

Mejora en la solicitud y gestión para la obtención del subsidio familiar de vivienda y el servicio como factor diferenciador en “Colsubsidio”.

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado
Especialización en alta gerencia.**

Luz Ángela García Parra

Mayo 2016

**Universidad militar nueva granada
Facultad de ciencias económicas
Especialización alta gerencia
Bogotá D.C mayo 2016**



**Asesor metodológico:
Jesus Salvador Moncada Cerón**

Resumen

La presente investigación pretende establecer una propuesta para optimizar la gestión en el otorgamiento del subsidio familiar de vivienda, en la caja colombiana de subsidio familiar “Colsubsidio”, desde la evaluación de los procesos que intervienen en la obtención del mismo con especial énfasis en la calidad y satisfacción del servicio como un modelo de gestión establecido para nuestros afiliados.

La propuesta de mejora se realiza a partir de la validación y análisis de los procesos, identificando los factores de riesgo y los momentos que están generando poca efectividad y retrasos en la entrega oportuna de la información, se hace un seguimiento a los puntos críticos, para que la propuesta cumpla con lo establecido y aporte al mejoramiento continuo del área de Divulgación, Postulación y Asignación del Subsidio Familiar de Vivienda en Colsubsidio.

Palabras claves: Gestión, procesos, calidad, servicio, efectividad.

Abstract

This research aims to provide a proposal to optimize the management in the granting of family housing allowance, in the Colombian family compensation fund "Colsubsidio", from the evaluation of the processes involved in obtaining the same with special emphasis on quality and service satisfaction as a management model established for our members.

The proposed improvement is made from validation and analysis of processes, identifying risk factors and the causes that are generating less effectiveness and delays in the timely delivery of information, monitor critical activities for making a complied proposal with the established rules and contributing to the continuous improvement of the department of disclosure, application and allocation of Family Housing Subsidy in Colsubsidio.

Keywords: management, processes, quality, service, effectiveness

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Listado de Figuras y Tablas.....	5 y 6
Introducción.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Pregunta de Investigación.....	9
Planteamiento del problema.....	10
Valoración y Tratamiento del riesgo.....	14
Matriz Identificación, Análisis y Administración del riesgo.....	25
Mejoramiento de procesos en la gestión integral del subsidio.....	26
Conceptualización de la calidad del servicio	36
Estrategia de Mejora en el servicio.....	37
Propuesta de Indicador de efectividad y Operación.....	45
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	48
Referencias.....	49
Marco legal.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz Identificación de Riesgo.....	19
Tabla 2. Valoración del riesgo empresarial.....	23
Tabla 3. Matriz administración del riesgo....	24
Tabla 4 Identificación, Análisis y Administración del riesgo Coordinación Divulgación y Postulación Subsidio “Colsubsidio”.....	25
Tabla 5. Procedimiento: divulgación subsidio de vivienda.....	34
Tabla 6. Procedimiento Mejorado: divulgación subsidio de vivienda.....	35
Tabla 7. Ejecución Fovis 2016 información en miles de millones de pesos...	38
Tabla 8. Tiempos de espera....	42
Tabla 9. Turnos atendidos por funcionario....	43

Lista de figuras

Figura 1. Esquema sistemático de procesos en la Coordinación de Divulgación y Postulación Subsidio Flujograma Divulgación Subsidio de Vivienda.....	16
Figura 2. Flujograma Postulación Subsidio de Vivienda.....	17
Figura 3. Forma de mostrar el “control” que se ejerce sobre el proceso utilizando el ciclo PHVA. Método de control de proceso UNAD	27
Figura 4. Concepto de mejoramiento continuo bajado en la conjugación de los ciclos PHVA de Mantenimiento y Mejoras. Método de control de proceso UNAD.....	29
Figura 5.Método de solución de análisis y solución de problemas MASP.....	30
Figura 6.Estructura del proceso de divulgación y postulación de subsidio.....	38
Figura 7. Indicadores de efectividad y operación.....	45
Figura 8. Indicadores de efectividad y operación.....	45

Introducción

La propuesta de investigación busca optimizar y mejorar el procedimiento para gestionar las diferentes solicitudes en el proceso final de Asignación de subsidios de vivienda. El objetivo principal es minimizar el factor de riesgo y aumentar la efectividad de las postulaciones al subsidio, identificando las amenazas y los riesgos en los procesos que realmente están afectando la eficiencia en el trámite de las solicitudes y bajo estos factores, buscar las acciones de mejora y las ideas de innovación que se podrían implementar para que los procesos de divulgación, postulación y asignación de subsidios se vuelvan más eficientes y estables teniendo en cuenta el nivel tecnológico, el recurso humano, la gestión del conocimiento, brindando un servicio que supere las expectativas de nuestros afiliados y público en general.

Teniendo en cuenta que en la realización de actividades diarias se han evidenciado no conformidades en los procesos, se debe establecer un diagnóstico a estos que impactan altamente la operación, identificando riesgos, debilidades y oportunidades de mejora, diseñando planes de acción que permitan fortalecer los ya existentes.

Una excelente manera de descubrir nuevas oportunidades para la innovación en los negocios es utilizando tendencias y discontinuidades. Una discontinuidad es un conjunto de tendencias que tienen el poder de cambiar sustancialmente las reglas competitivas o la estructura de una organización. (Taller de innovación Colsubsidio 2015)

Las tendencias y discontinuidades son las plataformas para una innovación sustancial. Reconocer los patrones de cambio que podrían alterar drásticamente las reglas actuales a competir y actuar antes que los demás, abre un espacio enorme para definir oportunidades de innovación. (Taller de innovación Colsubsidio 2015)

La importancia de esta propuesta de innovación, permitirá no solo cambiar teóricamente unos indicadores y mejorar unos procesos, sino en la práctica diaria, permitirá identificar, conocer y trabajar en aquellos momentos del negocio que presentan mayor riesgo y lo más importante minimizarlos, se podrá a partir del levantamiento y el análisis de la información plantear estrategias que optimicen la labor diaria y que prioricen la funcionalidad y la finalidad de nuestra razón de ser como cajas de compensación familiar.

Pregunta científica de investigación

¿Cuál es el modelo de gestión integral que podría optimizar el proceso de otorgamiento del subsidio familiar de vivienda y que generaría un factor diferenciador entre las cajas de compensación familiar?

