia que lo requiera.

Por otro lado, las personas beneficiadas con dicho proyecto serán los clientes, la encargada de la Contraloría y sus compañeros, lo mismo que los gestores, analistas y jefaturas de los diferentes departamentos involucrados en la gestión.

En síntesis, esta investigación pretende que el Departamento de Contraloría de Servicio cuente con las herramientas, guías y formación necesaria, de modo que puedan resolver las diferentes situaciones internas que se le presenten a la hora de llevar a cabo sus funciones, como, por ejemplo, las solicitudes de inconformidades, quejas, felicitaciones, denuncias, procedimientos internos; es decir, todo aquel apoyo que se

pueda desarrollar para minimizar errores y situaciones que puedan comprometer, en mayor medida, el departamento y la institución como un todo.

En este sentido, la investigación busca comprender cómo se crean, distribuyen y utilizan los recursos en una sociedad, en cuyo caso esta investigación se enfocará en los siguientes factores clave:

- ✓ **Optimización de recursos:** Un análisis correlacional permitirá identificar si los recursos dedicados a la gestión de procesos están siendo utilizados de manera eficiente y si se alinean adecuadamente con las directrices establecidas en el reglamento interno. Esto es crucial para garantizar que los recursos humanos, financieros y tecnológicos se utilicen de manera óptima para cumplir con los objetivos y responsabilidades de la Contraloría de Servicios.

- ✓ **Cumplimiento normativo:** El reglamento interno establece las políticas y procedimientos que deben seguirse dentro de la Contraloría de Servicios para garantizar el cumplimiento normativo y legal. Analizar la correlación entre la gestión de procesos y el reglamento interno permitirá determinar si las prácticas operativas están alineadas con estas regulaciones y si se están siguiendo adecuadamente.

- ✓ **Mejora continua:** Identificar la correlación entre la gestión de procesos y el reglamento interno proporcionará información valiosa para implementar mejoras continuas en ambos aspectos. Esto puede incluir la identificación de áreas de proceso que necesitan optimización, igual que la revisión y actualización del reglamento interno para reflejar las mejores prácticas, además de la implementación de cambios organizativos para mejorar la eficiencia y la eficacia de la Contraloría de Servicios.

- ✓ **Satisfacción del cliente interno y externo:** La gestión de procesos efectiva y el cumplimiento del reglamento interno contribuyen directamente a la

satisfacción tanto del cliente interno (los empleados y colaboradores de la Contraloría de Servicios) como del cliente externo (las personas usuarias y beneficiarias de los servicios proporcionados por la Contraloría). Al analizar la correlación entre estos dos aspectos, se pueden identificar oportunidades para mejorar la experiencia y satisfacción de ambos grupos.

✓ **Transparencia y rendición de cuentas:** Un análisis correlacional transparente y bien fundamentado entre la gestión de procesos y el reglamento interno demuestra el compromiso de la Contraloría de Servicios con la transparencia y la rendición de cuentas en su funcionamiento interno. Esto puede ayudar a fortalecer la confianza tanto dentro de la organización como entre sus partes interesadas externas.

En resumen, la justificación del problema radica en la necesidad de garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo, la mejora continua y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos dentro de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Un análisis correlacional entre la gestión de procesos y el reglamento interno proporcionará información crítica para abordar estas áreas clave y mejorar el funcionamiento general de la organización.

Antecedentes

A lo largo de los años, las funciones u objetivos primordiales en la Contraloría de Servicios han permitido la evolución de la información en las empresas, debido a que los componentes asociados con los sistemas de control interno juegan un papel de suma importancia en las estrategias y objetivos previstos por la institución.

En ese sentido, y a nivel de historia, los análisis de diferentes autores permitieron dar una visión más integral de la importancia y la utilidad de la definición, implementación y perfeccionamiento de los sistemas de control interno, en el logro de los objetivos

empresariales, así como en el procesamiento y generación de información oportuna y confiable para las diferentes administraciones, a fin de ser competitivas en un entorno cada vez más globalizado.

Debido a esto, es necesario exponer los estudios realizados en diferentes países, con lo cual se demuestra que las inquietudes o circunstancias no solo son relevantes en una institución como el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, sino que también son cruciales en las entidades y en los desarrollos productivos en el mundo.

Así las cosas, los diferentes estudios enfocados en el conocimiento y la teoría asociados a la gestión de procesos, sistemas de control interno, reglamentos, sus componentes orgánicos y funcionales, así como su puesta en operación en diferentes empresas públicas y privadas, evidencian la necesidad y urgencia de toda organización de establecer y dar seguimiento constante a los diferentes procesos, en un afán de valorar riesgos y definir mecanismos de control, que coadyuven con la oportuna y eficaz toma de decisiones.

Los estudios que se desarrollarán seguidamente se efectuaron en organizaciones de diferentes países, incluido Costa Rica; ello permite comparar y analizar los alcances de cada investigación, a fin de delimitar el alcance del estudio por realizar en el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo; ello, con el objetivo de generar valor agregado a esta entidad.

Tesis internacionales

La primera investigación consultada la realizan Gámez E., Reyes J., Rosales L. (2013), para la Universidad de El Salvador, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, quienes investigan sobre Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para fortalecer la ejecución de las funciones del Capital humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador en el Municipio de San Salvador. El objetivo general de esta investigación fue: “Realizar un diagnóstico de la

situación actual relacionada al control interno administrativo de la ONG para establecer los elementos que contribuyen al fortalecimiento y ejecución de las funciones del capital humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador, en el Municipio de San Salvador Departamento de San Salvador”. [sic] Asimismo, definen como objetivos específicos:

- ✓ Elaborar un análisis actual a la ONG, por medio de una investigación de campo para el eficiente desarrollo de los procesos de la organización.
- ✓ Determinar los factores administrativos que intervienen en la organización, con el fin de establecer las causas que originan la deficiencia en esta.
- ✓ Realizar un análisis específico dirigido a los procesos administrativos aplicados en la institución, para contribuir a la ejecución correcta de las actividades.
- ✓

En función de lo concluido, los autores ofrecen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Es necesario que la ONG mantenga la comunicación de la filosofía institucional a todo el personal incluyendo a los nuevos elementos incorporados y a la vez actualizar los planes de trabajo establecidos.
- ✓ Es importante que se realice un plan de capacitación sobre aspectos administrativos para todos los miembros de la organización con el fin de potencializar las habilidades y destrezas de la institución en conjunto, y enriquecer los conocimientos de todos los empleados para optimizar su desempeño.
- ✓ Se deben actualizar los manuales en cuanto a las políticas y procedimientos establecidos para lograr que sean acordes a las necesidades actuales y al logro de metas y objetivos.

- ✓ La comunicación debe realizarse a través de medios escritos (brochure, pizarras informativas, correo electrónico página web) y de forma verbal con el fin de dejar constancia sobre la solución de conflictos y notificaciones, al mismo tiempo que proporciona retroalimentación sobre el funcionamiento de la entidad.

- ✓ Es importante el establecimiento de un sistema de control de la gestión administrativa, que contribuya a la optimización de los procedimientos definidos por la institución en lo relacionado a la planificación y control, con el fin de evitar errores y deficiencias.

Con base en lo anterior, se ve la necesidad de analizar y profundizar en la correlación entre la gestión de procesos y el reglamento interno, con el fin de tener un mayor conocimiento sobre los términos, condiciones, características y circunstancias que se pueden presentar al definir los procedimientos establecidos para llevar a cabo una mejora continua en la gestión de procesos de la institución.

La segunda investigación la realizaron Funes M., Munguía M., y Saravia L., (2017) para la Universidad de El Salvador, para optar por el grado de licenciatura en Contaduría Pública, con el estudio denominado “Propuesta de Actualización de las Normas Técnicas de Control Interno específicas, basada en el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, para la Alcaldía Municipal de Sesori, San Miguel, año 2017”. Su objetivo general fue: “Actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Alcaldía Municipal de Sesori, San Miguel, con base al Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de La República de El Salvador, mediante Decreto N.º 18, de fecha 7 de septiembre de 2016. [sic]

Asimismo, definen como objetivos específicos:

- ✓ Comparar las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, en el año 2004, con las Normas Técnicas de Control Interno, emitidas en el año 2016.
- ✓ Identificar deficiencias del Sistema de Control Interno de la Alcaldía Municipal de Sesori y recomendar soluciones para el mejor funcionamiento de este.

- ✓ Proponer a la Alcaldía Municipal de Sesori, Normas Técnicas de Control Interno actuales y que se ajusten a las actividades y procedimientos que como institución realizan.

Finalmente, los autores plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda al encargado del área de Recursos Humanos que, al momento de contratar un nuevo empleado, se realicen procesos de reclutamiento y selección, en donde puedan participar todas las personas que deseen concursar, sean o no del partido político en el poder.
- ✓ Se recomienda que en la contratación de un nuevo empleado sea indispensable que cumpla con la formación académica necesaria para el desempeño del cargo al que aspira. Por lo que el jefe de recursos humanos debe evaluar el perfil previo a una contratación.
- ✓ Se recomienda mejorar el sistema interno de comunicación, estableciendo actividades de control que ayuden a asegurar que las respuestas que se tomen en cuenta se lleven a cabo en tiempo y forma que mitiguen los riesgos, según lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno.
- ✓ Se recomienda que se utilice un sistema informático para un mejor control de la información y agilización de los procesos, en las áreas de catastro, cuentas corrientes y colecturía.

- ✓ Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Sesori evaluar la propuesta de actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas, puesto que de ser auditada por la Corte de Cuentas y de no cumplir con la obligación establecida en artículo 99, de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, la máxima autoridad podría ser sancionada según lo que la Cámara de Primera Instancia resuelva, con base a lo establecido en el artículo 107 de la misma Ley.

Al respecto, es necesario destacar la importancia del estudio mencionado, ya que plantea una base sólida con respecto a los acontecimientos en la gestión de procesos en esta investigación, cuyo objetivo primordial es buscar la eficacia del sistema de control interno y similitud con los procedimientos regulatorios para trabajar bajo una misma línea.

Tesis nacionales

Este apartado se refiere a la tesis realizada por Campos P. y Torres C., (2006), del Instituto Tecnológico de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Contaduría Pública. El trabajo se denomina Análisis Comparativo entre las Diferentes Enfoques sobre Control Interno y su Aplicabilidad en Costa Rica. Su objetivo general fue determinar las diferencias, similitudes y aplicabilidad entre los enfoques de control interno, COSO, ERM (COSO II), MICIL y la normativa vigente en Costa Rica, de acuerdo con las bases teóricas y las opiniones de algunos expertos en la materia. Como objetivos específicos definieron:

- ✓ Exponer los principales antecedentes y la teoría actual de control interno.
- ✓ Determinar las principales diferencias y similitudes entre los informes COSO, ERM (COSO II), MICIL y la normativa de control interno costarricense.
- ✓ Explorar el grado de conocimiento que se tiene del MICIL por parte de

funcionarios de algunas instituciones del sector público costarricense.

El autor del presente estudio llega a la conclusión de que en un sector importante de la Administración Pública existe carencia de información sobre control, en particular en lo que se refiere a enfoques de control internacionales como COSO y ERM. Con base en las entrevistas efectuadas, se puede plantear la existencia de varias hipótesis que pueden estar generando este problema; entre estas, se citan: 1- El sector que conoce del tema no se ha interesado o no ha existido la necesidad de informar al resto de los funcionarios. 2- Desinterés por parte de la Administración en conocer sobre tema, el cual es de gran importancia, de modo que se hace imperativo que todos los funcionarios de la Administración Pública se interesen en comprender la normativa vigente y la implementen.

No obstante, este tipo de investigación es relevante con respecto a lo investigado, ya que abarca similitudes en materia de procedimientos y de reglamentación a nivel de mercado; por ello, enriquece la investigación y permite aportar otros métodos para la consecución de los procesos, de modo que estos se logren por medio de una mejora continua.

Objetivo general

Analizar la correlación entre la gestión de procesos de la Contraloría de Servicios y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo*.

Objetivos específicos

1. Analizar la gestión de procesos y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*.

2. Identificar las diferencias de gestión de procesos y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*
3. Determinar las etapas de la gestión de procesos y el *Reglamento interno* de cita.
4. Diseñar una propuesta de mejora en la base de datos de la Contraloría de Servicios.

Alcances y limitaciones

Alcances

La importancia de la Contraloría de Servicios en una institución es vital para el alcance de sus objetivos y metas; por lo anterior, este trabajo procura ayudar y brindar los elementos necesarios para poder solventar la problemática planteada.

Esta investigación pretende que la Contraloría de Servicios se fortalezca y tenga mejores bases para afrontar los distintos problemas que se presentan a causa de las diferencias entre la gestión de procesos y el reglamento interno.

Con la creación de las herramientas, orientadas principalmente a la gestión de procesos y que esta vaya ligada a la normativa del reglamento interno, se busca crear confianza para un desempeño óptimo de las labores por parte de todos los involucrados en este proceso; además, esto permite lograr una mayor eficiencia con respecto a la productividad.

Limitaciones

El trabajo tendrá una propuesta final, la cual debe ser analizada y puesta en práctica por la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Esto hará que el investigador no pueda un seguimiento directo a lo desarrollado en esta tesis.

La institución tiene los conceptos y recursos, los que ha puesto en conocimiento de los colaboradores; no obstante, no hay bases suficientes de seguimiento y retroalimentación; esto, por cuanto no se tiene claro cómo se deben mejorar las diferentes situaciones que se presentan, referidas, principalmente, a la gestión de procesos y la similitud que debe tener con relación al *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*.

Por ello pueden presentarse inconvenientes con respecto a la disposición de los colaboradores para poder realizar la encuesta o demás herramientas, por situaciones de tiempo y de interés.

Al tener la investigación como tema específico un departamento, no se cuenta con estudios previos relacionados ni con literatura en tal sentido, que sirvan de fundamento al trabajo realizado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo permitirá al lector conocer conceptos básicos relacionados con el tema de investigación, reseñas de historia tanto de la institución como de la Universidad, sobre gestión de procesos, políticas y procedimientos internos, definiciones muy importantes muy vinculadas con la administración. Por otro lado, el marco teórico permite al investigador evidenciar el fundamento y sustento teórico, al establecer parámetros y criterios del tema investigado. Según Hernández *et al.* (2014), el marco teórico es un (...) “paso de la investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60).

Reseña histórica de la Universidad Internacional de las Américas

El 24 de abril de 1986 fue aprobada la apertura de la Universidad Internacional de las Américas por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), de modo que esta es la primera institución de educación superior universitaria privada aprobada por este organismo. Inició sus labores en una edificación ubicada al este de la capital, en el barrio La California, en la que se impartieron las carreras de Administración de Empresas, Educación Preescolar, Comercio Internacional, Ingeniería Informática, Ingeniería Industrial, Inglés y Turismo.

A finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa, se construyó el nuevo campus, en el que hoy están las instalaciones de la sede principal, ubicado en calle 23 y avenida 7 bis, en el barrio Aranjuez, ciudad de San José, frente al complejo cultural Antigua Aduana. Actualmente, la Universidad Internacional de las Américas cuenta con 21 carreras que cubren las áreas de salud, ingenierías, arquitectura, ciencias económicas, ciencias sociales e idiomas en los grados de bachillerato, licenciatura y maestría.

La Universidad nació con la consigna de ser referente en la educación superior privada, lo cual se ha hecho manifiesto con el transcurrir de los años, pues ha dejado su huella en la formación de 16.000 profesionales integrados al mercado laboral.

La Universidad Internacional de las Américas quiere continuar la historia caminando hacia el futuro con optimismo, renovándose constantemente, adoptando nuevas metodologías de enseñanza, acordes con las exigencias de la época, ampliando sus recursos para la investigación y proyectándose con mayor fuerza a la sociedad. Para detonar el cambio, la Universidad Internacional de las Américas está compuesta por las siguientes facultades:

- ✓ Ciencias de la Educación y Lenguas
- ✓ Ciencias de la Salud
- ✓ Ciencias Sociales
- ✓ Ingeniería y Arquitectura
- ✓ Leyes
- ✓ Ciencias de la Economía

Facultad de Ciencias de la Economía

Las ciencias económicas se centran en el estudio de cómo las sociedades asignan recursos limitados para satisfacer necesidades ilimitadas. Este campo abarca una amplia gama de temas, desde la producción y distribución de bienes y servicios hasta el comportamiento de los individuos, empresas y gobiernos en el mercado. Algunos de los principales temas de estudio en economía incluyen la teoría de la oferta y la demanda, la macroeconomía (el estudio de la economía en su conjunto), la microeconomía (el estudio del comportamiento de agentes individuales), la economía del desarrollo, la economía internacional, y la economía laboral, entre otros. En esencia, la economía busca comprender cómo se crean, distribuyen y utilizan los recursos en una sociedad

Esta facultad tiene como visión aspirar a convertirse en una comunidad académica que fortalezca la creación y difusión de conocimiento, visualice nuevos espacios profesionales emergentes para sus graduandos, desarrolle metodologías para fomentar la inter- y transdisciplinariedad; tenga presencia en el debate nacional en torno a los grandes desafíos de la sociedad costarricense y consolide lazos de comunicación con otras instancias de las Ciencias de la Economía en Latinoamérica. Dentro de ellas se encuentran las escuelas de Administración de Empresas, Comercio Internacional, Contaduría Pública y Economía

Escuela de Administración

Es una de las escuelas de mayor renombre y con gran accesibilidad para los nuevos profesionales, que optan por ingresar a estudiar en la Universidad Internacional de las Américas (UIA).