Objetivo general

Optimizar la gestión y el nivel de efectividad de los procesos y trámites de solicitudes para postularse al subsidio familiar de vivienda, con el fin de mejorar los tiempos de respuesta, brindando un servicio que supere las expectativas de nuestros afiliados y público en general.

Objetivos específicos

- Identificar los factores de riesgo que se pueden presentar durante la gestión de las solicitudes de subsidio, y como se puede convertir en fortalezas del proceso.
- Evaluar los procesos que hacen parte de la gestión integral del trámite de subsidio y buscar la mejora y reducción de actividades que no aportan valor y si afectan los tiempos de atención y respuesta.
- Implementar un modelo de servicio que permita optimizar los tiempos de respuesta de las solicitudes, orientada a los sistemas de información que permitan la toma de decisiones sobre los procesos y la mejora continua.

Planteamiento del problema

Definición

Actualmente Colsubsidio beneficia con las diferentes modalidades del subsidio familiar de vivienda a más de 13.000 familias de trabajadores afiliados a la caja, el promedio salarial, según el estudio de la población afiliada es de uno y medio a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), que se ubican en la categoría de población vulnerable.

La Coordinación de Divulgación y Postulación al subsidio familiar de vivienda, es la encargada de divulgar e informar los requisitos y condiciones para la postulación al subsidio familiar de vivienda (SFV), recibir las solicitudes, verificar, digitar, radicar en el sistema de información de vivienda (SIV), las postulaciones al subsidio, y hacer seguimiento de las habilitaciones a las inconsistencias reportadas en cada corte o asignación de subsidios con una periodicidad mensual.

En promedio se radican 1.700 solicitudes de subsidio familiar de vivienda durante el mes, correspondientes a las tres modalidades Adquisición de Vivienda (VN), Mejoramiento de Vivienda (MV) y Construcción en Sitio Propio (CSP), se realizan entre 400 y 500 solicitudes de ajustes al nuevo valor del subsidio, según el decreto 412 del 07 de marzo de 2016 y se realizan de dos a tres salones de subsidios en el año, dependiendo el cumplimiento de las metas de colocación y del presupuesto para asignación del FOVIS (Fondo de Vivienda de Interés Social), con una asistencia de 6.000 a 8.000 personas.

El área de Divulgación y Postulación cuenta con un equipo de trabajo de 7 Revisores Informadores encargados del servicio al cliente (divulgación e información de requisitos y condiciones para postularse al SFV) y de la verificación y radicación de los documentos, cumplimiento de políticas y requisitos, seguimiento y control de las postulaciones de subsidio, pero no existe

un indicador de tiempo de respuesta por cada unidad documental, que nos indique el promedio de tiempo entre el recibo a satisfacción de la postulación al subsidio y la entrega para validación y verificación de derechos, éste tiempo oscila en 15 días calendario, la gestión de las solicitudes se realiza bajo el aplicativo SIV (Sistema de Información de Vivienda), pero debido a los continuos cambios en la política de vivienda, bajo el principio de la favorabilidad de los hogares en estado de vulnerabilidad, la demanda ha venido creciendo y la herramienta tecnológica no fue proyectada para el volumen que se maneja actualmente, lo anterior afecta los tiempos de respuesta, adicional a esto y como debilidad del proceso el único canal de radicación es el Centro de Servicios de Vivienda, que si bien es cierto es especializado en el tema, no está siendo eficiente en el servicio y procesamiento de las solicitudes.

De acuerdo a los diferentes resultados en los indicadores que miden los procesos de la coordinación de Divulgación y Postulación, se evidencia claramente el incremento en el volumen de solicitudes de subsidio y afluencia de personas al centro de recaudo de los documentos, ratificando lo mencionado anteriormente debido al cambio en la política de vivienda, basados en esta información y partiendo de la realidad cambiante de nuestro país, debemos adecuar nuestra operación y brindar alternativas de solución que busquen la eficiencia y la optimización de los canales de información, de puntos de servicio y recaudo de documentos, y al interior del área realizar mejoras a los procesos y procedimientos que permitan llegar con oportunidad, calidad y efectividad a nuestros afiliados y cumplir con las metas de la Gerencia de Vivienda

El proceso de investigación y puesta en marcha de la nueva propuesta debe iniciar con un trabajo de campo, que permitirá identificar por etapas el avance:

Primera etapa. Iniciar con un levantamiento de la información que incluirá un análisis a partir de la observación de los procedimientos actuales, detalle de reportes e información del día a día que reportan los revisores informadores, consolidación de la información, donde se podrán identificar los tiempos, números de solicitudes recibidas y factores que impactan el proceso.

Segunda etapa: será desarrollada por medio de un matriz de análisis de riesgos con la que no se cuenta actualmente y que contiene variables de cargas funcionales, volumen de solicitudes recibidas, cumplimiento de objetivos, indicadores y metas , valoración y tratamiento de los mismos para poder establecer un punto de partida.

Tercera etapa: consolidación, análisis de la información y puesta en marcha de la propuesta con base en un trabajo a realizar con líderes de proceso, revisores informadores y auxiliares con el fin de identificar los puntos críticos de los procesos para los planes de mejora derivados de la presente investigación, con el fin de verificar, controlar y medir la efectividad de la propuesta.

A partir del análisis de la información de las asignaciones de subsidios del año 2015 y el primer trimestre del 2016, se identificará la población objetivo, su conformación familiar, rango salarial, caracterización de empresas que por su volumen de radicación de solicitudes puedan presentar el mayor número de inconsistencias, que se presentan en el proceso de la asignación e implican la frecuencia en ellas, para establecer donde deben estar los controles de calidad de la información, este proceso de análisis también permitirá georeferenciar de donde provienen las solicitudes, para determinar la concurrencia de la misma y fortalecer los canales de información y visitas por parte del canal de divulgación.

El proceso de asignación cuenta con un administrador del sistema y dos auxiliares encargados exclusivamente de los cruces de información y verificación de cumplimiento de derechos de las postulaciones al subsidio familiar de vivienda y son quienes realizan finalmente la asignación de los subsidios de vivienda con la información suministrada por la coordinación Divulgación y Postulación Subsidio, se efectuará una revisión en conjunto para determinar la viabilidad de optimizar los tiempos de respuesta y minimizar las devoluciones de las solicitudes por inconsistencias y cruces que podrían ser detectados en la entrevista inicial con el hogar.

Se procederá posterior a la consolidación y análisis de la información a iniciar con el diseño de la propuesta de mejora que busca un factor diferenciador de servicio y una optimización de nuestros procesos, cómo? estandarizando y optimizando los procesos de radicación de solicitudes, evacuando actividades que no son directamente de la operación, implementando canales de atención en diferentes puntos de la ciudad, consolidando un equipo de trabajo consiente del impacto en la calidad de la información y el tiempo de respuesta y elaborando una propuesta de mejoramiento que busque que las herramientas tecnológicas que hoy tenemos se vuelvan eficientes, implementando nuevas funcionalidades que agilicen los trámites y controles que permitan identificar los riesgos en los volúmenes de datos de información que incrementan día a día.

Claramente es importante tener en cuenta que esta propuesta debe involucrar diferentes unidades de negocio que interactúan durante el desarrollo de las actividades y que impactan positiva o negativamente en el mismo, el respaldo y el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de la propuesta y finalmente en el resultado.

Valoración y tratamiento de riesgo en los procesos de otorgamiento de subsidio

Valoración del riesgo.

Identificación de riesgo: ir a la fuente que origina el riesgo

Se entiende por Sistema Específico de Valoración del Riesgo, al conjunto de elementos de carácter administrativo y sustantivo, interrelacionados entre sí y ordenados por procesos, que posibilitan la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos que puedan presentarse en las postulaciones al subsidio familiar de vivienda, teniendo en cuenta que el manejo de la información se hace vulnerable al estar en contacto permanente con los revisores del área, la digitación manual de la solicitud o formulario de postulación aprobado por Resolución del Ministerio No. 26 del 29 de enero de 2008 expedida por el Fondo Nacional de vivienda, este formulario es diligenciado por los hogares postulantes y no se admiten tachones ni enmendaduras, la población objeto que accede al subsidio familiar de vivienda es población vulnerable, para quien es muy difícil el diligenciamiento del formulario de postulación, siendo susceptible de errores e inconsistencias que pueden repercutir en la inhabilidad de la postulación, incluso incurrir en la política de consecuencias, ya que información como: valor de ingreso familiar, rango salarial determinan el valor del subsidio y el rango en el que será adjudicado, datos personales como: nombres, apellidos, fecha de nacimiento, edad e ingresos son datos que determinan la carta de asignación del subsidio documento que debe ser protocolizado en la escritura pública de compraventa del inmueble subsidiado y que por tal razón no permite lugar a inconsistencias ni errores.

La valoración del riesgo institucional es una tarea que se realiza en forma conjunta (en equipo).

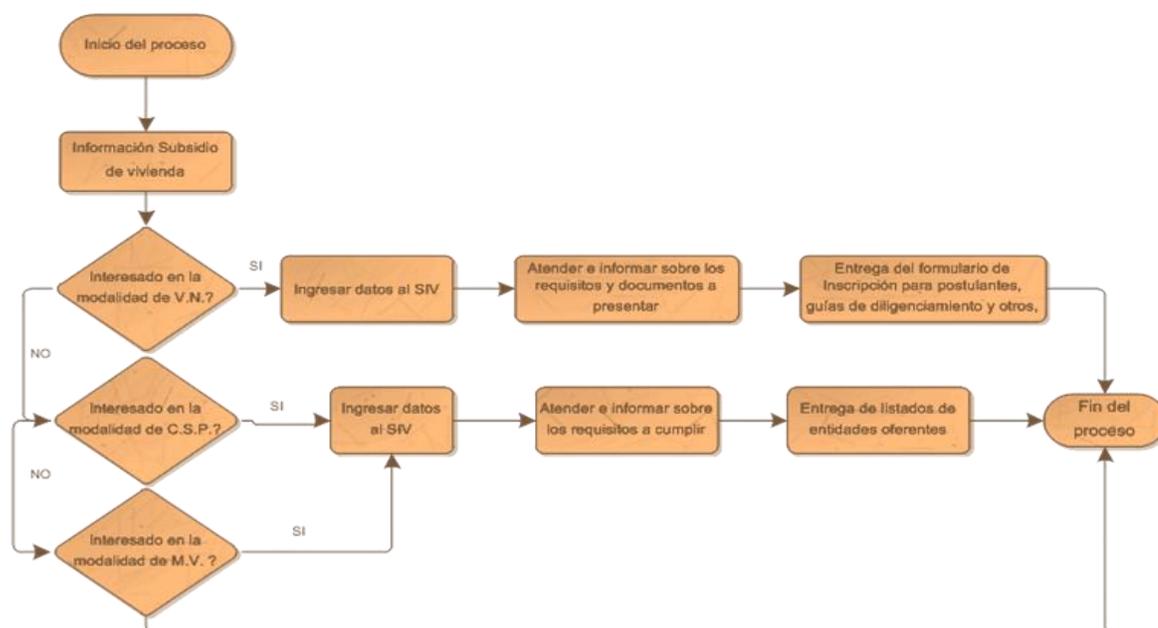
Todos los funcionarios, con independencia de su cargo, pueden contribuir al funcionamiento y fortalecimiento del sistema de validación del riesgo, transformándolo en una herramienta que coadyuva al logro de los objetivos del área; es decir, requiere de la activa participación del coordinador, revisores informadores, auxiliares y funcionarios en general (riesgo, 2012)

Se utiliza para describir el (los) riesgo(s) asociado(s) a un proceso determinado. Para tales efectos cuenta con 5 (cinco) columnas, cada una de las cuales contempla aspectos característicos del riesgo(s) descrito(s), a saber: descripción de la situación riesgosa, descripción de las causas de riesgo, origen de las causas (Internas o Externas) y consecuencias de la materialización del riesgo(s) (riesgo, 2012)

Esquema sistemático de procesos en la Coordinación de Divulgación y Postulación Subsidio