La persona profesional en Administración enriquece las organizaciones con un bagaje de conocimientos interdisciplinarios, con capacidad gerencial, gestor de procesos administrativos y productivos, dispuesto al cambio y polifuncionalidad. Entiende que la organización es un todo; por eso conoce las técnicas y herramientas que le permiten actuar como gerente funcional; es decir, conocedor de las funciones y procesos de la organización, lo que la faculta para actuar como gerente integral a la hora de tomar decisiones.

Énfasis

El énfasis se refiere a una atención especial que se le da a algo en particular. La Escuela de Administración de Empresas de la UIA tiene varias salidas en la obtención de un grado superior, lo que representa un aspecto que sea destacado. Así, el estudiante, por sus cualidades, elegirá el énfasis con el que se sienta más identificado, ya sea por sus gustos o preferencias profesionales. Entre los énfasis que tiene la carrera de Administración de Empresas, están:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión de Recursos Humanos

Campo laboral y habilidades requeridas

El estudiante desarrollará, como profesional, algunas tareas que lo faculten para desempeñarse en el campo laboral, entre ellas:

- ✓ Realización de investigaciones de mercados.
- ✓ Administración de recursos materiales
- ✓ Análisis administrativo.
- ✓ Análisis financiero.
- ✓ Gestión financiera y de proyectos.
- ✓ Auditorías.
- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ Gestión de la productividad.
- ✓ Administración de Recursos Humanos.

Por ello, para estudiar esta carrera en la UIA se requieren características blandas tales como:

- ✓ Interés, apertura y disposición hacia la actualización.
- ✓ Ser analítico(a).
- ✓ Creatividad.
- ✓ Demostrar respeto y tolerancia por las ideas ajenas.
- ✓ Interés por la lectura.
- ✓ Gusto por el trabajo con las personas.
- ✓ Gusto por la investigación.
- ✓ Apertura por el trabajo en equipo.
- ✓ Disposición para plantear ideas y valorar diferentes puntos de vista.
- ✓ Liderazgo y habilidad para negociar.

- ✓ Honestidad.
- ✓ Equidad ética.
- ✓ Negociador

Finalmente, la persona graduada profesionalmente podría trabajar en:

- ✓ Empresas públicas y privadas.
- ✓ Organizaciones sociales.
- ✓ Entidades bancarias.
- ✓ Ministerios

Reseña histórica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

Es una entidad pública, responsable de ejecutar políticas y planes en materia de desarrollo urbano y ordenamiento del territorio.

Aunado a esto, tiene la función de diseñar, coordinar y promover programas habitacionales, que permitan a las personas tener acceso a una vivienda propia, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades.

Nace para unir dos conceptos principales dentro de un único organismo: el Desarrollo Urbano y ordenamiento del territorio y la vivienda.

Fue en 1954, cuando, oficialmente, gracias a la Ley N.º 1788, se le concede el título de entidad autónoma especializada y con independencia administrativa y financiera para realizar sus labores.

En los años sesenta, gracias al financiamiento de las políticas internacionales, como, por ejemplo, la Alianza para el Progreso del Gobierno de los Estados Unidos, se obtienen fuentes de financiación para ampliar programas masivos de vivienda popular.

En esa época también se establece el Programa de Vivienda Rural, el control de

urbanizaciones, la política de reserva de terrenos y se crean los primeros grandes conjuntos residenciales planeados.

De ahí en adelante se encarga de darles vida a lugares como Los Hatillos en San José, Las Gravilias en Desamparados, Los Corales y Pacuare en Limón, Cubujuquí en Heredia, Los Almendros en Puntarenas, INVU-Las Cañas en Alajuela y El Clavel en Pérez Zeledón, entre otros.

Sin embargo, no solo se centra en dar solución a la falta de techo para familias de escasos recursos, pues para las familias de clase media, con capacidad de ahorro, se creó el Sistema de Ahorro y Préstamo, con beneficios e intereses bajos, cuotas fijas y estables.

De acuerdo con este sistema, existen varios planes que cuentan con dos etapas: en la primera se ahorra un porcentaje del monto total y, una vez concluido ese ahorro, se devuelve ese dinero y se otorga un préstamo para completar el total solicitado.

Esta se ha vuelto una opción muy atractiva por sus cómodas cuotas, que se adaptan a la condición de cada ahorrante, y por sus tasas fijas, durante todo el período de financiamiento.

La institución está en constante renovación. Se busca beneficiar a las personas habitantes de nuestro país, con nuevas opciones y facilidades. Por ejemplo, la línea de crédito: CredINVU, cuyo dinero es alimentado por un superávit institucional y por la Ley N.º 8448, el cual se pone a disposición de las personas en forma de préstamos, sin necesidad de ahorro.

Para la década de los ochenta, la entidad fue parte de las entidades autorizadas para tramitar el Bono Familiar de Vivienda; este es un beneficio estatal que en forma solidaria se brinda a las familias que cumplen con las condiciones que establece la ley para que puedan solucionar su necesidad de vivienda.

Con estas y otras políticas, se ha ayudado a beneficiar a más de cien mil familias de interés social y a dar más de treinta y seis mil soluciones para familias con capacidad de ahorro.

A lo largo de la historia, esta institución ha innovado con distintas formas de financiamiento y proyectos en todo el país. Hoy es una institución renovada y fortalecida, comprometida con las labores que le fueron encomendadas: procurar habitación a la familia costarricense, planear el desarrollo urbano, ordenamiento del territorio e incremento de las ciudades y asesorar a otros organismos del Estado.

Cada día se emprenden nuevos retos frente a la creciente demanda de vivienda y servicios en materia de desarrollo urbano y ordenamiento del territorio, toda la geografía del país ha recibido la influencia de esta institución mediante proyectos innovadores y continúa actualizándose y buscando nuevas tecnologías en materia de vivienda. Seguidamente se cita su misión y visión:

Misión

Facilitamos a las familias el acceso a vivienda digna y somos los líderes nacionales en la gestión integral del territorio, en procura de un mayor bienestar social, ambiental y económico para Costa Rica.

Visión

Seremos reconocidos como la institución referente en vivienda y urbanismo para Costa Rica, procurando la mejora en la calidad de vida con innovación constante, un marco jurídico pertinente y los recursos idóneos.

Objetivos estratégicos

La institución, dentro de su normativa, promueve una serie de programas para fortalecer su objetivo, tanto a medio como a largo plazo; entre estos programas están:

- ✓ Programa N.º 1: Administración y apoyo: Ajustar el modelo organizacional del INVU y consolidar su implementación, juntamente con la modernización de la logística, equipo, sistemas y recursos humano, acorde para que el funcionamiento institucional sea más ágil, eficiente y eficaz en beneficio de las familias costarricenses.
- ✓ Programa N.º 2: Urbanismo: Gestionar un adecuado ordenamiento territorial, propiciando el crecimiento y desarrollo urbano de los territorios costarricenses con criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social para incrementar el bienestar de los ciudadanos.
- ✓ Programa N.º 3: Programas Habitacionales: Impulsar la planificación, administración y ejecución de proyectos habitacionales para mejorar la calidad de vida de la población meta que incluye familias de escasos recursos y la clase media.
- ✓ Programa N.º 4: Gestión de Programas de Financiamiento: Proveen y administran eficiente y eficazmente los medios y recursos para que los segmentos de población que atiende la institución tengan acceso a los sistemas y a los programas de vivienda desarrollados y con ello mejorar la calidad de vida del grupo meta.

Valores

Cada institución, dentro de sus estatutos, se basa en la ideología de sus valores para con sus empleados, de manera que el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo se enfoca en los siguientes:

- ✓ *Compromiso: Dedicaremos el tiempo, los recursos y el esfuerzo necesarios para cumplir con nuestra labor en un ambiente de respeto.*

- ✓ *Espíritu de servicio: La satisfacción de nuestros clientes es lo más importante y haremos lo necesario para alcanzarla.*

Administración

Se conoce como el conjunto de acciones que se ejecutan en un tiempo determinado, con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la entidad en la planificación y hacer uso de los recursos de los cuales se dispone dentro de la empresa.

De tal manera, Cano (2017) explica que la administración: “Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados” (p. 21).

En concordancia con lo mencionado, la administración debe procurar el uso integral de todos los recursos de que dispone la empresa y, con el propósito de lograr ese balance, se debe organizar al personal para que realicen sus labores de manera acorde a lo definido en el proceso administrativo.

Cabe precisar que toda administración debe tener una buena organización, control y seguimiento de sus procesos, no obstante, este debe estar al tanto de las necesidades que surjan en el desenlace de su desarrollo, con el fin de lograr los objetivos instituidos en la planificación institucional; por lo que es fundamental que se tenga claridad sobre la operación del proceso administrativo.

Proceso administrativo

Según Hernández, J. y Hernández, S. (2019), el proceso administrativo: “Se ha

identificado como la base primordial de la práctica administrativa otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las empresas (...)” (p. 66).

El proceso administrativo nutre la eficacia de los departamentos, en busca de la satisfacción de los objetivos, de manera que hace posible que los conceptos teóricos sean desarrollados en la empresa, mediante el estudio de las necesidades y particularidades para tener la capacidad de gestión requerida para cumplir las metas definidas por la organización.

Se entiende que el proceso se emplea para cumplir los objetivos, mediante el involucramiento de las personas en la ejecución de las actividades y la asignación de tareas; todo ello, en procura de alcanzar el propósito o atender una necesidad común. Adicionalmente, el área administrativa, al ejecutar un flujo continuo e interrelacionado de actividades de control, planificación y organización, busca el uso eficiente de los recursos organizacionales, a efectos de lograr los objetivos previstos por la administración.

Contraloría de Servicios

Las contralorías de servicios son instancias o unidades organizativas, encargadas de supervisar y controlar la calidad y eficiencia de los servicios públicos que ofrece una entidad gubernamental o una organización. Su función principal es asegurar que los servicios se presten de manera adecuada, eficiente y transparente, velando por los derechos de las personas usuarias y contribuyentes.

Es dirigida por un profesional contralor o contralora, quien, dentro de sus facultades, deberá realizar evaluaciones periódicas de los servicios para conocer la percepción de los clientes externos y emitir las recomendaciones pertinentes, ya sea, por medios escritos, telefónicos, digitales, entre otros. La Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo se apega a las regulaciones tanto del reglamento como del control interno; sin embargo, algunas gestiones no se han realizado

como deberían ser, por lo que, se llevó a cabo esta investigación con el fin de analizar los procesos entre el control interno y el *Reglamento de la Contraloría de Servicios*.

A lo largo de la historia, los departamentos se han dividido las tareas para la consecución de los objetivos de una empresa; no obstante, algunas gestiones no han sido tramitadas eficazmente, lo que ha dado pie a que se creara una normativa que facultara la creación de la Contraloría. Por eso, según el capítulo IV, artículo 9, inciso 2, del Reglamento a la *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios de Costa Rica*, Decreto Ejecutivo N.º 39096, publicado en el diario oficial *La Gaceta* N.º 154, del lunes 10 de agosto 2015, establece: *Se creará, de forma facultativa, la CONTRALORÍA en los Poderes Legislativo y Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones (T.S.E), las dependencias y los órganos auxiliares de ellos, las municipalidades, las instituciones descentralizadas o autónomas, las Universidades Estatales, las empresas públicas propiedad de algunas de las organizaciones mencionadas en este párrafo, los entes públicos no estatales y las empresas propiedad mayoritariamente de sujetos privados que brindan servicios públicos [sic]. Si el jerarca decide no crear o no mantener la Contraloría dentro del sistema, deberá emitir un acto motivado dirigido al órgano rector del sistema, indicando las razones de interés público que justifican, fundamentan y respaldan dicha decisión. Además, deberá indicar cómo se atenderán las inconformidades de los clientes externos.*

Función de las contralorías de servicios

Según el Reglamento a la *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contraloría de Servicios*, cuando la Contraloría emita una recomendación a una o varias unidades organizacionales respecto de los servicios institucionales, estas deberán tramitarla con la celeridad, responsabilidad y coordinación debida, buscando la mejora de los servicios públicos que se brindan, conforme lo que disponga en lo conducente la ley, así como el reglamento interno de cada contraloría.

Asimismo, la Contraloría velará por el efectivo cumplimiento de las recomendaciones emitidas y en forma periódica evaluará la efectividad de estas, de lo cual informará lo pertinente al jerarca institucional cuando se estime necesario.

Las funciones descritas anteriormente dan pie a que la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo adopte la normativa regulatoria con el fin de que las gestiones en los procesos se den según el Reglamento Interno de la Contraloría.

Gestión

Para que el proceso administrativo se pueda llevar a cabo, se requiere que se establezcan, previamente, las gestiones involucradas en los diferentes procesos. En ese sentido, Campos, Espinoza, Guerrero, Muñoz, Zúñiga, (2017), respecto de la gestión, refieren:

“Se considera como el proceso de planificar organizar, ejecutar y evaluar una empresa de manufactura, comercial, servicios, instituciones públicas y privadas, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de los recursos” (p. 16).

Se expresa que las gestiones están inmersas en el proceso de planificación, organización, ejecución y evaluación en cualquier ámbito de la compañía; estas son definidas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los recursos que posee la empresa. La gestión está constituida por todas aquellas acciones que son determinadas por la administración para cumplir sus funciones o las tareas asignadas; además, la gestión es el medio requerido para que se materialicen los resultados buscados ante las situaciones presentadas en el giro normal de un negocio.

En ese sentido, se pretende que la gestión sea el vehículo que involucre a todo el personal, con el fin de facilitar las soluciones al cliente ante una determinada necesidad.

La gestión analiza las opciones que tiene la empresa, mientras que la administración, reorganiza los recursos de los cuales dispone para atender los requerimientos de los clientes o usuarios.

Se entiende que la administración es la parte que controla y dirige la empresa hacia el objetivo planteado y el cumplimiento de los indicadores, mientras que la gestión se orienta a la organización, coordinación y las acciones que ejecuta la persona, mediante el análisis de las opciones y los riesgos que conllevará el proceso. Asimismo, se comprende que es fundamental realizar una planificación constante e integral de todos los recursos de la institución, de tal manera que se alcancen los objetivos definidos.

Gestión de Riesgos

Según el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia Española, 2014-en línea), el riesgo, en su acepción 1, es definido como una “contingencia o proximidad de un daño”. Para el Project Management Institute - PMI (2021), es una situación incierta que puede traer efectos positivos o negativos en uno o varios objetos que pueden llegar o no a materializarse (p. 53).

En este mismo sentido, la International Organization for Standardization (ISO) define el riesgo como un efecto que se tiene de la incertidumbre de los objetivos.

No obstante, la gestión de riesgos en el contexto de un análisis correlacional entre la gestión de procesos y el *Reglamento interno de la Contraloría de Servicios* del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo se refiere al proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que podrían afectar la eficacia y el cumplimiento de los procesos internos y el reglamento establecido.

Gestión de riesgos en el contexto del análisis correlacional

Se refiere a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos relacionados con la interpretación y la validez de las relaciones entre variables que se están estudiando. El análisis correlacional examina cómo dos o más variables están vinculadas entre sí, pero no necesariamente establece una relación causal.

La gestión de riesgos en este contexto busca asegurar que los hallazgos sean precisos y fiables, minimizando así el impacto de factores que puedan distorsionar los resultados.

Existen cuatro etapas para identificar el riesgo. Estas son:

Identificación de riesgos

La identificación de riesgos es el primer paso en el proceso de gestión de riesgos y se refiere al proceso de reconocer y describir los riesgos potenciales que podrían afectar un proyecto, proceso, operación o actividad. Este paso es crucial porque permite a las organizaciones anticipar problemas antes de que ocurran y preparar estrategias para mitigarlos. Este primer paso se divide en dos: riesgos de proceso y riesgos de cumplimiento:

- ❖ **Riesgos de proceso:** Identificar riesgos asociados a la gestión de procesos, como ineficiencias, errores operativos, falta de recursos y problemas en la ejecución de tareas.
- ❖ **Riesgos de cumplimiento:** Identificar riesgos relacionados con el incumplimiento del reglamento interno, como la falta de adherencia a políticas, procedimientos incorrectos, o interpretaciones erróneas de las normas.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es el proceso de analizar y determinar la importancia y el impacto potencial de los riesgos identificados en una organización, proyecto, proceso, o actividad; este paso sigue a la identificación de riesgos y se enfoca en comprender la gravedad y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo para priorizar las acciones de mitigación y control.

Para esta evaluación se contemplan dos aspectos: el análisis de impacto y la probabilidad y severidad.