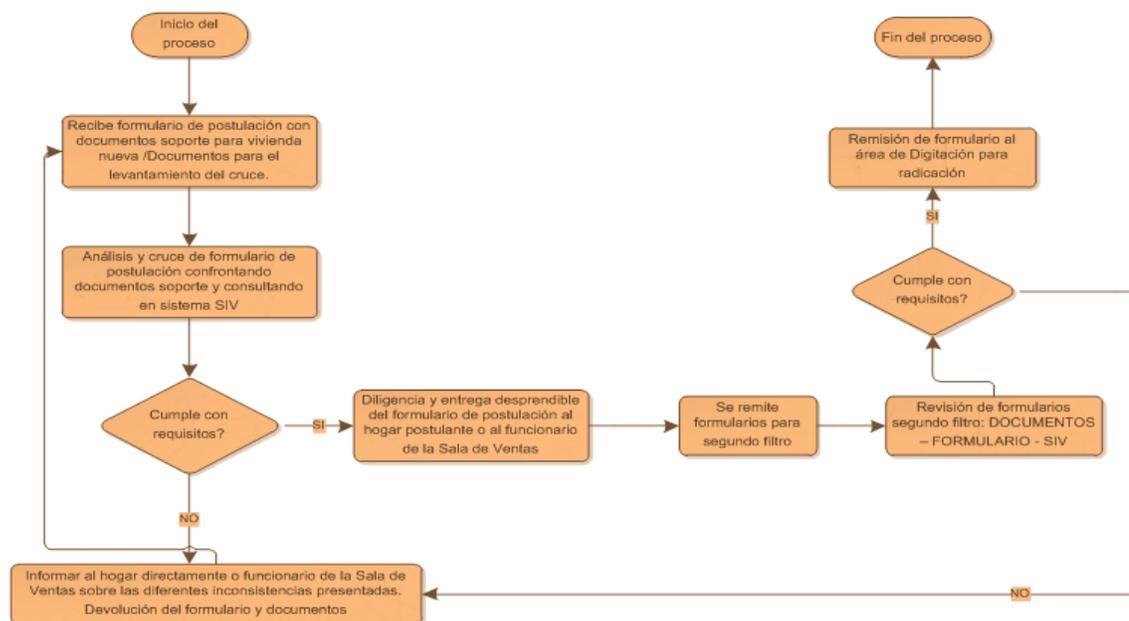
Flujograma Divulgación Subsidio de Vivienda

Figura 1: Flujograma Divulgación Subsidio de Vivienda (9001, 2015)



Flujograma Postulación Subsidio de Vivienda

Figura 2: Flujograma Postulación Subsidio de Vivienda (9001, 2015)



Analizar el riesgo: comprender la naturaleza del riesgo y su complejidad.

El análisis del riesgo se realiza considerando dos variables: probabilidad e impacto. En esta sección se encuentran las categorías cualitativas y cuantitativas definidas para cada una de las variables, así como una columna para anotar el resultado y categoría de riesgo que refleja la combinación de ambas variables. El análisis del riesgo se enfoca específicamente en cada una de las situaciones riesgosas y no en las causas, orígenes o consecuencias asociadas. Es importante evaluar el riesgo: priorizar el riesgo alto, medio o bajo

Administración del Riesgo: En esta sección se describen las medidas que deben ser adoptadas para prevenir, retener, transferir o modificar el riesgo ante una eventual materialización. Además es imprescindible la asignación de responsable (s) y plazo(s) para cada medida, con el objetivo de asegurar su ejecución. (riesgo, 2012)

Tratamiento del riesgo

Acciones preventivas y correctivas

Consecuencias del Riesgo: conjunto de efectos derivado de la ocurrencia de una situación

identificada como riesgosa, se puede manifestar cualitativa o cuantitativamente, ya sean pérdidas u otro tipo de perjuicios. Para detallar las consecuencias se debe pensar en la relación causa-efecto, es decir, qué consecuencias o efectos tendría la materialización del riesgo que se identificó. Se deben definir todas las consecuencias prioritarias que estén vinculadas con el riesgo.

Evaluación de riesgos: es el punto de partida de la acción preventiva en la empresa y no es un fin en sí misma, sino un medio, con el objetivo último de prevenir los riesgos en la operación, en los procesos y en los procedimientos que afectan el cumplimiento de la normatividad y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, afectando particularmente en este caso el componente social que nos hace diferentes a muchas organizaciones, siendo prioritario actuar antes de que aparezcan las consecuencias. Así pues, una vez realizada la evaluación, si ésta pone de manifiesto situaciones de riesgo, habrá que llevar a cabo las siguientes actuaciones. (riesgo, 2012)

- Establecer las prioridades preventivas: Definir un orden de actuación sobre los riesgos, en función de su gravedad.

Una vez establecido el orden de actuación, deben adoptarse las medidas preventivas con el orden de prioridad siguiente:

Combatir los riesgos en su origen.

Eliminar los riesgos (sustitución de situaciones o actividades que pongan en riesgo la operación)

Reducir los riesgos que no puedan ser eliminados, implantando los sistemas de control adecuados.

Aplicar medidas de protección colectiva antes que individuales.

- Recuerde que estas actuaciones no deben considerarse accesorias sino que deben englobarse en las actividades diarias de la operación, ya que las situaciones de riesgo detectados en el proceso o en las actividades pueden generar diversidad de incidentes todos ellos generadores de costes para la empresa. (riesgo, 2012)

Tabla 1: Matriz Identificación de Riesgo (Social, 2012)

IDENTIFICACION DE RIESGO				
DESCRIPCION DE LA SITUACION RIESGOSA	DESCRIPCION DE LAS CAUSAS DE RIESGO	ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIAS DEL RIESGO
		INTERNAS	EXTERNAS	
1. ASIGNACION DE VALOR DEL SUBSIDIO QUE NO CORRESPONDE	Poco conocimiento y habilidades específicas del personal	X		incumplimiento de políticas y normatividad
	Ausencia de directrices claras y consecuencias	X		afectación al presupuesto asignado del Fovis (fondo vivienda de interés social)
	Falta de recurso humano	X		conurrencia de error personal no capacitado realizando funciones que no están dentro de las propias
	Ausencia de tiempo para desarrollar las actividades de revisión y validación, recurso tecnológico limitado para realizar consultas en línea	X		se pueden asignar valores de subsidio que no son consecuentes con los ingresos reportados o por estar clasificados en rangos diferentes
2. DESERCIÓN DE CLIENTES EN AUMENTO POR LOS TIEMPOS DE ESPERA	tiempos de espera muy largos por las actividades adicionales que debe realizar cada revisor dentro del tiempo de atención a público	X		deserción de clientes sin información o incompleta por lo tanto postulaciones mal diligenciadas. Pérdida de tiempo para el revisor y para el cliente.
	Falta de recurso humano	X		afectación al presupuesto asignado del Fovis (fondo vivienda de interés social)
INDICADOR DE MEDICIÓN DE PERSONAS EN ATENCIÓN MASIVA VERSUS RADICACIÓN	divulgación e información sin control de medición de satisfacción, pérdida de tiempo y de oportunidad de negocios	X		pérdida de tiempo y oportunidad de postulaciones
INFORMACION ERRADA AL CLIENTE - INFORMACION DIFERENTE DADA A LOS AFILIADOS POR LOS REVISORES EXISTE DISPARIDAD DE CRITERIO-	Interpretación de norma y falta de conocimiento y habilidades específicas del personal	X		incremento de quejas y solicitudes de los clientes por diferentes interpretaciones de los Revisores en el momento de atender las postulaciones. Reprocesos de solicitudes y pérdida de tiempo para el afiliado y tiempo de respuesta.