- ❖ **Análisis de impacto:** Evaluar el impacto potencial de los riesgos identificados sobre los procesos y el cumplimiento del reglamento interno. Considerar cómo estos riesgos pueden afectar la eficacia de los procesos y la integridad del cumplimiento normativo.

- ❖ **Probabilidad y severidad:** Determinar la probabilidad de ocurrencia y la severidad de cada riesgo. Esto ayuda a priorizar los riesgos en función de su impacto potencial.

Mitigación de riesgos

La mitigación de riesgos se refiere al conjunto de acciones y estrategias implementado para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos identificados en un proyecto, proceso, o actividad. El objetivo principal es minimizar el efecto negativo que los riesgos pueden tener sobre los objetivos y asegurar que se mantenga el desempeño y la integridad de las operaciones.

Dentro de las medidas de mitigación, se encuentran las siguientes:

- ❖ **Medidas preventivas:** Implementar controles y medidas para prevenir que los riesgos se materialicen. Esto puede incluir la mejora de los procesos, capacitación del personal, y revisiones periódicas.

- ❖ **Medidas correctivas:** Desarrollar planes para corregir problemas si los riesgos se materializan. Esto incluye la resolución de problemas identificados y la implementación de acciones correctivas.

Monitoreo y revisión

Se refieren al proceso continuo de seguimiento y evaluación de los riesgos identificados y las estrategias de mitigación implementadas. Este proceso asegura que los riesgos se gestionen de manera efectiva a lo largo del tiempo y que las medidas tomadas sigan siendo adecuadas y relevantes frente a las condiciones cambiantes.

Este monitoreo y revisión es preciso realizarlo por medio de:

- ❖ **Seguimiento continuo:** Monitorear los riesgos y las medidas de mitigación de manera continua para asegurar que los procesos y el reglamento interno mantengan la eficacia y estén actualizados.
- ❖ **Evaluación regular:** Revisar y evaluar periódicamente la gestión de riesgos para identificar nuevas amenazas y ajustar las estrategias de mitigación, según sea necesario.

No obstante, es importante evidencia de que tanto el monitoreo como la revisión de riesgos son procesos esenciales para asegurar que los riesgos se gestionen de manera efectiva a lo largo del tiempo; por ello, al realizar un seguimiento continuo y evaluar periódicamente los riesgos y las estrategias de mitigación, organizaciones como el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo pueden adaptarse a cambios en el entorno y mejorar la eficiencia de sus medidas de gestión de riesgo.

Estos procesos contribuyen a la estabilidad y al éxito a largo plazo, al permitir una respuesta proactiva a los riesgos emergentes y garantizar que las estrategias implementadas sigan siendo adecuadas y eficaces.

Relación entre gestión de procesos y reglamento interno

La relación entre gestión de procesos y reglamento interno se refiere a cómo las prácticas y normas establecidas en el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo* influyen en la forma en que se gestionan y optimizan los procesos dentro de la institución, y la Contraloría de Servicios no es la excepción.

Es importante entender que esta relación es crucial para asegurar que las operaciones de la organización no solo cumplan con las regulaciones y directrices internas, sino que también se optimicen para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, por medio de la gestión de procesos.

Para esta relación se deben contemplar tres aspectos relevantes; estos son:

Conformidad con normas

La conformidad con normas se refiere al grado en que una organización, proceso, producto o individuo cumple con las reglas, directrices, estándares y regulaciones establecidas por entidades normativas, autoridades reguladoras o políticas internas.

La conformidad garantiza que las actividades y resultados estén alineados con las expectativas y requisitos estipulados, promoviendo con ello calidad, seguridad, legalidad y eficiencia.

Dentro de estos aspectos se deben contemplar dos áreas en esta relación, las cuales son la alineación y la revisión de las políticas.

- ❖ **Alineación:** Asegurar que los procesos estén alineados con el reglamento interno y cumplan con todas las políticas y procedimientos establecidos.
- ❖ **Revisión:** Evaluar cómo los procesos afectan el cumplimiento del reglamento y ajustar los procedimientos para adherirse a las normas internas.

Eficiencia operacional

La eficiencia operacional se refiere a la capacidad de una organización para realizar sus operaciones de manera efectiva, utilizando los recursos disponibles de la mejor manera posible para maximizar así la producción, minimizar los costos y lograr los objetivos establecidos. Este es un indicador clave de la eficacia de una organización, en términos de la gestión de sus procesos, recursos y costos.

La Contraloría de Servicios del INVU puede verificar la eficiencia operacional por medio de los siguientes aspectos:

- ❖ **Optimización:** Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos mientras se mantiene el cumplimiento con el Reglamento.
- ❖ **Reducción de riesgos:** Implementar cambios en los procesos que reduzcan el riesgo de incumplimiento del Reglamento y mejoren la gestión general.

Documentación y registro

La documentación y registro son procesos fundamentales en la gestión de cualquier organización o proyecto. Se refieren a la creación, mantenimiento y gestión de documentos y registros que proporcionan evidencia y soporte para las operaciones, decisiones y cumplimiento de requisitos.

- ✓ **Documentación:** Es el proceso de crear y mantener documentos que contienen información sobre procedimientos, políticas, actividades, así como otros aspectos relevantes de una organización o proyecto. Estos documentos son esenciales para la estandarización, el cumplimiento, la formación y la comunicación dentro de la organización.
- ✓ **Registro:** Se refiere al proceso de capturar, almacenar y gestionar información, de manera que sirva como evidencia y referencia futura. Los registros son esenciales para proporcionar prueba de actividades, decisiones y cumplimiento de requisitos.

Dentro de la documentación por verificar o registrar están:

- ❖ **Registros internos:** Asegurar que todos los procesos se documenten adecuadamente y que se mantengan registros precisos para facilitar la auditoría y la revisión.
- ❖ **Cumplimiento documental:** Verificar que la documentación del proceso cumpla con los requisitos del Reglamento interno.

Ejemplos prácticos de gestión de riesgos en el análisis correlacional

1. **Riesgos de cumplimiento:** se refieren a los riesgos asociados con la posibilidad de que una organización no cumpla con leyes, regulaciones, normas y políticas internas aplicables. Estos riesgos pueden implicar sanciones legales, daños a la reputación, pérdidas financieras y otros efectos adversos que pueden afectar la operación y la viabilidad a largo plazo de la organización.

Ejemplo: Un proceso de aprobación de solicitudes que no sigue los procedimientos establecidos en el Reglamento interno podría resultar en un

incumplimiento normativo. La gestión de riesgos implicaría revisar y ajustar el proceso para asegurar la conformidad.

2. **Riesgos operativos:** Los riesgos operativos son aquellos que afectan la capacidad de una organización para llevar a cabo sus operaciones diarias, de manera eficiente y eficaz. Estos riesgos pueden surgir de fallos en procesos internos, sistemas, personas o eventos externos.

Ejemplo: La falta de recursos adecuados para un proceso crítico podría afectar la capacidad de cumplir con los plazos del Reglamento interno. La gestión de riesgos incluiría la asignación de recursos adecuados y la implementación de medidas para abordar esta deficiencia.

3. **Riesgos de calidad:** se refieren a los posibles problemas o fallas que pueden afectar la capacidad de una organización para entregar productos o servicios que cumplan con los estándares de calidad establecidos. Estos riesgos pueden surgir de diversas fuentes y pueden tener impactos significativos en la satisfacción del cliente, la reputación de la empresa y la eficiencia operativa.

Ejemplo: Errores en la ejecución de procesos pueden llevar a una mala implementación del reglamento interno. La gestión de riesgos puede involucrar la implementación de controles de calidad y revisiones periódicas para asegurar la precisión y eficacia de los procesos.

La gestión de riesgos en el contexto de un análisis correlacional entre la gestión de procesos y el Reglamento interno es fundamental para garantizar que los procesos operativos sean eficaces y cumplan con las normas establecidas. Identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con la gestión de procesos y el cumplimiento del Reglamento ayuda a mejorar la eficiencia, asegurar el cumplimiento normativo y prevenir problemas que puedan afectar el desempeño general de la organización.

Planificación

La planificación corresponde al plan de acción que hace posible alcanzar los objetivos que se plantea la organización. En esta se realiza un estudio de los recursos disponibles, con el propósito de medir y aumentar las habilidades para lograrlo.

En ese sentido, según lo expuesto por Pelazas, M. (2018): “Se necesita para la planificación el desarrollo de una estrategia global basada en el objetivo y alcance del encargo, y según se espera que responda la organización de la empresa”. (p. 19)

Con base en lo expuesto, se comprende que la planificación es el fundamento para cumplir con los objetivos que la organización se plantea. En esta etapa se deben desarrollar indicadores, procedimientos que guíen a los colaboradores, además de crear estrategias en función del tipo de objetivo.

Es importante mencionar que la planificación no solo se debe realizar en este punto, sino que se debe implementar en todos los procesos que se ejecutan; asimismo, es de vital importancia que la gerencia general y los otros niveles jerárquicos tomen en cuenta el concepto y lo pongan en ejecución a la hora de adoptar decisiones que determinan el futuro de la empresa.

Sistema de control interno

Se conoce que para el buen funcionamiento de las entidades, sean públicas o privadas, se requiere la implementación de un sistema de control interno eficaz, en procura de salvaguardar, de manera razonable, los activos, proveer información oportuna y confiable, así como el logro de los objetivos planteados y el cumplimiento de la normativa aplicable.

Tal y como lo describe el Comité de Soporte Organizacional de la Comisión Treadway:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 3)

Establecer un sistema de control interno requiere el seguimiento y consejo de la administración de la entidad para que puedan establecer un diseño apegado a la empresa y, con ello, orientar al personal que ejecuta los procesos, enfocado en la seguridad de la consecución de los objetivos en sus operaciones y con base en la información que se brinde.

Para crear un sistema de control interno, es necesario involucrar a todo el personal en el vasto conocimiento en el área y definir el sistema ideal para la empresa. Seguidamente, se requiere que los encargados de cada área comuniquen y guíen a sus equipos al cumplimiento de los objetivos planteados a inicios de la creación de dicho sistema.

Se hace necesario ser claros con el personal que realiza la operación para que la información viaje sin interrupciones en el proceso y en el sistema. Ello resalta la importancia del sistema de control interno en todos los procesos establecidos en la empresa; es decir, se debe tener un punto de control, por cuanto, como menciona Rivera (2015):

Permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales.

Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, estas enmarcan la actuación administrativa. (párr. 1)

La necesidad de establecer un sistema de control interno permite a la alta dirección tener una seguridad razonable sobre las actividades y procedimientos que se realicen, puesto que el objetivo de dicho sistema es involucrar los procesos operativos, información y cumplimiento para que logren la eficiencia y eficacia que busca la organización.

Se comprende que la implementación de un sistema de control interno en los procesos de cualquier organización admite identificar posibles escenarios en los cuales se pueda materializar un riesgo y definir los mecanismos de acción requeridos para mitigar los efectos de los posibles eventos.

En ese sentido, se entiende que el control puede garantizar y resguardar los bienes, operaciones y proyecciones de la empresa, ya que siempre debe ser considerado en las actividades que se realicen, mostrando con ello la validez, la eficiencia de este y los beneficios de su implementación.

Es importante mencionar que la implementación de un sistema de control interno permite el establecimiento de puntos de decisión, en los cuales, en primera instancia, se muestre la necesidad de esta vigilancia y, seguidamente, se pueda evaluar y detectar las inconsistencias de la información suministrada, creando en ese sentido planes de acción para evitar que se materialicen tales inconsistencias. Al respecto, se demostrará la necesidad de crear o replantear, en caso de ser necesario, los controles que la empresa esté ejecutando en las áreas, procesos y actividades, con el fin de actualizar los controles y las actividades a la realidad determinada.

Propósito del sistema de control interno

El Comité de Soporte Organizacional de la Comisión Treadway (COSO, 2013), explica que el marco integrado COSO:

Se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de

marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión y reducir el grado de fraude en las organizaciones.
(párr. 1)

Es decir, el marco integrado busca orientar a las sociedades para que los procesos de control interno se ajusten a la realidad de la organización y el entorno en el cual operan, de forma tal que permitan integrar dicho marco a los distintos procesos que se desarrollan en la empresa y contribuya, a su vez, al logro de los objetivos establecidos, siempre en apego a la normativa que rige el funcionamiento de la respectiva compañía.

Objetivos del sistema de control interno

El resumen ejecutivo COSO (2013) plantea tres categorías de objetivos para su desarrollo, los cuales son:

- ✓ Objetivos operativos
- ✓ Objetivos de información
- ✓ Objetivos de cumplimiento

En lo concerniente a los objetivos operativos, según el resumen ejecutivo COSO: “Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas”. (p. 3)

Se desprende de lo anterior que los objetivos operativos están asociados con el establecimiento de los mecanismos requeridos para que las actividades y operaciones que desarrolla la empresa sean eficaces y eficientes y se procure la salvaguardia de los activos, para lo cual, de previo, se deben establecer con claridad los objetivos de rendimiento, tanto financieros como operacionales.

Por su parte, los objetivos de información, de acuerdo con COSO (2013): “Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad”. (p. 3)

Es decir, los objetivos de información se enfocan en procurar la generación y distribución en forma oportuna, confiable y transparente de aquellos datos que puedan aportar a la gestión de la institución; todo ello, en apego a las necesidades de la empresa y en acatamiento de la normativa técnica y jurídica aplicable, interno y externamente, de la respectiva compañía.

Por último, en cuanto a los objetivos de cumplimiento, según COSO (2013): “Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.” (p. 3)

Este objetivo tiene como propósito cumplir con las leyes y las regulaciones a las que se encuentre comprometida la respectiva empresa, tanto internas como las impuestas por entes reguladores, industria en que opera y el Gobierno, entre otras.

Componentes del control interno

De acuerdo con Coloma y de la Costa (2015), los componentes de control interno: (...) “se derivan de la manera en que la dirección gestiona la empresa y están integrados en el proceso de dirección”. (p. 138)

Los componentes del control son responsabilidad de la empresa integrarlos en sus métodos y en la planificación estratégica que realice, manteniendo al respecto la línea de lo establecido en los manuales existentes, con el fin de garantizar la veracidad y transparencia con la que trabaja la institución.

Conforme a lo señalado por Coloma y de la Costa (2015), el control interno debe estar integrado en cada proceso que se desarrolla y vinculado con los planes definidos por la empresa respectiva; hay que mencionar que el control interno es una herramienta eficaz que permite tener seguridad en la toma de decisiones; por tanto, la necesidad de mantenerlo en la gestión que se realice permitirá una mayor eficacia y la obtención de los beneficios previstos por la organización.

De conformidad con lo establecido por el enfoque COSO (2013), el sistema de control interno considera cinco componentes funcionales, a saber:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de supervisión (pp. 6-7)

El Resumen Ejecutivo COSO (2013) define que el primer componente, denominado entorno de control: “Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización”. (p. 4)

El segundo elemento, según el Resumen Ejecutivo citado, corresponde a la evaluación de riesgos, la cual es definida como: “La posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos”. (p. 4)

La evaluación de riesgos considera una constante influencia de situaciones internas y externas; por ello, los objetivos, procesos y controles deben tener una dirección clara de la empresa para saber hasta qué punto debe tener tolerancia. No

obstante, la dirección de la empresa debe considerar el dinamismo que se presenta en las diferentes situaciones, para poder establecer sus objetivos y definir los mecanismos que adoptará para hacer frente a los riesgos identificados.

En ese sentido, las evaluaciones de riesgos se realizan para calificar los eventos y su impacto, que, en caso de materializarse, incidirían en forma negativa en el logro de los objetivos operativos, de cumplimiento y de información.

Por su parte, las actividades de control corresponden al tercer elemento del sistema de control interno. Tales actividades, según el Resumen Ejecutivo de cita previa:

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (p. 4)

Tales actividades de control deben estar incorporadas en las políticas y procedimientos de la compañía, lo que da por un hecho que las primeras necesidades de los clientes o posibles riesgos estén detectadas en estos.

En este segmento se encuentra uno de los mayores apoyos de los departamentos; es decir, establecer en un documento las actividades de control que se implementan para mitigar los riesgos detectados de la mejor forma, ya que, como bien lo menciona COSO: “En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias” (p. 5)

Así las cosas, la empresa puede desarrollar otras formas de poder establecer actividades para disminuir el riesgo de la mejor manera, siguiendo las instrucciones que se establecieron en las políticas y procedimientos.

Por su parte, según el Resumen Ejecutivo COSO, sobre el cuarto componente, denominado Información y comunicación, determina: “Es necesario para que la entidad

pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos”. (p. 5)

Es necesario que el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo brinde y permita que la información necesaria fluya a los integrantes que establecen, implementan y fortalecen el sistema de control interno, creando la oportunidad de obtener información que aporte a las actividades que se realizan a diario en el proceso.

Según el resumen ejecutivo citado, facilitar información y comunicar cualquier acontecimiento incrementa la posibilidad de que los participantes puedan tomar decisiones oportunas y eficaces, en procura del logro de los objetivos organizacionales.

En ese sentido, el detalle de la información va a depender del nivel jerárquico de la organización, sea operativo o gerencial, y de las decisiones a que deba hacer frente el funcionario a quien se le suministra la información. Adicionalmente, los sistemas de información de comunicación deben estar diseñados para suministrar información oportuna y confiable a los colaboradores acerca de la necesidad de ejecutar sus funciones y el resultado de su desempeño, de forma tal que cuenten con una retroalimentación oportuna y eficaz sobre su gestión.

Las actividades de supervisión se encargan de estudiar y analizar, integralmente, la información recopilada; por lo tanto, se encarga de demostrar si la operación de los componentes del sistema de control interno está siendo ejecutada correctamente en la compañía, con el único fin de poder demostrar los resultados, a efectos de que sean estudiados por las entidades, además de comunicarle a la dirección en estudio los hallazgos identificados y ejecutar los ajustes que procedan, con el propósito de mantener el sistema de control interno operando en forma eficiente.

Manual de procesos

Los manuales de procedimientos sirven de sustento en el seguimiento de la gestión de procesos que se realizan en una organización y con ello cumplir con las tareas u objetivos establecidos por parte de la administración.

De acuerdo con la historia, los manuales de procedimientos tienen su origen en la Segunda Guerra Mundial. Por limitación de personal, se hizo necesario a partir de 1990, cuando se convirtieron en una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque en ellos se documentaban las actualizaciones acumuladas hasta ese momento sobre los procedimientos de las tareas y sus divisiones.

No obstante, en el año 2000, las grandes empresas contaban con nóminas de trabajadores a nivel mundial y para su administración ya se habían implementado manuales de procedimientos para sistematizar el control interno, que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan las empresas.

En la actualidad, los manuales de procedimientos son utilizados por entidades que buscan estandarizar procesos; esto mejora la comunicación entre el personal y permite que exista una correcta gestión de procesos en todas las líneas, logrando así una mejora continua en el desarrollo de los objetivos de las entidades.

Según el autor Rodríguez (2008), la importancia del manual de procedimientos radica en:

Presentar una visión de conjunto del organismo social

Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo

Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices

Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas

Facilitar el reclutamiento y la selección de personal

Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, y

Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales
(p. 244).

Macroprocesos

En la gestión de procesos, un macroproceso viene precedido de ciertas actividades o funciones organizacionales dentro de la empresa como un todo y, dentro de los departamentos, como un procedimiento establecido, que también pueden recibir insumos de otros macroprocesos.

En la Contraloría de Servicios existen varios procesos que involucran ciertas funciones o tareas que provocan otros procesos, en los cuales se determinan por micro procesos, con el fin de emitir una pronta resolución.

Dicho lo anterior, según el enfoque a la gestión de la Contraloría de Servicios, se determinan cinco macroprocesos.

- 1.) Organización y planificación de la Contraloría de Servicios. Este tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos, con el fin de que el departamento sea estratégico y dé apoyo a las diferencias área o unidades.

- 2.) Resolución de casos. Tiene como objetivo generar valor a los tiempos de respuestas e información pronta y oportuna a los clientes.
- 3.) Compensación y bienestar tanto al cliente interno como externo. Su objetivo es desarrollar el sistema y que este mantenga una línea clara y expedita sobre lo que el cliente necesita y lo que el funcionario brinda, de acuerdo con las regulaciones y políticas mismas de la entidad.
- 4.) Desarrollo de gestiones. Busca la innovación y generación de información por medios de los canales digitales, de acuerdo con las legislaciones establecidas para cada proceso.
- 5.) Relaciones entre departamentos. Busca mantener las relaciones de manera que exista comprensión, estabilidad y aportar a la estrategia de la organización, ya que las gestiones se evaden e indican que corresponde a otro departamento, cuando le corresponde a este y viceversa.

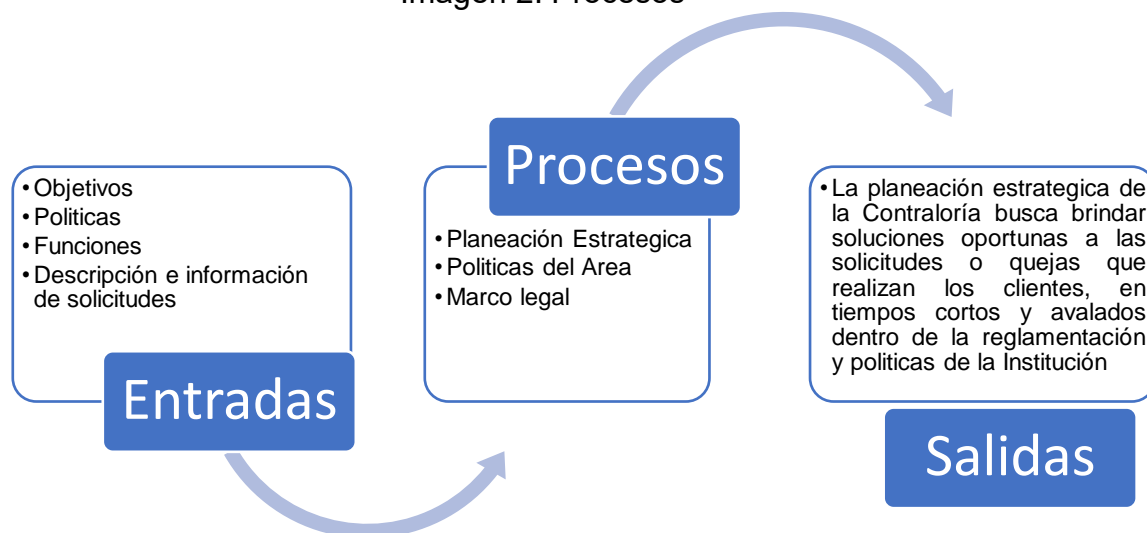
Se detalla cada uno de los macroprocesos de la gestión de la Contraloría de Servicios, así como cada uno de los procesos que lo componen y las principales funciones por realizar para generar valor en la organización.

Imagen 1. Macroprocesos



Elaboración propia, 2024

Imagen 2. Procesos



Elaboración propia, 2024

En la imagen anterior, el primer macroproceso está compuesto por tres procesos que serán definidos, como lo son la Planeación estratégica, Políticas del área y Marco legal; este último se toma como referencia en todos los procesos como marco normativo de la institución por cada gestión realizada.

En un nivel gerencial, los macroprocesos se pueden definir como un conjunto de procesos y actividades, que, interconectados, son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos de una empresa. Están compuestos por procesos que ocurren en diferentes sectores e involucran diferentes funciones o posiciones. Estos procesos pueden ocurrir de forma encadenada o paralela, pero tienen cierto grado de similitud.

Los macroprocesos brindan una visión integral y siempre deben estar dirigidos y alineados a la misión de la empresa; al fin y al cabo, representan las funciones y todo lo que la organización realiza para su razón de ser; es decir, lograr sus objetivos.

Una perspectiva sobre el proceso es clave para comprender los flujos de valor. Un proceso es una cadena de entradas y eventos que producen una salida. Hay varios niveles de procesos, desde micro a macro.

Para identificar los macroprocesos es necesario comprender cabalmente el entorno de la empresa. Tratar de responder a preguntas como: ¿Qué demandas cumple mi empresa? ¿Qué hacemos y cuáles son los pasos que seguimos? ¿Es necesario involucrar a más de un sector? ¿El trabajo está estandarizado y la calidad entregada siempre es la misma? ¿Cuáles son los impactos que cada actividad trae al resultado final?

Cuando las respuestas a estas preguntas son claras, se entienden las interconexiones y el grado de complejidad existente en los procesos de la empresa. El análisis detallado de la importancia y el impacto de los procesos proporciona visibilidad sobre los macroprocesos existentes.

Etapas de la Gestión de Procesos y Reglamento Interno

En este apartado se toma como procedimiento estructural los lineamientos de la institución como órgano competente, ya que las modificaciones deben seguir o tener un hilo conductor en el Plan Operativo Institucional; es por ello que lo primero se debe hacer es:

- ✓ Elaborar el plan anual de trabajo de la Contraloría de Servicios
- ✓ Recepción y resolución de quejas
- ✓ Recepción y trámite de sugerencias
- ✓ Denuncias
- ✓ Evaluación y medición de la calidad de los servicios
- ✓ Cumplimiento de normativa legal en cuanto a prestación de servicios al ciudadano

- ✓ Elaboración del informe anual de labores

Elaboración del plan anual de trabajo

En esta elaboración el contralor de servicios define anualmente el trabajo, preferiblemente en el mes de noviembre; las indicaciones, los aspectos o acciones que se deben llevar a cabo para el mejoramiento de los servicios que brinda la institución y para mejorar el funcionamiento de la oficina de Contraloría de Servicios. Esto incluye la definición de los indicadores de gestión, que permitan evaluar de forma continua la calidad de los diferentes servicios que presta el INVU.

Los indicadores de gestión están en concordancia con los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Institucional de la entidad y en el PEI, que, a su vez, deben estar alineados con el PND.

Recepción de quejas y resolución de quejas

El contralor es el responsable de implementar las herramientas que faciliten la comunicación entre los usuarios de los servicios y la institución. Se cuenta, entre otros, con el siguiente instrumento de recolección de información: los cargos no llevan mayúscula

FCO-02 Boleta de recepción de gestiones- Atención presencial

Asimismo, el usuario puede presentar la queja mediante la página web del INVU. En caso de que envíe la gestión vía correo electrónico, el contralor toma la información de acuerdo con el formulario FCO-01 Boleta de recepción de gestiones de forma digital.

El contralor valora, de forma discrecional, la posibilidad y conveniencia de brindar

la confidencialidad, salvo cuando, por disposición legal u orden judicial, sea imperativo o, en su caso, no resulte posible.

Para el caso de las denuncias anónimas, el contralor valora su admisibilidad y trámite según lo estipulado en el Reglamento a *la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios* (39096-PLAN).

Trámite de quejas

Diariamente, el contralor revisa los correos electrónicos institucionales, buzones, habilitados por la institución incluida la remisión vía fax.

A más tardar el tercer día hábil de recibida la gestión, el contralor comunica al usuario el recibido conforme de la queja y solicita, si es del caso, información adicional y le da el aviso formal de que se iniciado el trámite de gestión de la queja.

Recibida la queja, el contralor realiza un análisis inicial, mediante el determina su criticidad, para lo cual puede apoyarse en criterios tales como el impacto negativo en la percepción de los servicios o imagen de la institución, dificultad o complejidad de su posible resolución, frecuencia de aparición y similares.

De acuerdo con el resultado de este análisis inicial, el contralor remite el caso a la jefatura del área que presta los servicios donde se originó la queja. El plazo máximo de respuesta a Contraloría de Servicios, para todos los casos, será de cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la queja, siempre respetando la prioridad establecida en el análisis de criticidad y manteniendo la confidencialidad de la identidad del usuario si así lo solicita.

El contralor traslada las sugerencias a las áreas respectivas; verifica las sugerencias emitidas por los usuarios y corrobora que sean canalizadas de forma eficiente. Además, aquellas que tengan una adecuada relación costo-riesgo-beneficio,

sean incluidas en planes de mejora, según lo estipulado en el PMC-02 Mejora continua.

Las sugerencias emitidas por las personas usuarias, que son atendidas en la Contraloría de Servicios, se registran en FCO-03 Registro de gestiones de la Contraloría de Servicios.

Denuncias

Se considera denuncia el conocimiento de una posible actuación irregular cometida por un funcionario de la institución. Toda denuncia debe ser investigada con el propósito de determinar las posibles responsabilidades disciplinarias, civiles o ambas, que correspondan sobre los presuntos responsables.

La determinación de posibles hechos irregulares, así como su actuación, está definida, entre otras, en la *Ley General de la Administración Pública*, *Ley General de Control Interno*, *Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*, *Ley Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia*, *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*, *Código de Trabajo*, etc. Todo funcionario de la institución que tenga conocimiento de hechos de los que se pueda presumir, de forma razonable, la existencia de una posible falta cometida por alguno de sus funcionarios, lo denuncia ante la Gerencia o ante la Auditoría Interna de la entidad, los cuales iniciarán el proceso de investigación y actuarán en consecuencia.

Es importante considerar que el contralor debe garantizar el anonimato del denunciante y debe manejar con el mayor grado de confidencialidad, según lo establecido en el art. 6 de la *Ley General de Control Interno*.

En aquellas ocasiones en que el contralor note o presencie hechos denunciabiles, lo debe comunicar al jerarca o a la Auditoria Interna.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo que se presenta a continuación describe detalladamente la ruta metodológica por seguir para resolver el problema en cuestión. Se abordarán temas relacionados con el enfoque y tipo de investigación, objetos de estudio, fuentes de información, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos necesarios para el logro de los objetivos propuestos al principio de este estudio.

La investigación cualitativa puede ser naturalista, lo que quiere decir que el sujeto y objeto interactúan para generar conocimiento y que existe una realidad cambiante. La búsqueda de información debe estar centrada en el análisis de la conducta humana, la realidad y significados para los miembros (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por lo tanto, la indagación que se propone está orientada a comprender las características, causas y consecuencias de un fenómeno, en el que intervienen los colaboradores del departamento Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, así como los encargados de otros departamentos; es decir, se observará su contexto laboral en el que interviene una realidad cambiante y la interacción de los sujetos de información.

Los datos que se obtengan de dicho análisis serán fuente de retroalimentación para el quehacer de los colaboradores del departamento de la Contraloría de Servicios.

Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se plantea en el presente estudio es de tipo cualitativo. Un artículo publicado por Universidades Santander en 2021 plantea que una investigación cualitativa consiste en: “recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras”.

Para tratar de resolver el problema en cuestión, se acudirá a conocer las experiencias vividas por el personal del departamento de la Contraloría de Servicios para tratar de conocer con mayor detalle las causas y consecuencias que enfrentan en el día a día en temas de aplicación de gestión de procesos, normativas internas y de procedimientos.

Para el estudio que el investigador propone, se considera en este caso que el diseño de investigación que mejor se adecua al problema en cuestión es el narrativo, ya que este tipo de abordaje se centra en entender la sucesión de situaciones y hechos por medio de vivencias experimentadas por un grupo determinado de personas.

Como se ha logrado identificar la necesidad del departamento, el investigador propondrá un diseño de una base de datos en el programa Excel de Microsoft, habilitado para macros, para los colaboradores del departamento de Contraloría de Servicios puedan aplicarlo en el diario vivir, y así resolver los inconvenientes que en la actualidad se presentan; por ejemplo, las boletas de inconformidades no se archivan como debe ser; la recopilación de datos de los clientes no se automatiza; con esto se evitarían errores y la duplicidad en la información de clientes y se estaría trabajando bajo la misma línea que el reglamento interno establece.

Este tipo de diseño plantea la necesidad no solo de diagnosticar problemas sociales, políticos, laborales o económicos, sino que además se deben identificar las causas y consecuencias experimentadas y proponer las posibles soluciones.

Fuentes de información

Las fuentes de información se constituyen en la materia prima de toda investigación, pues permiten establecer y determinar aquellos términos que son necesarios para elaborar el estudio, de modo que corresponden a todo elemento que posibilita facilitar al cumplimiento de los objetivos. Tal y como lo menciona Gallaud (2015), las fuentes se pueden clasificar en primarias y secundarias.

- ✓ **Fuentes primarias:** De acuerdo con Gallaud (2015), las fuentes primarias son fuentes originales, en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p. 21).
- ✓ **Fuentes secundarias:** Según Gallaud (2015), este tipo de fuentes, también llamadas indirectas, incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho (p. 21).

Procedimientos para la recolección de la información

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Se indagó, en algunos sistemas y archivos, información relacionada con las gestiones de procesos y *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*.

Dentro de la investigación cualitativa, algunos de los instrumentos para recolectar información más utilizados son la observación, la entrevista y grupos de enfoque, entre otros. El investigador de este proyecto ha definido utilizar la entrevista, cuestionarios y la observación.

Tipo de investigación

El tipo de investigación en que se enmarca este proyecto se ubica en la investigación descriptiva. Según Barrantes (2001): "(...) la investigación no solo se puede llevar a cabo interrogando a las personas involucradas en hechos o fenómenos, sino que también observando". Se utiliza la técnica de observación que permite obtener información de los acontecimientos tal y como se producen. Barrantes (2001) menciona también que la observación es el producto de la percepción del que observa; en ella incluye metas, prejuicios. Es un proceso sistemático, razón por la cual el

estudiante evalúa exhaustivamente el control de atipicidades por parte de los empleados de dicha entidad.

Instrumentos

A continuación, se detallan los instrumentos que se van a implementar en esta investigación para recopilar la información que se requiere, siempre enfocándose en la obtención de la mayor cantidad de información posible.

Para hacer posible que la presente investigación se desarrolle de la mejor manera, resulta imprescindible recurrir a fuentes primarias y secundarias, las cuales arrojarán información y datos que serán claves para responder la interrogante, además de lograr el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos.