Matriz de riesgo Dirección General de Servicio Civil Presidencia de la República ajustada al proceso Postulación Subsidio Que es y cómo abordar los riesgos en las empresas- Matriz de riesgo Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales (Social, 2012)

Probabilidad: Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de una situación identificada como riesgosa, se cuenta con una escala cualitativa de tres niveles: **A: Probabilidad Alta, M: Probabilidad Media y B: Probabilidad Baja, cada una con un valor numérico de 3 a 1 respectivamente.** Para decidir sobre la asignación de alguno de los tres niveles citados se debe responder a la pregunta: ¿Qué tan probable es que se materialice el riesgo?

Impacto: Está referido al efecto con que la situación riesgosa, al materializarse, podría afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso. Existen tres posibles opciones para categorizar el impacto: **S: Impacto significativo, M: Impacto moderado o L: Impacto leve.** Para asignar un nivel determinado se debe responder a la pregunta: ¿Cuánto afecta la materialización del riesgo el logro de los objetivos del proceso? La determinación del nivel de impacto se realizará con criterio de experto.

c. Resultado: En esta columna se aprecia el producto de multiplicar entre sí los valores asignados a las variables “probabilidad e impacto”; y de dividir dicho producto entre la máxima puntuación estimada de un riesgo, cuyo valor es 9. Para ello, se realiza la operación $(P \times I)/9$. Este cociente, expresado en porcentaje, posteriormente permitirá determinar la categoría de riesgo.

d. Categoría de Riesgo: Es la ubicación de la situación riesgosa en una escala de prioridades para su administración, con el objetivo de minimizar el riesgo. Se traduce en un porcentaje determinado, asociado a una escala de tres colores **Rojo, Amarillo y Verde**, los cuales se utilizan para asignar la prioridad en la atención de los riesgos. Para efectos del SEVRI (Sistema de Valoración del Riesgo) este punto, se considera como prioridad de atención máxima (inmediata) aquellos riesgos cuyos cocientes queden entre el **66% y el 100% (color Rojo)**; con prioridad de atención media los riesgos cuyos cocientes se ubiquen entre el **33% y**

el **44% (color Amarillo)** y con prioridad baja los que presenten porcentajes entre el **11% y el 22% (color verde)**.

Para cada variable (Probabilidad e Impacto) se definieron tres categorías cualitativas, de la siguiente forma:

Probabilidad: Alta (A), Media (M), Baja (B),

Impacto: Significativo (S), Moderado (M), Leve (L)

A las categorías cualitativas descritas anteriormente, se les asignó un valor de 3 a 1 en su respectivo orden, para calificar el riesgo en forma cuantitativa. Como resultado de esta combinación se obtienen 9 categorías de evaluación, a cada una de las cuales se le asigna un color que determina la prioridad de atención de los riesgos. (Social, 2012) (riesgo, 2012)

Las 9 categorías y sus correspondientes significados se detallan a continuación:

BL: Riesgo con probabilidad de ocurrencia baja e impacto leve en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 11% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Verde que indica una prioridad de atención baja.

ML: Riesgo con probabilidad de ocurrencia media e impacto leve en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 22% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Verde que indica una prioridad de atención baja.

AL: Riesgo con probabilidad de ocurrencia alta e impacto leve en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 33% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Amarillo que indica una prioridad de atención media. (Social, 2012) (riesgo, 2012)

BM: Riesgo con probabilidad de ocurrencia baja e impacto moderado en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 22% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Verde que indica una prioridad de atención baja.

MM: Riesgo con probabilidad de ocurrencia media e impacto moderado en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 44% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Amarillo que indica una prioridad de atención media.

AM: Riesgo con probabilidad de ocurrencia alta e impacto moderado en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 66% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Rojo que indica una prioridad de atención inmediata.

BS: Riesgo con probabilidad de ocurrencia baja e impacto significativo en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 33% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Amarillo que indica una prioridad de atención media.

MS: Riesgo con probabilidad de ocurrencia media e impacto significativo en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 66% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Rojo que indica una prioridad de atención inmediata.

AS: Riesgo con probabilidad de ocurrencia alta e impacto significativo en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor es del 100%, valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color Rojo que indica una prioridad de atención inmediata. (Social, 2012) (riesgo, 2012)

Tabla 2: análisis y valoración del riesgo empresarial (Subsidio, Coordinacion Divulgacion, 2016)

ANALISIS DEL RIESGO							
A	PROBABILIDAD			IMPACTO		RESULTADO (PxI)/9	CATEGORIA DE RIESGO
	M(2)	B(1)	S(3)	M(2)	L(1)		
		X	X			33%	AL
		X			X	11%	BL
	X		X			66%	AM
X			X			100%	AS
X			X			100%	AS
	X			X		44%	MM
		X		X		44%	MM
X			X			100%	AS

TABLA PARA VALORACION DEL RIESGO INSTITUCIONAL POR PROCESO				
		PROBABILIDAD		
		B(1)	M(2)	A(3)
IMPACTO	L(1)	BL(11%)	ML(22%)	AL(33%)
	M(2)	BM(22%)	MM(44%)	AM(66%)
	S(3)	BS(33%)	MS(66%)	AS(100%)

Matriz administración del riesgo

Tabla 3: Matriz administración del riesgo (Subsidio, Coordinacion Divulgacion, 2016)