Por su parte, Barrantes Echavarría (2014) menciona que los instrumentos y técnicas de investigación deben ser determinadas de acuerdo con el alcance que se desea tener en el proyecto de investigación; por ello, en estas intervienen las variaciones que pueden surgir dependiendo de la indagación (p. 177). Es importante comprender que, por medio de las técnicas aplicadas —procedimientos sistemáticos que utiliza el investigador para el conocimiento propio—, se recolecta información mediante los instrumentos para luego registrarla y analizarla.

Las técnicas son parte del proceso que toda investigación académica debe utilizar para que sea válida, de manera que la información que aporte sea de utilidad. Las técnicas son la ruta que el investigador diseña para buscar y obtener información, la cual conducirá a la obtención de datos para ser procesados e interpretados.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en esta investigación son la observación y entrevista, pues su objetivo es obtener datos característicos de los sujetos de información.

- ❖ **Observación:** Busca captar información mediante la vista de forma sistemática de un hecho, fenómeno o una situación de un grupo de individuos, en que el investigador percibe los datos mediante la experiencia o interacción con el medio. En el caso de esta investigación, se realizará la observación estructurada, utilizando para ello instrumentos prediseñados, tales como lista de cotejo, lista de frecuencias y escala de estimación (Arias, 2012).

Esta técnica es una de las más antiguas, al ser un proceso de conocimiento de una realidad en la que se establece un contacto directo con el sujeto de estudio. En esta, el investigador desarrolla las habilidades de escucha, observa y focaliza los datos que requiere. En ese sentido se establecen categorías y subcategorías de análisis; posteriormente ordena, clasifica, tabula y representa gráficamente la información obtenida (Naupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

- ❖ **Entrevista estructurada:** es aquella que está conformada por una serie de preguntas previas, elaboradas por el entrevistador, y que son aplicadas al entrevistado para obtener información sobre el problema de investigación; en este caso se aplicará para identificar los conocimientos que los supervisores tienen en temas de legislación laboral.

Según Barrantes-Echavarría (2014), se determina como entrevista “la acción de tener una conversación oral entre dos personas para ampliar un tema o llevar a cabo un objetivo específico, esta puede darse de forma directa con el objeto de información o por medio de preguntas que le permitan al objeto expresar su información de forma concisa” (p. 194).

Esta técnica es muy eficaz, ya que posibilita que el investigador almacene la información más esencial de la indagación; esto, porque se da una comunicación cara a cara con el objeto de estudio, situación que contribuye con la construcción de la realidad.

La entrevista se aplicará de manera digital (Google Forms), ya que, por aspectos de tiempo dentro de la organización, no es posible debido a los diferentes trámites y reuniones que se realizan en el departamento.

- ❖ **Cuestionario:** De acuerdo con Hernández *et al.* (2018): “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 251). Tal herramienta puede contener diferentes tipos de preguntas, sean abiertas o cerradas, con el fin de obtener las respuestas necesarias e información adicional que facilite un análisis del tema objeto de análisis.

En ese sentido, Hernández *et al.* (2018) expresan que las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”. (p. 251)

Cabe mencionar que la aplicación de este cuestionario se realizará a colaboradores de la empresa en investigación y a una muestra de personal, quienes trabajan en otras compañías en el ámbito del centro de servicios. Al ser así, este instrumento tomará en cuenta respuestas dicotómicas de los encuestados.

Ahora bien, es importante conocer que Hernández *et al.* (2018), respecto a las preguntas abiertas, señalan; “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.” (p. 254)

Se comprende que las preguntas abiertas permiten tener mayor entendimiento sobre lo que se consulta a los participantes; sin embargo, hay un riesgo de que las respuestas sean muy diferentes a lo que se plantea, o bien, al total de la muestra a la cual se aplica el instrumento.

El uso de este tipo de preguntas permite que el investigador extienda más su conocimiento sobre el proceso o gestión que se lleva a cabo; no obstante, puede suceder

que las respuestas no sean concretas; en tal caso, el investigador debe ser claro al solicitar e indagar con las personas entrevistadas, con el fin de lograr los resultados esperados.

Esa información sirvió para tener en cuenta la opinión del cliente y, a su vez, velar por la atención de la inquietud y su pronta resolución; en otras palabras, tener una base de datos completa, ágil y eficaz para bienestar tanto del consumidor como para la institución.

Sistematización de la Información

Para iniciar el diseño y modificación de la base de datos, se procedió, de manera formal, a ingresar registros importantes en cuanto a todo lo que tiene que ver con el proceso de la gestión y toma de información proveniente de los clientes, razón por la cual el investigador requiere la supervisión de la encargada de la Contraloría para empezar con la obtención de los diferentes campos o registros que sean convenientes modificar en la base de datos. La contralora sugirió una búsqueda rápida, fácil y ordenada, de modo que solicitó que a cada cliente se le verificara el nombre, apellido, teléfono, dirección y consulta sugerida.

Documentos aplicables

Para la emisión de los procedimientos y brindar una respuesta clara, eficiente y rápida, se deben tener en cuenta los plazos de respuesta y, por ende, claridad de las leyes que lo implican.

Para una entidad del Estado como el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y su Departamento de Contraloría de Servicios, cualquier cambio o modificación que se vaya a realizar en cualquier ámbito, ya sea de funciones, lineamientos, requisitos, protocolos, procesos, se rige por las diferentes leyes que lo amparan; en este caso se citan las siguientes I

- ✓ Ley N.º 9158: *Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios.*
- ✓ *Reglamento a la Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios* (Decreto Ejecutivo N.º 39096-PLAN).
- ✓ *Reglamento de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.*
- ✓ Ley N.º 7600, *de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.*
- ✓ Ley N.º 8220, *de protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos* y su respectivo reglamento.
- ✓ Ley N.º 8422, *Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública*, y su reglamento (N.º 32333).
- ✓ Ley N.º 9097, *de Regulación del Derecho de Petición.*
- ✓ PMC-02 Mejora continua.
- ✓ FCO-01 Boleta de recepción de gestiones de forma digital.
- ✓ FCO-02 Boleta de recepción de gestiones- Atención presencial.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se detallan los resultados de la investigación con base en el enfoque, el diseño de la investigación y el método de análisis seleccionado. La estructura de este apartado se desarrollará de acuerdo con el objetivo general y con los objetivos específicos, planteados al inicio de esta investigación.

En el marco teórico se detalló claramente que la gestión se considera como el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa de manufactura, comercial, servicios, instituciones públicas y privadas, etc.; asimismo, se determinó que el reglamento interno es la norma elaborada por el patrono, de acuerdo con los intereses de la institución y la legislación laboral vigente.

Dicho lo anterior, se realizó la investigación de manera analítica, con un enfoque cualitativo, que permite evaluar las características y etapas de la gestión de procesos; por consiguiente, se utilizó el instrumento cuestionario con la técnica de encuesta.

Gestión de procesos y reglamento interno

Se realizó el siguiente cuestionario, con el fin de garantizar la eficiencia operativa, la transparencia administrativa y la calidad en la prestación de servicios, por medio de la regulación y optimización de los procesos internos.

La población realizada a este cuestionario se da en el departamento de la Contraloría de Servicios, de modo que se consulta a la encargada de la Contraloría de Servicios, Lic. Melissa Contreras Rojas, para aplicar el cuestionario. Al respecto, sobresalen los siguientes resultados:

En la primera pregunta se consulta sobre la definición de la gestión de procesos de la Contraloría de Servicios; con esto se busca poner en evidencia el conocimiento básico y técnico de los términos que se necesitan para desarrollar las labores diarias en el departamento en consulta y del cual el resultado fue efectivo.

Tabla 1. Conceptos sobre gestión de procesos

Conceptos de la gestión de procesos de la Contraloría de Servicios
Atención y resolución a consultas derivadas de un sinnúmero de solicitudes por parte de un cliente externo e interno, con el propósito de que estas se han solventadas en tiempo y forma.
El concepto de gestión de procesos se centra en el control y la supervisión de las solicitudes que ingresan a la Contraloría de Servicios, asegurando el cumplimiento de normativas y eficacia en la ejecución de proyectos relacionados con los procesos de la Contraloría.
A su vez, el concepto con los procedimientos implementa prácticas orientadas a la mejora continua de los servicios de INVU, mediante la identificación de oportunidades de mejora y acciones correctivas preventivas.
También busca transparencia en la gestión de procesos, garantizando, al respecto, que las acciones y decisiones sean claras y accesibles para el usuario; además, se enfoca en la rendición de cuentas para asegurar que todas las acciones estén alineadas con los objetivos institucionales.
Se puede determinar por medio de la gestión de procesos el uso eficiente de los recursos, con el fin de maximizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios proporcionados por el Instituto.

Elaboración propia, 2024.

Con los conceptos ampliamente explicados, se determinó que, si bien es cierto se tiene conocimiento, este no va alineado con el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios* en términos operativos, ya que el artículo 5 de este reglamento de la Contraloría establece lo siguiente:

“Mantener procedimientos adecuados para la atención eficiente de los planteamientos que presenten los usuarios”.

La función antes mencionada difiere en la gestión de los procesos; esto, porque la Contraloría de Servicios de INVU no mantiene las solicitudes de los clientes de manera adecuada, pues son archivadas en carpetas sin ningún control. La Lic. Contreras expresó que el proceso se archiva a modo de respaldo, pero cuando el cliente regresa, dos o tres meses después, se vuelven a solicitar los datos, lo que provoca duplicación en la información; asimismo, cuando se trata de buscar las carpetas, no se encuentran; esto, por un mal manejo de la información.

En esa misma línea se planteó la pregunta sobre el concepto de Reglamento Interno; con esto se buscaba una parcialidad y así evidenciar el conocimiento de un término a otro. La encargada manifestó que los conceptos están definidos; lo que preocupa es la aplicación del proceso.

No obstante, aunque se tenga el conocimiento, si la gestión no se efectúa de la mejor manera, la eficiencia y eficacia en la calidad del servicio se verán afectadas, lo que ocasiona atraso en la recepción de la solicitud, en los plazos de entrega de la información, entre otros.

Por esa razón, el investigador vio la necesidad de reforzar el conocimiento en temas de gestión de procesos y reglamentos para que la encargada y su equipo de trabajo puedan actuar con mayor determinación y que los casos que lleguen a la Contraloría se puedan ejecutar sin sufrir retrasos, ya sea por tener que devolverlos para corregirlos, o bien, que el encargado antes de actuar deba consultar el procedimiento y demorar la medida correctiva por esperar respuesta de la otra parte.

Por otro lado, al existir inquietud por parte de la encargada sobre el cuestionamiento realizado y por las preguntas, se decidió efectuar la consulta sobre si existe discrepancia de un reglamento a otro. La funcionaria refirió lo siguiente:

Tabla 2. Discrepancias entre gestión de procesos y reglamento interno

Discrepancia entre la gestión de procesos y el <i>Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios</i>
Desconocimiento del sistema en la gestión por parte de los funcionarios de la Contraloría de Servicios.
La gestión de procesos en la Contraloría de Servicios no está determinada ni limitada.
Las actividades en la gestión de procesos de la Contraloría no son claras.
No existen bases de datos para recopilar la información o automatizarla.

Elaboración propia, 2024.

Es importante recordar que si la gestión de procesos no se lleva a cabo con base en los lineamientos o normativas del reglamento interno, como se expuso en la pregunta anterior a esta, se dan inconsistencias, malos manejos de la información; así las cosas, la medición en la calidad del servicio brindado no será la correcta, lo que ocasionaría que los plazos en tiempos de respuesta no sean los establecidos según la normativa institucional del *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios*.

Se debe recordar que las discrepancias pueden surgir por varias razones; entre ellas, por la interpretación y aplicación de las normativas y procesos, ya que pueden interpretarse de maneras diferentes y por distintos individuos; a su vez, la encargada de la Contraloría de Servicios consideró que la discrepancia se da, en su mayoría, por las políticas y procedimientos, que han generado inconsistencia en las gestiones, pues los procedimientos no se actualizan; esto, porque es una institución pública de muchos años y, aunque los lineamientos normativos se van actualizando, los estatutos internos continúan prevaleciendo; por eso, las discrepancias pueden surgir si algunas áreas no están al tanto de los cambios o si interpretan las nuevas normativas de manera distinta.

La encargada refirió que la falta de comunicación dentro de la institución puede resultar en malentendidos sobre los procedimientos y las responsabilidades; esto se dio con el anterior contralor, que implementó prácticas que no estaban alineadas con el reglamento interno establecido.

Es importante mencionar que la falta de capacitación adecuada sobre los procesos y el reglamento interno puede resultar en errores en su aplicación; en consecuencia, es fundamental que todos los empleados estén bien informados y formados para asegurar la correcta implementación de la normativa, Entre esos cambios, se ha incentivado a la Gerencia para que contrate a otro contralor para que ayude en las gestiones dentro del departamento y con eso generen nuevas ideas y formulaciones a la gestión de procesos.

Por consiguiente, se consultó qué tipo de modificaciones se han llevado a cabo y por qué estas no han sido correctas para que tanto la gestión de procesos y el reglamento vayan alineados. La persona encargada expresó:

Tabla 3. Tipos de modificaciones a la gestión de procesos

Tipos de modificaciones a la gestión de procesos que no han sido satisfactorias
Se han realizado modificaciones a las boletas de inconformidades.
Se han efectuado nuevos procedimientos en la atención tanto de clientes internos como externos en limitar gestiones y así agilizar los procesos.
Se ha solicitado a la Gerencia contrataciones de recurso humano (contralor o contralora).
Se ha solicitado a la Gerencia el apego al artículo 7 del reglamento interno, al libre acceso a dependencias o procesos del Instituto, con el fin de requerir documentos e información necesaria para el adecuado cumplimiento de las solicitudes.

Elaboración propia, 2024.

Con base en la tabla anterior, se debe tener en cuenta que cuando se realizan modificaciones a las leyes, regulaciones o políticas internas, es necesario ajustar los procesos para asegurar el cumplimiento legal y la alineación con las nuevas normativas; esto, porque las modificaciones pueden estar orientadas a optimizar la eficiencia operativa, reducir costos, mejorar la calidad del servicio o acelerar los tiempos de respuesta. Esto implica revisar y ajustar los procesos para hacerlos más eficaces y eficientes.

A lo largo de la investigación, las denuncias y necesidades de los usuarios pueden cambiar con el tiempo, lo que requiere ajustes en los procesos para asegurar que sigan siendo relevantes y efectivos en la prestación de servicios; no obstante, en la pregunta anterior se mencionaba sobre las discrepancias entre los reglamentos, y era evidente la inconsistencia en varios procesos, por lo que si se han identificado discrepancias o problemas en la aplicación del reglamento interno, las modificaciones pueden ser necesarias para corregir y alinear los procedimientos con la normativa establecida.

Finalmente, es importante que cualquier modificación a la gestión de procesos se realice de manera planificada y sea comunicada adecuadamente a todos los involucrados, con el fin de garantizar que los cambios implementados estén generando los resultados esperados.

En la siguiente pregunta, la encargada expuso varios problemas que se suscitan en el departamento, para brindar resultados en la consecución de esta investigación, y que a la postre permitió abordar una implementación de una base de datos, ya que la funcionaria enfatizó que no tienen un respaldo de las solicitudes de cada cliente, de modo que si el mismo cliente se presenta a la institución, se le deberán solicitar todos los datos nuevamente.

Tabla 4. Problemas comunes en la Contraloría de Servicios

Problemas más comunes de la Contraloría de Servicios
Falta de transparencia, poca claridad en los procesos y decisiones, lo que puede llevar a la percepción de falta de transparencia por parte de los ciudadanos y partes interesadas.
Retrasos en los procedimientos, demoras en la atención y resolución de quejas o reclamos relacionados con servicios de vivienda y urbanismo.
Ineficiencia en la gestión de documentos, dificultades en la organización y manejo de documentos físicos y digitales, lo que puede afectar la eficiencia operativa.
Baja calidad en el Servicio al Cliente. Insatisfacción de los usuarios debido a la falta de atención o respuesta oportuna a sus consultas y reclamaciones.
Falta de coordinación interdepartamental; problemas de comunicación y coordinación entre diferentes departamentos o áreas dentro de la Contraloría de Servicios.
Inadecuada gestión de datos; problemas relacionados con la recolección, almacenamiento y análisis de datos, lo que puede dificultar la toma de decisiones informadas.
Cumplimiento normativo; desafíos para cumplir con las regulaciones y normativas vigentes en materia de vivienda y urbanismo, lo cual puede llevar a conflictos legales o sanciones.
Falta de capacitación del personal; necesidad de capacitación continua para el personal en temas relevantes como gestión de quejas y reclamos, normativas legales actualizadas, entre otros.

Limitaciones tecnológicas; utilización de herramientas y sistemas obsoletos, que dificultan la automatización de procesos y la mejora en la eficiencia operativa.

Escasa participación ciudadana; baja participación de la comunidad en los procesos de control y seguimiento de los servicios relacionados con la vivienda y urbanismo.
--

Elaboración propia, 2024.

Estos problemas afectan la eficiencia y eficacia de la Contraloría de Servicios, de manera que identificarlos y abordarlos es fundamental para mejorar la operación y la percepción de la organización ante los ciudadanos y otras partes interesadas.

Posteriormente, durante el estudio de los riesgos que ocasionan que la gestión de procesos y el reglamento interno difieran, se logró determinar la existencia de riesgos operativos, administrativos y hasta judiciales; todo lo anterior, por un mal manejo de la información. Por ello, en esta investigación se abordan los pormenores de estos riesgos en la Contraloría de Servicios.

Los riesgos operativos en la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU) pueden variar, dependiendo de la gestión de procesos y el reglamento interno.

Tabla 5. Riesgos de cumplimiento normativo en la Contraloría de Servicios

Inadecuada aplicación de normas y reglamentos, lo que provoca sanciones legales o administrativas.
Falta de actualización en respuesta a cambios legislativos o reglamentarios, lo ocasiona riesgos de legalidad y eficacia de los procesos.
Ausencia de documentación adecuada y registros incompletos puede dificultar la verificación del cumplimiento de procedimientos y políticas.

Elaboración propia, 2024.

En resumen, para mitigar estos riesgos es crucial que la Contraloría de Servicios del INVU implemente controles internos robustos, realice auditorías periódicas y mantenga una capacitación continua para el personal en materia de cumplimiento. La revisión constante de las políticas internas y la adaptación a los cambios en el entorno también son esenciales.

Tabla 6. Riesgos de procesos en la Contraloría de Servicios

Procesos mal diseñados o ineficaces pueden resultar en errores operativos, retrasos en la ejecución y falta de control sobre los resultados.
Ausencia de documentación adecuada y mecanismos de seguimiento dificulta la supervisión y auditoría de los procesos
Errores en la ejecución de procesos por falta de capacitación, deficiencias en los procedimientos o malentendidos permiten un debilitamiento en la calidad del servicio y los resultados esperados.
La carencia de formación adecuada para el personal involucrado en los procesos ocasiona una deficiente ejecución de estos y permite errores en la aplicación de procedimientos.

Elaboración propia, 2024.

Una gestión proactiva y eficaz de estos riesgos es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y asegurar que la Contraloría de Servicios del INVU pueda cumplir con sus objetivos y responsabilidades de manera eficiente.

Tabla 7. Riesgos relacionados con el Servicio al Cliente en la Contraloría de Servicios

Procesos ineficientes y mala gestión se reflejan en una disminución en la satisfacción de los usuarios o beneficiarios de los servicios de INVU.
Falta de mecanismos eficaces para manejar las quejas y reclamos daña la reputación del INVU y reduce la confianza del público.
Falta de un sistema robusto para gestionar quejas y reclamaciones ocasiona una resolución inadecuada de problemas y, por ende, una disminución en la satisfacción del cliente.

Elaboración propia, 2024.

Abordar estos riesgos con efectividad puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente, robustecer la reputación del INVU y asegurar que la organización cumpla con su misión de manera eficiente.

Diagrama de flujo

Para Chiavenato (1993) es un gráfico que representa el flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene como ventaja que indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. En relación con su importancia, este autor plantea que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada entre los recursos humanos de la organización.

Para Rodríguez y Aguilera (2007), un flujograma es una representación del algoritmo de ejecución y tráfico de la información interna contenida en la organización, que ilustra mediante redes y gráficos la secuencia de actividades, nodos y los centros neurales del proceso.

Estos autores entienden por redes el grupo de individuos que, de manera conjunta o individual, se relacionan con otros con un fin específico, a partir de la existencia de flujos de información; asimismo, los nodos son las personas o grupos de personas que se encuentran en torno a un objetivo común y que van a estar unidas por determinados vínculos o relaciones, que constituyen lazos entre nodos y se representan por líneas, cuya flecha indica la dirección o sentido del flujo.

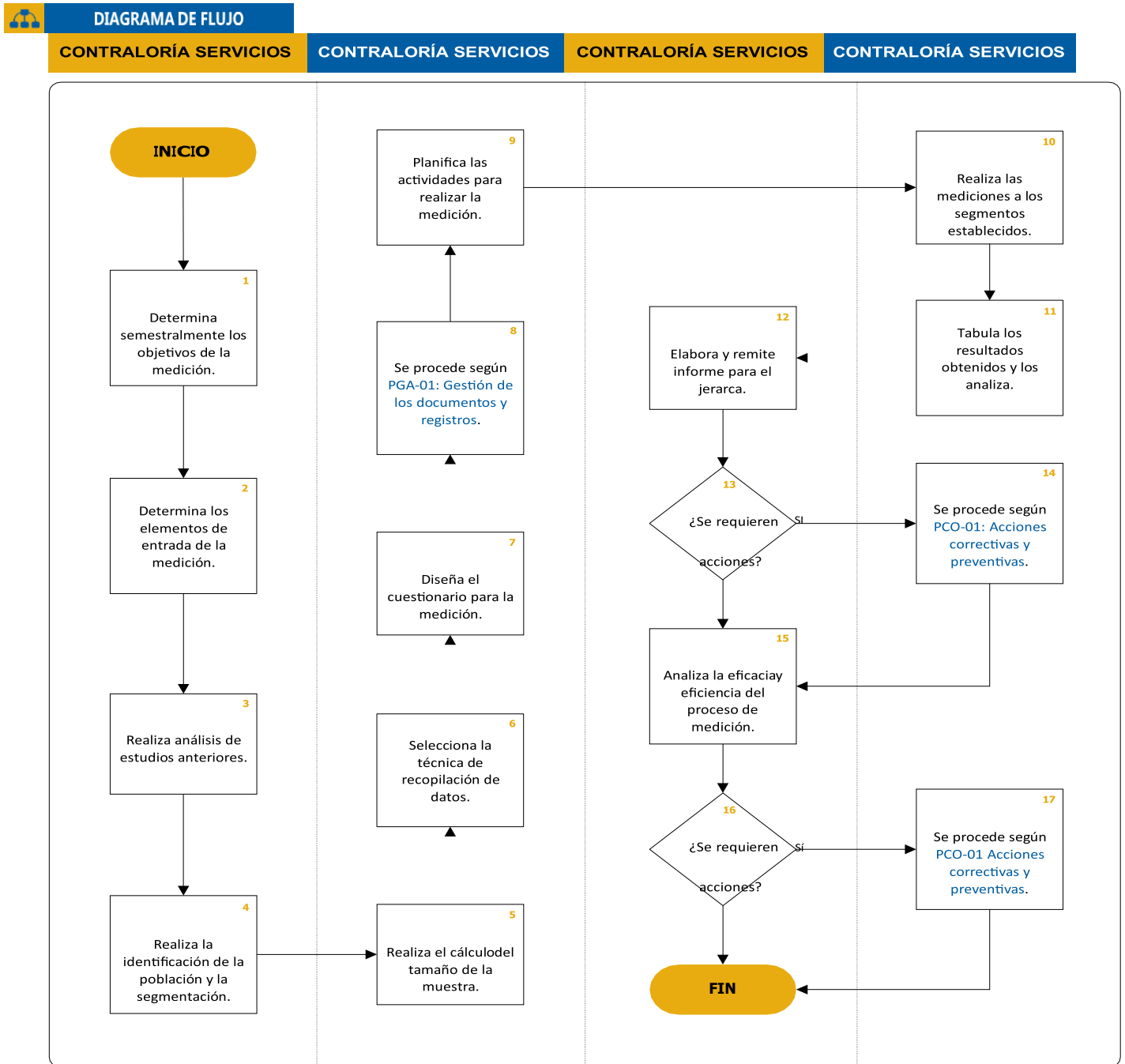
Dicho y explicado lo anterior, se visualiza la secuencia ejecutada en los procesos de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Existe un inicio, pues semestralmente se determinan los objetivos de la medición; luego se definen los elementos de la entrada de la medición. Se ejecuta un análisis de estudios anteriores y se realiza la identificación de la población y la segmentación. En la misma línea se efectúa un cálculo del tamaño de la muestra, seleccionando la técnica de recopilación de datos y diseño del cuestionario para la medición. Posteriormente se procede según PGA-01: Gestión de los documentos y registros; es decir, se planifican las actividades, se realizan las mediciones y se tabulan las actividades, para luego elaborar y emitir el informe, hasta llegar a la parte final del diagrama.

A continuación, se visualiza el diagrama de flujo de la Contraloría de Servicios.

DIAGRAMAS DE FLUJO

Medición de la calidad de los servicios

Imagen 3. Diagrama de flujo, Contraloría de Servicios



Elaborado por: Contraloría de Servicios, INVU, 2018.

Diagrama de flujo actual de la Contraloría de Servicios

El diagrama de flujo actual relacionada con la gestión de procesos de la Contraloría de Servicios presenta limitantes en algunos de los procesos, ya que no van ligados al reglamento interno, La operatividad en los procesos es fundamental para tener un aspecto equilibrado en cada gestión y que cada actividad se realice según los lineamientos y normas establecidas.

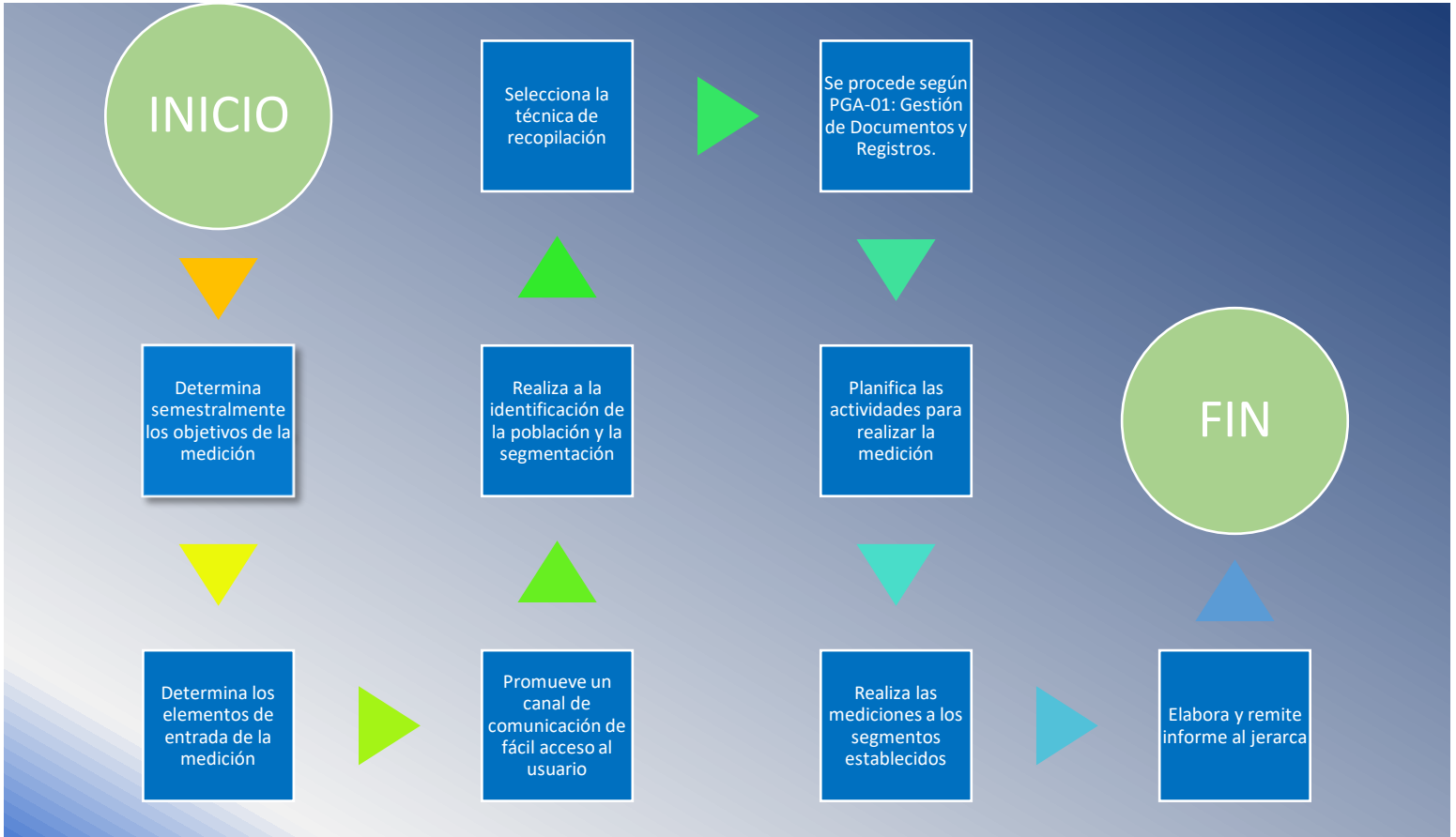
De acuerdo con el análisis de correlación con el reglamento interno, se detectaron las siguientes limitaciones en la gestión de procesos actuales de la Contraloría de Servicios.

- ✓ Falta de actualización: Los procesos y procedimientos cambian con el tiempo. Un diagrama de flujo desactualizado puede no reflejar la realidad actual del proceso, lo que puede causar confusión y errores.
- ✓ Ausencia de información detallada: El diagrama de flujo no proporciona suficiente detalle sobre los pasos del proceso, lo que puede dificultar la comprensión completa de este y la identificación de áreas de mejora.
- ✓ Problemas de comunicación: El diagrama no se comunica eficazmente a todos los miembros del equipo o no se integra bien con otros sistemas y documentación, de modo que puede haber malentendidos sobre los procedimientos.
- ✓ Falta de análisis de desviaciones: el proceso actual no considera excepciones o desviaciones del proceso estándar, lo que ocasiona insuficiencia para manejar situaciones especiales o problemas inesperados.
- ✓ No considera la retroalimentación: Si los procesos no se actualizan con base en la retroalimentación de quienes ejecutan el proceso, puede no reflejar las dificultades prácticas encontradas en la ejecución diaria.

- ✓ Limitación en la representación de decisiones: La representación de puntos de decisión en el diagrama de flujo puede ser demasiado simplificada, lo que no refleja adecuadamente la complejidad de las decisiones que deben tomarse.
- ✓ Falta de indicadores de rendimiento: la operatividad en la gestión de los procesos de la Contraloría de Servicios puede no incluir indicadores o métricas para evaluar la eficiencia y efectividad del proceso, lo cual es crucial para la gestión y mejora continua.
- ✓ Escalabilidad y adaptabilidad: Los procesos en la Contraloría de Servicios no son fácilmente escalables o adaptables a cambios futuros en los procesos, lo que puede volverse obsoleto rápidamente.

En ese sentido, al abordar estas limitantes, se recomienda realizar una revisión exhaustiva del diagrama de flujo en los procesos ejecutados, con el fin de obtener retroalimentación de los usuarios del proceso, y asegurarse de que el diagrama en gestión de procesos sea actualizado y mantenido adecuadamente a los lineamientos del reglamento interno. Además, considerar la incorporación de herramientas adicionales para documentar y gestionar el proceso representará un aspecto beneficioso en el desarrollo operacional de la Contraloría.

Imagen 4. Diagrama de flujo actual, Contraloría de Servicios, INVU



Elaborado por: José Álvarez Moreno, 2024.

PROPUESTA

Para el desarrollo del objetivo número cuatro planteado al inicio de esta investigación, se dispuso a diseñar una propuesta de mejora en la base de datos de la Contraloría de Servicios, de manera que, además de presentar la propuesta como tal, en adelante se describirán las principales acciones que el investigador incorporará.

Elaboración de la Propuesta

Con la creación de la base de datos en el Departamento de Contraloría de Servicios y dentro de lo establecido con respecto a la consecución de los procesos y modificaciones en la estructura de obtención de información e insumos para modificar la base de datos y las gestiones en los procesos, se ve la necesidad de determinar conceptos que se utilizan en este departamento para la propuesta. Entre ellos:

- 1- **Microsoft Office Excel:** Es una aplicación que crea, modifica y controla los datos. Los datos se almacenan en una base de datos, por lo que están protegidos y se pueden compartir fácilmente con los compañeros de trabajo.
- 2- **Base de datos:** Según el Diccionario de la lengua española (RAE, 2014), define como “fundamento o apoyo principal de algo”, En cuanto a la palabra “dato”, lo define como un conjunto de datos organizados de tal modo que permita obtener con rapidez diversos tipos de información.
- 3- **Hecho irregular:** Toda acción u omisión de un funcionario, quien, en el desempeño de sus deberes o con ocasión de estos, infrinja la normativa interna o externa aplicable a la institución, lo que puede derivar en responsabilidad disciplinaria, civil o ambas, según lo dispuesto en el ordenamiento jurídico.

- 4- **Queja:** Notificación que realiza una persona física o jurídica, pública o privada, ante el INVU, sobre la calidad de los servicios que presta la institución, así como de las actuaciones de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, cuando se estime que afectan, directa o indirectamente, los servicios prestados o la imagen institucional, con el fin de que se implementen acciones de mejora correctivas y preventivas necesarias para evitar su recurrencia.
- 5- **Sugerencia:** Recomendación que plantea una persona usuaria, con el propósito de que mejore la calidad de los servicios o trámites institucionales.
- 6- **Felicitación:** Reconocimiento que hace una persona física o jurídica del trabajo realizado por un funcionario o por el desempeño de una oficina de la institución.
- 7- **Solicitud:** Petición que realiza una persona física o jurídica ante la Contraloría de Servicios, o bien, para que esta sea trasladada a la oficina respectiva, según sea el caso.