MEDIDAS PARA ADMINISTRAR EL RIESGO	RESPONSABLE	PLAZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA
Programa de capacitaciones y talleres de nivel de riesgo	Gestor de procesos - Coordinador Divulgacion y Postulacion	Julio 30 de 2016
Revisión de cargas funcionales	Coordinador Divulgacion y Postulacion-Líderes de procesos	Julio 30 de 2016
Creación de nuevos indicadores de operación y servicio	Coordinador Divulgacion y Postulacion-Líderes de procesos	Julio 30 de 2016
Propuesta de mejora de servicio y tercerizacion de digitalizacion de solicitudes y profesionalizar la revision	Coordinador Divulgación y Postulación-Gestor de procesos-Gerente de la Division	Enero 30 de 2017

Matriz Identificación, Análisis y Administración del riesgo

Coordinación Divulgación y Postulación Subsidio “Colsubsidio”

Tabla 4: Matriz Identificación, Análisis y Administración del riesgo Coordinación Divulgación y Postulación Subsidio “Colsubsidio” (Subsidio, Coordinación Divulgación, 2016)

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN RIESGOSA	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO				ANÁLISIS DEL RIESGO							ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO				
	ORIGEN DE LAS CAUSAS				PROBABILIDAD			IMPACTO				RESULTADO (Px)/%	CATEGORÍA DE RIESGO	MEDIDAS PARA ADMINISTRAR EL RIESGO	RESPONSABLE	PLAZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA
	DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS DE RIESGO	INTERNAS	EXTERNAS	CONSECUENCIAS DEL RIESGO	A (3)	M(2)	B(1)	S(3)	M(2)	L(1)						
1. ASIGNACIÓN DE VALOR DEL SUBSIDIO QUE NO CORRESPONDE	Poco conocimiento y habilidades específicas del personal	X		incumplimiento de políticas y normatividad			X	X			33%	AL	*Programa de capacitaciones y talleres de nivel de riesgo. *Gestionar ante Recursos Humanos el estudio de productividad para el proceso de postulación de subsidios.	Gestor de procesos -Coordinador Divulgación y Postulación	Julio 30 de 2016	
	Asignación de subsidios que no cumplen con requisitos	X		afectación al presupuesto asignado del Fovis(fondo vivienda de interés social)			X			X	11%	BL				
	Falta de recurso humano	X		concurrencia de error personal no capacitado realizando funciones que no están dentro de las propias		X		X			66%	AM				
	Ausencia de tiempo para desarrollar las actividades de revisión y validación, recurso tecnológico limitado para realizar consultas en línea	X		se pueden asignar valores de subsidio que no son consecuentes con los ingresos reportados o por estar clasificados en rangos diferentes	X			X			100%	AS				
2. DESERCIÓN DE CLIENTES EN AUMENTO POR LOS TIEMPOS DE ESPERA	tiempos de espera muy largos por las actividades adicionales que debe realizar cada revisor dentro del tiempo de atención a público	X		deserción de clientes sin información o incompleta por lo tanto postulaciones mal diligenciadas. Pérdida de tiempo para el revisor y para el cliente.	X			X			100%	AS	*Revisión de cargas funcionales y procesos para determinar el nivel de actividades fuera de la revisión e información esta generando consumo de tiempo	Coordinador Divulgación y Postulación-Líderes de procesos	Julio 30 de 2016	
	Falta de recurso humano	X		afectación al presupuesto asignado del Fovis(fondo vivienda de interés social)		X			X		44%	MM	*Creación de nuevos indicadores de operación y servicio			
3. INDICADOR DE MEDICIÓN DE PERSONAS EN ATENCIÓN MASIVA VERSUS RADICACIÓN	divulgación e información sin control de medición de satisfacción, pérdida de tiempo y de oportunidad de negocios	X		perdida de tiempo y oportunidad de postulaciones			X		X		44%	MM	Nueva propuesta de adquisición de herramientas tecnológicas que permitan optimizar el conteo o la verificación de las personas que ingresan a las charlas masivas de subsidio, eventos, ferias etc. y determinar la efectividad en la postulación y asignación de subsidios. Validar avance de la propuesta febrero 2016.	Coordinador Divulgación y Postulación-Líderes de procesos	Julio 30 de 2016	
4. INFORMACIÓN ERRADA AL CLIENTE -INFORMACION DIFERENTE DADA A LOS AFILIADOS POR LOS REVISORES EXISTE DISPARIDAD DE CRITERIO-	interpretación de norma y falta de conocimiento y habilidades específicas del personal	X		incremento de quejas y solicitudes de los clientes por diferentes interpretaciones de los Revisores en el momento de atender las postulaciones. Reprocesos de solicitudes y pérdida de tiempo para el afiliado y tiempo de respuesta.	X			X			100%	AS	*Profesionalización de la revisión e impacto de la función que realizan los revisores conforme al ámbito social y el cambio en la calidad de vida de las personas. *Cronograma de capacitaciones con el equipo de divulgación y área jurídica, control y seguimiento de información, muestreo de datos de clientes y evaluación de conceptos a los revisores	Coordinador Divulgación y Postulación-Gestor de procesos-Gerente de la División	Enero 30 de 2017	

Fuente. Matriz de identificación, análisis y administración del riesgo Coordinación Divulgación y Postulación Subsidio Mayo/2016

Mejoramiento de procesos de la gestión integral del trámite de subsidios

Para poder determinar qué tipo de mejora es la apropiada para transformar la gestión integral de los procesos que interfieren en la Asignación de Subsidios en la Caja Colombiana de Subsidio Familiar COLSUBSIDIO, fue necesario basarse en la metodología PHVA que corresponde al PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.

Los términos usados en el ciclo PHVA, tienen el siguiente significado:

Planear (P): Consiste en: Establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.