Posteriormente se inicia la modificación y creación de base de datos existente en el Departamento de Contraloría de Servicios, con el fin de facilitar la búsqueda e información de sugerencias, quejas, de los clientes que llegan a la institución. Entre las primeras modificaciones se plantea realizar consultas por parámetros, criterios, para que la búsqueda sea clara y eficiente, además de tener un control expedito de los clientes.

- ❖ **Consultas en base de datos:** Se utilizan consultas para ver, modificar y analizar datos de formas diferentes. También pueden utilizarse como el origen de registros para formularios, informes, página de accesos a datos, etc. Un tipo de consultas es la consulta de criterio.
- ❖ **Consultas de criterios:** Este tipo de consulta se realizó con el fin de encontrar a los clientes de forma ágil y dar seguimiento a las quejas. Para realizar esta

consulta se utilizaron los campos: cédula, nombre, apellidos e inconformidad.

- ❖ **Asignación de gestores por clientes:** En la tabla Gestores y Clientes, el personal requiere saber el nombre del gestor que está a cargo de cada cliente. Para hacer esta consulta, es necesario incluir los campos: nombre y apellido del gestor y cédula del cliente.
- ❖ **Búsqueda de clientes por cédula:** En este caso se utilizó la tabla Clientes, esto, porque ayudará al personal del Departamento a buscar, de manera rápida información del cliente solicitado. Para ello se necesitó incluir los campos: cédula, nombre, apellido, teléfono, correo electrónico de cada cliente.
- ❖ **Búsqueda de clientes por nombre:** En esta consulta se utilizó la Tabla Cliente; esto, porque ayudará al personal del Departamento a buscar, de manera rápida, información del cliente solicitado. Para ello se necesitó incluir los campos; cédula, nombre, apellido, teléfono, correo electrónico de cada cliente

Sistematización de la Información

La sistematización de la información en una base de datos se refiere al proceso de organizar, estructurar y gestionar los datos de manera que sean accesibles, coherentes y útiles para los usuarios. Este proceso implica varias etapas y técnicas que aseguran que los datos se almacenen de manera ordenada y se puedan recuperar y utilizar de forma eficiente.

Según Sergio Martinic (1984), la sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado; por ello, antes de empezar a construir la base de datos, es importante definir los objetivos y requisitos que se deben tomar en cuenta para su elaboración.

En la entrevista que se realizó a la encargada de la Contraloría de Servicios del INVU, la funcionaria, dentro de su función principal y poniendo en evidencia la problemática que existe en el Departamento, mencionó que desea una base de datos accesible, de respaldo, que permita identificar los datos de los clientes, los plazos, quiénes utilizaran la base de datos, entre otros aspectos de relevancia.

Seguidamente se brinda información de la elaboración de la base de datos, en la cual se presentan dos bases en una sola, divididas en “OTRAS GESTIONES”, subdividida en tres secciones: a) Control de gestiones tramitadas, b) Información personal del solicitante, y c) información de la gestión, e “INCONFORMIDADES”, que está subdividida en: a) Información inicial de la inconformidad, b) Información personal del solicitante, c) Información de la gestión, y d) Seguimiento del expediente.

Base de datos N.º 1. OTRAS GESTIONES

El fin primordial de esta base de datos es recopilar toda la información del cliente, debidamente documentada por secciones, lo que se explicará de la siguiente manera:

Control de gestiones tramitadas

Los controles de gestiones tramitadas se refieren a los procedimientos y mecanismos implementados para supervisar, verificar y garantizar la correcta ejecución de las gestiones, procesos o trámites dentro de una organización o entidad. Estos controles son fundamentales para asegurar que las actividades se realicen de manera eficiente, conforme a la normativa y políticas establecidas, de modo que se logren los resultados esperados.

En esta sección se recolectó toda la información necesaria; por ello se busca información en archivos, carpetas de clientes, internos y externos, para con ello proceder a identificar en la base de datos.

No obstante, y antes de desmenuzar la información en las gestiones tramitadas, es importante crear un punto diferenciador para cada solicitud. Al respecto se crea una sección de consecutivos y códigos de clientes o expedientes, lo que se explica de la siguiente manera:

- ✓ **Consecutivos:** este apartado es fundamental porque permite identificar la solicitud realizada; quiere decir que cada solicitud que ingresa llevará un consecutivo que data del 0001 en adelante.
- ✓ **Código de expediente:** Es parecido al consecutivo; la única diferencia es que este llevará dos letras al inicio del consecutivo; esas dos letras serán las iniciales de la Contraloría de Servicios, la letra C y la letra S juntas; ejemplo: CS. En adición a esas letras irá el consecutivo de ingreso 0001- y, por último, llevará el año en que se efectúa la solicitud; ejemplo: CS-0001-2024.

Aclarado lo anterior, se procede a explicar las secciones del control de gestiones tramitadas.

Información inicial de la gestión

En este apartado se desplegará información inicial de la gestión; se dividirá en varias secciones:

- ❖ Tipo de gestión: esta sección se compone de varias opciones de solicitudes por parte del cliente, entre ellas: reclamo, consulta, denuncia, sugerencia, felicitación.
- ❖ Tipo de cliente: en esta sección se diferencia si es cliente interno o externo.
- ❖ Medio de recepción: medio para ingresar la solicitud, sea página web, correo electrónico, llamada telefónica, verbal, escrita, personal.

- ❖ Fecha de la gestión: es la fecha del día en que se realiza la solicitud
- ❖ Fecha de respuesta: fecha en la que se brinda respuesta o información al cliente, interno o externo.
- ❖ Tiempo de resolución: plazo de días que pasaron para brindar respuesta; se debe tener presente que, según la *Ley general de la Administración Pública* (N.º 6227), son 10 días hábiles para emitir respuesta y un mes si es para la resolución de casos complejos, que ameriten una toma de decisión del administrador.

Información personal del solicitante

Esta sección se refiere a los datos específicos sobre una persona que realiza una solicitud para un servicio o cualquier otro proceso que requiera la presentación de una solicitud formal. Esta información es crucial para la evaluación, verificación y procesamiento de la solicitud. En esta sección, en las pestañas se toma en cuenta: nombre de cliente, cédula, género, adulto mayor, persona con discapacidad, teléfonos, correos electrónicos.

- ✓ Nombre del cliente: es la información directa del cliente, nombre y apellidos de la persona solicitante.
- ✓ Cédula: número de identificación de la persona solicitante, ya sea, número de pasaporte, DIMEX.
- ✓ Género: Femenino, masculino u otro.

- ✓ Adulto mayor: esta sección es importante para cumplir con la *Ley Integral para la persona adulta mayor* (N.° 7935) y así diferenciarla del resto de las personas y brindar mayor prioridad.
- ✓ Persona con discapacidad: igual que la sección anterior, se debe cumplir con la *Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad* (N.° 7600), y brindar prioridad a estas personas.
- ✓ Teléfonos: números telefónicos fijos o móviles para contactar al cliente y así brindarle la información lo antes posible.
- ✓ Correo electrónico: medio por el cual se le envía información al cliente.

Información de la gestión

Se refiere a los datos y detalles necesarios para planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades y procesos dentro de una organización. Esta información es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas, pues se utiliza para asegurar que los objetivos organizacionales se cumplan de manera eficiente y eficaz.

El fin primordial de esta sección es recabar información útil y necesaria para un uso eficiente de la gestión y productividad de la solicitud realizada. Esta se subdivide en:

- ❖ Dependencia del caso: departamento o unidad en que se realiza la solicitud que requiere el cliente.
- ❖ Encargado de resolver: jefatura inmediata del departamento consultado.
- ❖ Persona que atendió al cliente: funcionario encargado de atender la solicitud.

- ❖ Producto o servicio Institucional: solicitud de la gestión, si requiere algún estado de cuenta, información de bienes inmuebles, bonos, crédito, etc.

- ❖ Subdimensión de la inconformidad: este apartado es sumamente importante, ya que va ligado a una disposición del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la cual la subdivide a su vez en varias subdimensiones, entre ellas:
 - Subdimensión de información: Comprende las inconformidades relacionadas con información deficiente, incompleta o ausente, a la cual las personas usuarias buscan acceder por los diferentes medios disponibles.

 - Subdimensión de atención a la persona usuaria: se relaciona con aspectos que afectan negativamente la atención que reciben las personas usuarias en su interacción con la institución que brinda el servicio.

 - Subdimensión de tramitología y gestión de procesos: comprende las inconformidades relacionadas con la mala gestión de los procesos y procedimientos que afectan los trámites y servicios que se brindan a las personas usuarias.

 - Subdimensión de uso inadecuado de los recursos institucionales: Se relaciona con aspectos vinculados al manejo inadecuado de los recursos institucionales o procedimientos para beneficio de intereses propios o individuales.

 - Subdimensión de instalaciones: Agrupa las inconformidades que comprenden aspectos propios de las condiciones o estado de las instalaciones institucionales, que limitan o afectan el servicio brindado a las personas usuarias.

- Subdimensión Otras: se incorporan aquellas inconformidades que no se relacionan con los subdimensiones anteriores y su detalle.
- ❖ Detalle de la gestión: información relevante de lo que el cliente interno o externo necesita.
- ❖ Respuesta: información de respuesta por parte del funcionario o dependencia que se le brinda al cliente.

Base de datos N.º 2. INCONFORMIDADES

Se puede inferir que la inconformidad surge a partir de diferentes prácticas sociales que realizan los individuos, como sus acciones y pensamientos directos, creando así alguna serie de prejuicios. También se logra ver cómo a partir de esto las reacciones ante los otros son totalmente influidas en un aspecto social y cultural.

Por eso se puede decir que el ser humano está totalmente arraigado a las incidencias del entorno en el que se desenvuelve (Barón, 2015).

Dicho lo anterior, esta base de datos se desglosa con información relevante, precedida por la investigación realizada a lo largo de este proyecto.

No obstante, e igualmente que la base de datos anterior, se debe proporcionar un punto diferenciador para cada solicitud; es decir, se crea una sección de consecutivos y códigos de clientes o expedientes, lo cual se explica de la siguiente manera:

- ✓ **Consecutivos:** este apartado es fundamental, porque permite identificar la solicitud realizada; esto es, cada solicitud que ingrese llevará un consecutivo que data del 0001 en adelante.

- ✓ **Código de expediente:** es parecido al consecutivo, pero la única diferencia es que este llevará dos letras al inicio del consecutivo; esas dos letras serán las iniciales de la Contraloría de Servicios: la letra C y la letra S juntas; ejemplo: CS, en adición a esas letras irá el consecutivo de ingreso 0001- y, por último, llevará el año en que se efectúa la solicitud, ejemplo: CS-0001-2024.

Seguidamente se procede a explicar las secciones para esta base de datos, llamada Inconformidades:

Información inicial de la inconformidad

Se refiere a los datos y detalles que se recogen al momento de recibir una queja, reclamación o descontento por parte de un individuo o grupo respecto a un producto, servicio, proceso o decisión.

Esta información es crucial para entender el contexto de la inconformidad, analizar el problema y tomar las medidas necesarias para resolverlo. Esta sección se enfoca propiamente en el funcionario que recibe la inconformidad y los plazos que tiene para enviar o trasladar la solicitud a la dependencia encargada para brindar la información al cliente.

Esta sección se subdivide en:

- ✓ Tipo de cliente: esta sección se enfoca en los clientes internos o externos de la institución.
- ✓ Medio de recepción: se enfoca en el medio utilizado por el cliente para realizar la solicitud.
- ✓ Fecha de Ingreso: fecha en que ingresa la solicitud

- ✓ Días restantes: son los días que tiene el funcionario de la Contraloría para trasladar la solicitud a la dependencia encargada de brindar la información.

Información personal del solicitante

Igual que la base de datos anterior, esta parte se refiere a los datos específicos y privados que se recogen sobre una persona que está haciendo una solicitud para un servicio u otro tipo de trámite o proceso. Esta información es fundamental para identificar al solicitante y verificar la información, evaluar su elegibilidad y procesar su solicitud de manera adecuada.

Esta sección se subdivide en:

- ✓ Nombre del cliente
- ✓ Cédula
- ✓ Adulto mayor
- ✓ Persona con discapacidad
- ✓ Teléfonos
- ✓ Correo electrónico

Información de la gestión

Se refiere a los datos y detalles utilizados para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades dentro de una organización; esta información es esencial para tomar decisiones estratégicas, operativas y tácticas que afectan el rendimiento y los resultados de la organización.

La información de la gestión ayuda a garantizar que las operaciones se realicen, de manera eficiente y efectiva, de manera que se alcancen los objetivos establecidos.

Esta sección se subdivide en:

- ✓ Dependencia responsable del caso: departamento o unidad en que se realiza la solicitud que requiere el cliente.
- ✓ Encargado de la dependencia: jefatura inmediata del departamento consultado.
- ✓ Producto o servicio institucional: solicitud de la gestión; si requiere algún estado de cuenta, información de bienes inmuebles, bonos, crédito, etc.
- ✓ Subdimensión de la inconformidad.
- ✓ Tipo de inconformidad reportada: en esta sección se debe consultar al cliente la razón de ser de la inconformidad; cuál es el problema real; por ejemplo, problemas en el sistema de pagos por conectividad del INVU.
- ✓ Número de oficio: es el número que se le brinda a un expediente debido a la complejidad del caso y al cual se le debe dar prioridad para su atención.
- ✓ Fecha de oficio: fecha en la que se realiza el oficio.
- ✓ Fecha de asignación: fecha en que se asigna el oficio.
- ✓ Categoría: se refiere a la categoría del caso; es decir, si es urgente, compleja, crítica, etc.

Seguimiento del expediente

Se refiere al proceso sistemático de monitoreo, gestión y actualización de un expediente o expediente administrativo a lo largo de su ciclo de vida. Este proceso es crucial para asegurar que todas las etapas del expediente se manejen de manera

eficiente, que se cumplan los plazos establecidos y se resuelvan los asuntos relacionados de manera oportuna.

El seguimiento del expediente ayuda a mantener la organización, la transparencia y la eficiencia en la gestión de documentación y casos.

Esta sección se subdivide en:

- ✓ Días para dar respuesta: esto se refiere a los días que tiene la dependencia para brindar respuesta a la solicitud.
- ✓ Fecha límite de respuesta: fecha límite en que tiene la dependencia para brindar respuesta.
- ✓ Estado del documento: se refiere al estado real de la solicitud, si se encuentra vencida, resuelta, etc.
- ✓ Días con atraso: días de atraso en que se encuentra la solicitud pendiente de información.
- ✓ Cliente recurrente: esta opción es primordial debido a que se lleva un control sobre lo recurrente que ha sido el cliente, con base en las consultas solicitadas y que no han sido evacuadas por la Administración.
- ✓ Cantidad de recurrencias: son las veces que el cliente ha presentado problemas con la información solicitada.
- ✓ Estado del expediente: estado real del expediente; si se encuentra atendido, pendiente, etc.

Tiempo de resolución de la gestión

Se refiere al período total requerido para completar el proceso de gestión de un expediente, solicitud o trámite desde su inicio hasta su resolución final. Este tiempo incluye todas las etapas del proceso, como la recepción, evaluación, procesamiento y finalización del expediente; a su vez, el tiempo de resolución es un indicador clave de la eficiencia y eficacia en la gestión de casos y procesos dentro de una organización.

El tiempo de resolución de la gestión se divide en:

- ✓ Oficio de respuesta: se refiere a un número o consecutivo que se realiza para identificar el caso.
- ✓ Fecha de respuesta: fecha en la que se brindó respuesta al cliente
- ✓ Respuesta final: es un comentario sobre la información brindada sobre el cliente.
- ✓ Días naturales: son los días no hábiles y estos comprenden los fines de semana
- ✓ Días hábiles: son los días comprendidos de lunes a viernes, sin contar los fines de semana.
- ✓ Meses: meses que lleva la gestión sin ser contestada.
- ✓ Calificación de la solicitud: calificación otorgada por la Contraloría a la gestión realizada, en buena, regular, deficiente, etc.

Recolección de Información

Paso 1

Indagación de los procesos que se realizan en la Contraloría de Servicios con respecto a la recolección de información.

Imagen 5. Carpetas, Archivadas



Fuente: Google, 2024.

Imagen 6. Documentación



Fuente: Google, 2024.

Paso 2

Inclusión o creación de los datos requeridos por parte de la empresa a la base de datos suministrados y las propiedades de cada registro.

Imagen 7. Base de Datos: Ejecución de Registros

CONSECUTIVO		CÓDIGO DEL EXPEDIENTE		CONTROL DE GESTIONES TRÁMITADAS					INFORMACIÓN PERSONAL DEL SOLICITANTE					
				INFORMACIÓN INICIAL DE LA INCONFORMIDAD										
		Tipo de	Medio de	Fecha de	Días Rest	Días para Traslado	HOY	Fecha Máx. de	Nombre del Cliente	Cédula	Adulto	Persona	Teléfono(s)	Correo Electrónico
0001	CS-001-2024	EXTERNO	E-MAIL	18/01/2024		0	23/07/2024	25/01/2024	MANUEL GUEVARA MORA	-	NA	NA	-	mgueva55580@gmail.com
0002	CS-002-2024	EXTERNO	PERSONAL	18/01/2024		-1	23/07/2024	25/01/2024	MELINA FLORES SOLERTI	-	NA	NA	-	-
0003	CS-003-2024													
0004	CS-004-2024													
0005	CS-005-2024													
0006	CS-006-2024													
0007	CS-007-2024													
0008	CS-008-2024													
0009	CS-009-2024													
0010	CS-010-2024													
0011	CS-011-2024													
0012	CS-012-2024													
0013	CS-013-2024													
0014	CS-014-2024													
0015	CS-015-2024													
0016	CS-016-2024													
0017	CS-017-2024													
0018	CS-018-2024													
0019	CS-019-2024													
0020	CS-020-2024													
0021	CS-021-2024													
0022	CS-022-2024													
0023	CS-023-2024													
0024	CS-024-2024													

Fuente: Elaboración propia, 2024

Paso 3

Realizar las relaciones entre las pestañas, según indicación de la persona encargada; esto se da por medio de las claves principales para que exista una equiparación entre los datos.

Imagen 8. Base de datos: Creación de Relaciones

CONSECUTIVO		CÓDIGO DEL EXPEDIENTE		CONTROL DE GESTIONES TRÁMITADAS						Nombre del Cliente
INFORMACIÓN INICIAL DE LA INCONFORMIDAD										
	Tipo de	Medio de	Fecha de	Días Rest	Días para Traslado	HOY	Fecha Máx. de			
0001	CS-001-2024	EXTERNO	E-MAIL	18/01/2024		0	23/07/2024	25/01/2024	MANUEL GUEVARA MORA	
0002	CS-002-2024	EXTERNO	PERSONAL	18/01/2024		-1	23/07/2024	25/01/2024	MELINA FLORES SOLERTI	
0003	CS-003-2024									
0004	CS-004-2024									
0005	CS-005-2024									
0006	CS-006-2024									
0007	CS-007-2024									
0008	CS-008-2024									
0009	CS-009-2024									
0010	CS-010-2024									
0011	CS-011-2024									
0012	CS-012-2024									
0013	CS-013-2024									
0014	CS-014-2024									
0015	CS-015-2024									
0016	CS-016-2024									
0017	CS-017-2024									
0018	CS-018-2024									
0019	CS-019-2024									
0020	CS-020-2024									
0021	CS-021-2024									
0022	CS-022-2024									
0023	CS-023-2024									
0024	CS-024-2024									

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Paso 4

Se llevan a cabo las diferentes consultas y filtros para poder hacer una búsqueda rápida y ágil. Esto permitirá a los encargados ejecutar fácilmente la indagación de un cliente en específico, ya sea con el tipo de gestión, medio en que realiza la solicitud, tipo de solicitud, etc.

Imagen 9. Base de Datos: Ejecución de Consultas

CONSECUTIVO	CÓDIGO DEL EXPEDIENTE	CONTROL DE GESTIONES TRÁMITADAS				INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN				
		INFORMACIÓN INICIAL DE LA GESTIÓN						INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN		
		Tipo de Gestión	Tipo de Cliente	Medio de Recepción	Fecha de la Gestión	Fecha de Respuesta	Tiempo de Resolución	Producto o Servicio Institucional	Sub-Dimensión de la Inconformidad	Tipo de Solicitud Reportada
INVU	INVU	INVU								
0001	CS-001-2024	EXTERNO	E-MAIL							
0002	CS-002-2024	EXTERNO	PERSONAL							
0003	CS-003-2024	INTERNO								
0004	CS-004-2024	EXTERNO								
0005	CS-005-2024									
0006	CS-006-2024									
0007	CS-007-2024									
0008	CS-008-2024									
0009	CS-009-2024									
0010	CS-010-2024									
0011	CS-011-2024									
0012	CS-012-2024									
0013	CS-013-2024									
0014	CS-014-2024									
0015	CS-015-2024									
0016	CS-016-2024									
0017	CS-017-2024									
0018	CS-018-2024									
0019	CS-019-2024									
0020	CS-020-2024									
0021	CS-021-2024									
0022	CS-022-2024									
0023	CS-023-2024									
0024	CS-024-2024									

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Paso 5

En este paso se realizó de manera exhaustiva el tiempo de resolución de la gestión; se incorporaron los botones y fórmulas necesarios para la utilización.

Imagen 10. Base de Datos: Ejecución de plazos

TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE LA GESTIÓN						
Oficio de Respuesta	Fecha de Respuesta	Respuesta Final	Días naturales	Días hábiles	Meses	Calificación
-	07/02/2024	-	19		0,63	Bueno
NA	17/01/2024	NA	-1		-0,03	Muy Malo

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Paso 6

Para que la base de datos quedara completa se gestionó una pestaña de calificación, con la fórmula SI, en la cual el encargado o persona que gestiona la tabla pueda verificar si la información brindada al cliente se ejecutó en tiempo y forma; con esto se logra un parámetro de retroalimentación tanto para la Contraloría como también para los departamentos involucrados.

Imagen 11. Base de Datos: Ejecución / Calificación de la Solicitud

=SI(Y(AN6>=0;AN6<=7);"Excelente";SI(Y(AN6>=8;AN6<=15);"Muy Bueno";SI(Y(AN6>=16;AN6<=30);"Bueno";SI(Y(AN6>=31;AN6<=60);"Regular";SI(Y(AN6>=61;AN6<=120);"Malo";"Muy

CONTROL DE GESTIONES TRÁMITADAS						TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE LA GESTIÓN						
INFORMACIÓN INICIAL DE LA INCONFORMIDAD												
Medio de	Fecha de	Días Rest	Días para Traslado	HOY	Fecha Máx. de	Oficio de Respuesta	Fecha de Respuesta	Respuesta Final	Días naturales	Días hábiles	Meses	Calificación
E-MAIL	18/01/2024		0	23/07/2024	25/01/2024	-	07/02/2024	-	19		0,63	Bueno
PERSONAL	18/01/2024		-1	23/07/2024	25/01/2024	NA	20/02/2024	NA	32		1,07	Regular

Fuente: Elaboración propia, 2024.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La correlación entre la gestión de procesos y el Reglamento *Interno de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo* revela una interdependencia significativa de un proceso a otro. Esta investigación demostró que una gestión eficaz de procesos, alineada con la normativa interna establecida, es crucial para garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de la Contraloría de Servicios.

Es importante recordar que la implementación adecuada del reglamento citado fortalece la estructura organizativa y contribuye a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión operativa.

Por un lado, la correlación identificada subraya la importancia de mantener una continua evaluación y ajuste de los procesos, conforme a las directrices establecidas, promoviendo así un ambiente organizacional que fomente la excelencia en el servicio público y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por otro lado, la propuesta de mejora en la base de datos de la Contraloría de Servicios resumió los objetivos, métodos y beneficios esperados, ya que tuvo como objetivo principal optimizar la eficiencia y efectividad en la gestión de la información clave para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones dentro de la organización; además, se diseñó un plan integral que incluye la actualización tecnológica de la infraestructura de la base de datos, la implementación de medidas de seguridad avanzadas para proteger la integridad de los datos, igual que la capacitación continua del personal en el uso adecuado y eficiente del sistema renovado.

El diseño de esta propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo de las necesidades actuales y futuras de la Contraloría de Servicios. Se espera que la implementación de estas mejoras no solo optimice los procesos internos, sino que también fortalezca la capacidad de la Contraloría para cumplir con sus funciones de manera eficaz y transparente.

En resumen, la propuesta representa un paso significativo hacia la modernización y mejora continua de los sistemas de información de la Contraloría de Servicios, asegurando así su capacidad para enfrentar los desafíos presentes y futuros, con un enfoque renovado en la calidad y accesibilidad de los datos institucionales.

Recomendaciones

Para el análisis correlacional entre la gestión de procesos y el *Reglamento Interno de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo*, se recomienda definir las variables que componen la gestión de los procesos en la Contraloría, como la eficiencia en la ejecución de procesos, el grado de cumplimiento de este reglamento, etc. Asimismo, al recopilar los datos de cada solicitud que ingrese a la Contraloría, se deben recolectar datos relevantes, que describan y cuantifiquen la gestión de procesos y el cumplimiento de dicho reglamento durante el período analizado.

Estos datos pueden incluir informes de desempeño, registros de cumplimiento normativo, encuestas de satisfacción interna, así como también visualizar los tiempos de respuestas en cada solicitud y que estas vayan ligadas en el plazo que dicta la *Ley general de la Administración Pública* y la *Ley de Contraloría de Servicios*.

Por consiguiente, es importante utilizar técnicas estadísticas apropiadas para determinar la correlación entre la gestión de procesos y el cumplimiento del reglamento de marras. Esto puede incluir análisis de correlación variada para establecer la fuerza y dirección de la relación entre las variables, lo cual se puede lograr por medio de informes mensuales, que permitan una resolución clara y expedita de cada gestión realizada; ello

facilita la correcta interpretación de resultados, identificando patrones, tendencias o áreas de mejora potencial.

No obstante, y con base en los hallazgos del análisis, formular recomendaciones específicas para cada departamento permite mejorar la alineación y eficacia de la gestión de procesos; por eso es importante que se valide la gestión de poder utilizar la base de datos creada, de modo que posibilite una mejora continua en los procesos. Estas recomendaciones deben ser prácticas, alcanzables y orientadas a optimizar la operatividad y el cumplimiento normativo de la Contraloría de Servicios.

Finalmente, esto no se logra si no existe un monitoreo de las propuestas en las que se establecen mecanismos continuos, cuyo fin es evaluar el impacto de los cambios realizados en la gestión de los procesos y el cumplimiento del reglamento interno, considerado en esta investigación. Al seguir estos pasos metodológicos, se puede realizar no solo un análisis correlacional efectivo, que no solo identifique la relación entre la gestión de procesos y el reglamento interno, sino que también proporcione orientación práctica para fortalecer estos aspectos fundamentales dentro de la Contraloría de Servicios del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.

Fuentes de Consulta

Campodónico, G.; Ríos, G. y Storti G. (s. f.). Base de Datos Consultas.
Recuperado de:
http://www.belgrano.esc.edu.ar/matestudio/carpeta_de_acces_consultas.pdf.

Campodónico, G.; Ríos, G. y Storti G. (s. f.). Base de Datos Consultas.
Recuperado de:
http://www.belgrano.esc.edu.ar/matestudio/carpeta_de_acces_consultas.pdf.

Campos P., y Torres C., (2006), *Análisis comparativo entre los diferentes enfoques sobre control interno y su aplicabilidad en Costa Rica*, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Creación Base de datos 2024. <http://cr.linkedin.com/pub/stephanie-alvarado-5b/13a/709>.

Definición Consulta de Criterios. Recuperado de: <http://office.microsoft.com/es-mx/access-help/ejemplos-de-criterios-de-consulta-HA010341674.aspx>.

Definición Consulta de Criterios. Recuperado de: <http://office.microsoft.com/es-mx/access-help/ejemplos-de-criterios-de-consulta-HA010341674.aspx>.

Definición de tablas y formularios (2024): http://www.aulaclie.es/access2002/b_2_1_1.htm.

Facultad Ciencias en la Administración. (2022). Concepto Práctica Supervisada. Disponible en: <http://www.fcad.uner.edu.ar/estudiantes/practica-profesional-supervisada>. Consultado el 23 de marzo de 2024.

Funes M., Munguía M., y Saravia L. (2017), Propuesta de Actualización de las Normas Técnicas de Control Interno específicas, basada en el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno, emitido por la Corte de Cuentas de la República de El Salvador para la Alcaldía Municipal de Sesori, San Miguel, año 2017. Recuperado por content (ues.edu.sv).

Gómez E., Reyes J, Rosales L (2013), Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para fortalecer la ejecución de las funciones del capital humano de la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador en el Municipio de San Salvador. Recuperado por content (ues.edu.sv).

Gallud, J. E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. España: Editorial Verbum, S. L.

García Solarte, Mónica (2009). "Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el

estudio de la Gestión Humana”. *Pensamiento & Gestión*, núm. 27, diciembre (2009), pp. 162-200. Redalyc. Recuperado el 24 de febrero 2024.

Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) *Metodologías de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). (2024). Historia. Recuperado de: <https://www.invu.go.cr>.

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). (2024). Misión/Visión. Recuperado de: <https://www.invu.go.cr>.

International Organization for Standardization. (2020). Definición de Gestión de Riesgo. Risk management – Guidelines for the management of legal risk (ISO 31022). <https://www.iso.org/standard/69295.htm>.

Real Academia Española (RAE). Gestión *Diccionario de la lengua española* en línea. Recuperado de <https://dle.rae.es/?m=form>.

Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los manuales*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/variosautores/universidad-tecnologica-del-valledel-mezquital/importancia-manualesherramientas-comunicacion-mipymes-1r>.

ANEXOS

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo

Contraloría de Servicios

Boleta de recepción de inconformidades, denuncias, sugerencias o consultas sobre la prestación de servicios

Datos de la persona usuaria			
Nombre completo		N° de identificación	
Correo(s) electrónico(s)			
Número(s) telefónico(s)			

Datos de la inconformidad			
Fecha de recepción	Medio de recepción	Dependencia involucrada	N° de Expediente

Marco Legal Vigente	
Art. 11. Reglamento de la Contraloría de Servicios del INVU	Plazos para el trámite de gestiones en la Contraloría de Servicios Las inconformidades o denuncias interpuestas por los usuarios deberán ser tramitadas con la mayor diligencia. La Contraloría de Servicios estará obligada a contestar en un plazo máximo de cinco días. Cuando por razones de complejidad la solución definitiva no pueda brindarse en el plazo anterior, la Contraloría de Servicios dispondrá de un plazo de hasta quince días hábiles más, y excepcionalmente, podrá prorrogarse por quince días hábiles más si se requiere de mayor tiempo para la investigación, en ambos casos deberá dejarse constancia de las razones en el expediente.
Art. 60. Ley 1918. Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios	Plazos para el trámite de gestiones en la Contraloría de Servicios Las gestiones interpuestas por las personas usuarias deberán ser tramitadas con la mayor diligencia por la contraloría de servicios. Los órganos o las unidades administrativas de cada organización, ante la petición planteada por la contraloría de servicios, en el ejercicio de sus funciones, deberán responder está en un plazo máximo de cinco días hábiles, excepto en los casos en que la realización de la gestión sea de una mayor complejidad, se concederá un plazo máximo hasta de cincuenta días naturales para responder a la contraloría de servicios. Una vez recibida la respuesta de la administración, la contraloría de servicios responderá a la persona usuaria en un plazo máximo de diez días hábiles. En caso de que la administración o su respuesta en dicho plazo, la contraloría de servicios elevará el asunto al jerarca, con la recomendación correspondiente para la toma de decisiones. Estos plazos podrán reducirse según la naturaleza interna de la organización, de conformidad con el servicio que se brinda.

Para uso interno de la Contraloría de Servicios		
Firma Digital Melissa Contreras Rojas Contraloría Institucional INVU		Este documento de instancia firmado digitalmente de acuerdo a la Ley 1918, artículo 60, Modificación de la implementación y el uso de la firma digital en el sector público costarricense, el cual pierde validez al ser impreso.

Información de contacto de la Contraloría de Servicios	
Correo electrónico: contraloria@invu.go.cr	Teléfono: (506) 2211-6000 Ext. 140-139

Propuesta de Mejora

PROPUESTA DE MEJORA					
Objetivo	Actividad	Periodo (plazo en que se realiza)	Responsable	Recursos (materiales, humanos, tecnológicos, infraestructura)	Costo
Modificar base de datos existentes en el programa de Excel con Macros	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar campo de Control de Gestiones tramitadas - Modo de consulta - Días para resolución - Información del solicitante - Dependencia o departamento 	8 semanas	José Álvarez Moreno y Melissa Contreras Rojas	Computadoras personales y de trabajo, Programa de Microsoft Excel para Macros	N/R

Cronograma

Actividades	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Semanas																		
Presentación y Aprobación del Programa Modalidad Tesis																		
Entrega Avance 1. (CAP.I) Nombre de la Empresa Área Administrativa Definir Proyecto Definir Objetivos																		
Entrega Avance 2. (CAP.II) Historia de la Empresa Metodología																		
I Tutoría																		
Desarrollo del proyecto (Trabajo de Campo) (CAP.III)																		
II Tutoría																		
Modificación del trabajo (CAP.IV)																		
III Tutoría																		
Conclusiones y Recomendaciones (CAP.V)																		
IV Tutoría (PROPUESTA MEJORA)																		
Entrega Borrador Informe Final																		
Devolución de Informe Final																		
Entrega y exposición del Informe Final																		