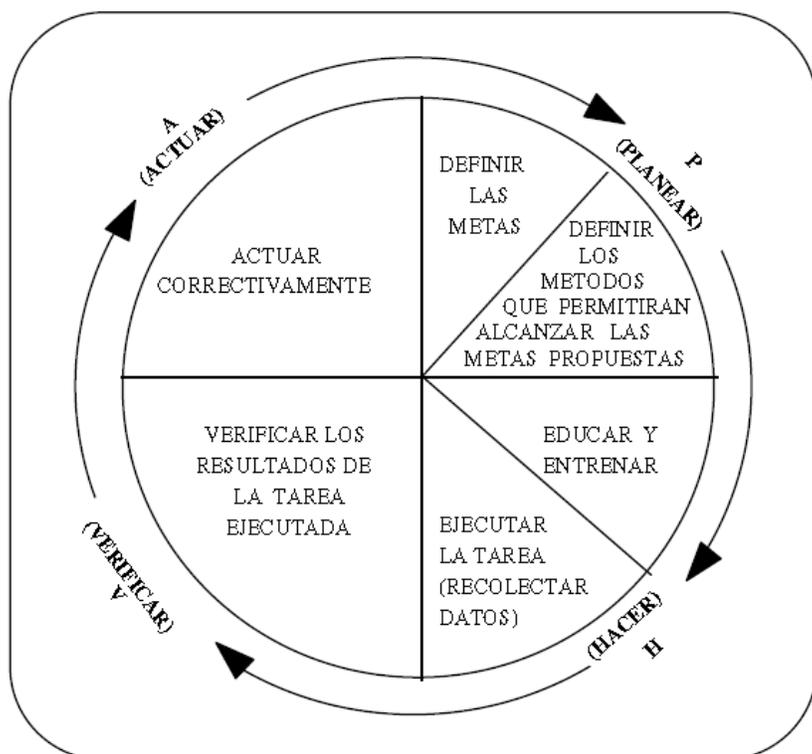
Hacer (H): Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.

Verificar (V): Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

Actuar (A): Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más.

La implementación de la metodología PHVA es un ciclo de mejora continua que permitirá planear, direccionar, iniciar, revisar, implementar mejoras, verificar y revisar constantemente todo el proyecto. (UNAD, 2012) Fuente: Método de control de proceso UNAD datatecaunad.edu.co/contenidos/unidad_dos/PHVA/phva.pdf

Figura 3: forma de mostrar el “control” que se ejerce sobre el proceso utilizando el ciclo PHVA. Método de control de proceso UNAD (UNAD, 2012)



El camino adecuado para obtener mejoras continuas en los procesos es el que conjuga los dos tipos de gerenciamiento: mantenimiento y mejoras, como lo muestra la figura 3. Mejorar continuamente un proceso significa mejorar continuamente sus estándares (estándar de equipamiento, estándares de materiales, estándares de procedimiento, estándares de producción, etc.) Cada mejora corresponde al establecimiento de un nuevo “nivel de control” (nuevo valor -meta para un indicador de resultado). En otras palabras, cada mejora corresponde al establecimiento de una nueva “directriz de control”.

Observando la Figura 3, que es una forma de mostrar el “control” que se ejerce sobre el proceso utilizando el ciclo PHVA, se pueden hacer los siguientes comentarios:

- a. Inicialmente su proceso se encuentra en una etapa cuyas operaciones estandarizadas (causas de proceso) producen, como uno de sus efectos, un valor del indicador de resultado (resultado de proceso - nivel de control) que no satisface (resultado indeseable = problema). La “directriz de control” actual no es satisfactoria.
- b. Entonces, usted decide “resolver este problema” (o ejercer el “control”) lo cual consiste, como ya fue dicho, en analizar el proceso para determinar la causa del mal resultado, actuar en la causa, estandarizando y estableciendo indicadores de resultado que garanticen que el resultado anterior no se repetirá.
- c. Como consecuencia del “control”, el proceso se ubica en una nueva meseta de desempeño, equivalente a los nuevos procedimientos-estándar adoptados, que acaba desembocando en un mejor resultado para el indicador de resultado (nuevo nivel de control). Esto equivale a establecer una nueva “directriz de control”.

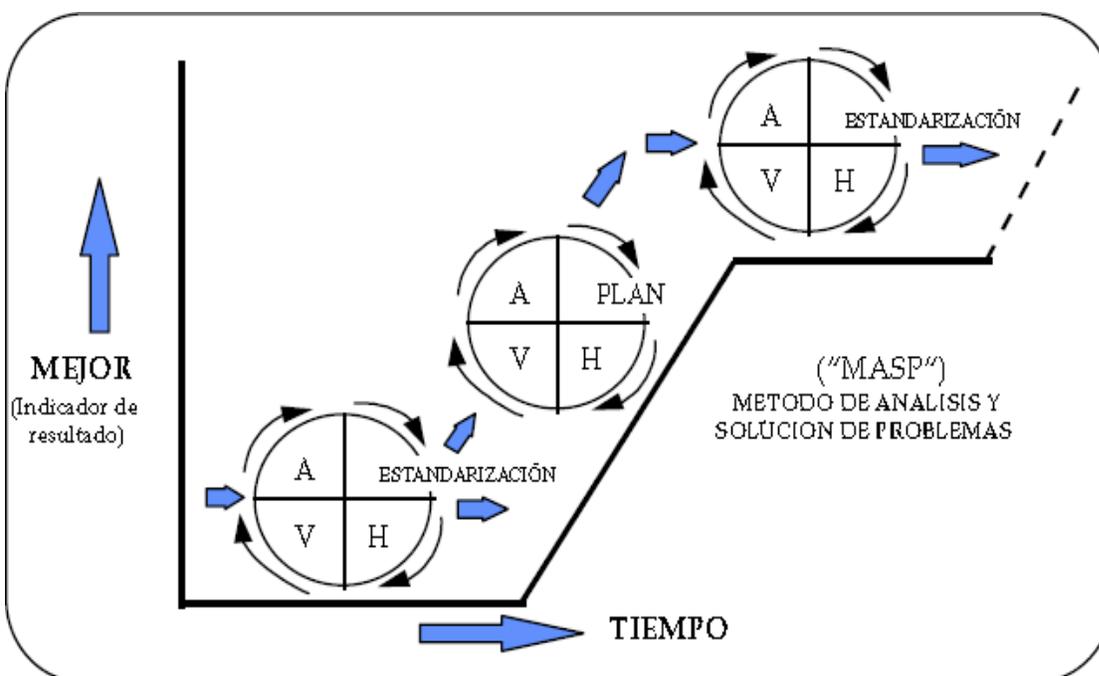
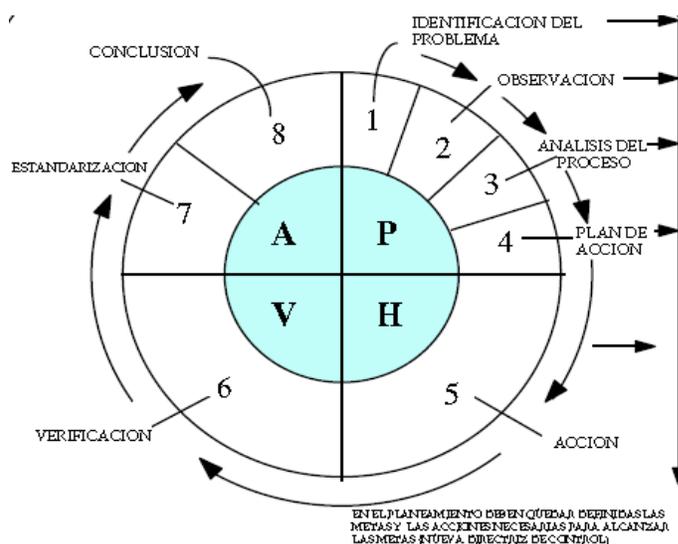


Figura 4: Concepto de mejoramiento continuo basado en la conjugación de los ciclos PHVA de Mantenimiento y Mejoras. Método de control de proceso UNAD (UNAD, 2012)

La utilización del PHVA para la mejora, que se traduce en el “Método de Análisis y Solución de Problemas” (MASP). Este método, posiblemente, es el más importante dentro del TQC y debería ser dominado por todas las personas de la empresa, desde el presidente hasta los auxiliares, puesto que es el arma más importante para la dirección de la empresa y la base para la realización de las directrices introducidas por el planeamiento estratégico.

Vuelvo a repetir para que podamos ser competitivos lo mínimo necesario es que todos seamos eximios solucionadores de problemas (introdutores de nuevas directrices de control que garanticen la Supervivencia de la organización).

Figura 5: Método de solución de análisis y solución de problemas MASP. (UNAD, 2012)



Identificación del problema: definir claramente el problema y reconocer su importancia.

El Revisor Informador atiende e informa sobre los requisitos exigidos a las personas interesadas en postularse al Subsidio Familiar de Vivienda, en la modalidad de adquisición de vivienda nueva, no se está realizando la indagación y verificación en la entrevista con el hogar de las posibles inhabilidades que puede presentar en el momento de la asignación del subsidio, es por ello que al no cumplir alguno de los siguientes requisitos:

1. Ser afiliado a Colsubsidio
2. Tener un hogar conformado
3. Tener ingresos familiares menores o iguales a 4 SMMLV
4. No ser propietario de ningún bien inmueble en el territorio nacional
5. No haber sido beneficiario de Subsidio Familiar de Vivienda, incluyendo a los menores de edad postulantes

Para dar cumplimiento a esta requisito normativo es necesario que los hogares postulantes cumplan con todos y cada uno de ellos, entendiendo desde el inicio del proceso que estará siendo

rechazada la solicitud si se encuentran inhabilitados por alguno de ellos, si el hogar aporta la documentación que subsane alguno de ellos oportunamente no perderá el derecho ni el tiempo en el trámite de su solicitud, actualmente el 15% al 18% de las postulaciones recibidas y radicadas efectivamente están siendo rechazadas por alguno de los casos anteriormente descritos.

Observación: Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y desde varios puntos de vista, a través de observaciones en el terreno

El modelo utilizado en las charlas masivas de divulgación del subsidio familiar de vivienda, no estaban siendo efectivas en el momento de la radicación de las solicitudes, ya que tanto el cumplimiento de requisitos normativos como el de la unidad documental dependiendo la postulación no estaban llegando con la calidad y precisión que deben contener para que un hogar pueda optar por el beneficio del subsidio.

El indicador de efectividad en la radicación evidenciaba el incremento de inconsistencias y cruces en la verificación de derechos de los postulantes entre un 15% a 18% de las radicaciones contra las solicitudes finalmente asignadas.

Análisis: para descubrir la causa o las causas fundamentales que ocasionan el problema, el grupo utiliza la metodología de “los cinco porque”:

1. **Por qué** el 15% al 18% de las solicitudes de subsidio radicadas efectivamente están siendo rechazadas en los cruces para obtener el subsidio? Porque la terminología y los conceptos no son fáciles de entender para la población objetivo.
2. **Por qué** los conceptos no nos fáciles de entender para esta población? Porque el nivel educativo, socio cultural , económico de la población objeto no tiene el conocimiento

para entender la terminología utilizada en la normatividad (decretos, leyes, reglamentos etc)

3. **Por qué** la población objeto no tiene el conocimiento para entender las terminologías y conceptos utilizados en la normatividad? Porque su educación es básica y se complica el lenguaje y la interpretación de los requisitos y conceptos básicos de la normativa.
4. **Por qué** a esta población objeto se le complica la interpretación de requisitos y conceptos básicos de la normativa? Porque en las charlas y capacitaciones no se está utilizando un lenguaje apto para ese tipo de población donde queden claros los conceptos y terminología.
5. **Por qué** en las charlas de información el lenguaje utilizado no es apto para este tipo de población? Porque las presentaciones y el material audiovisual que se maneja está basado en la terminología utilizada en los decretos y normas.

Plan de acción: Elaborar un plan de acción para bloquear las causas fundamentales

Elaboración de presentaciones y materiales audiovisuales que contengan los conceptos normativos requeridos con un lenguaje gráfico que sea entendible y que le permita a éste tipo de población comprender y asimilar las definiciones, condiciones y cumplimiento de requisitos, en los que se basa el trámite para obtener el beneficio del subsidio familiar de vivienda para adquirir, mejorar o construir una vivienda de interés social.

Ejecución: Bloquear las causas fundamentales

Se elaboró el material Guía para postularse al subsidio familiar de vivienda, que cuenta con el resumen de la normatividad existente, expresada en el paso a paso de la postulación de manera gráfica y

didáctica en un lenguaje comprensible, con ejemplos de hogares postulantes teniendo en cuenta los que más se presentan estadísticamente,

Como diligenciar el formulario y una sección de preguntas frecuentes donde se da respuesta a dudas e inquietudes de la población en general, esta Guía fue diseñada con el apoyo del área jurídica y de mercadeo de la Gerencia de Vivienda. (Navas, 2014) (UNAD, 2012) (Internacional, 2015)

Verificación: Verificar si el bloqueo fue efectivo

Se realizó un seguimiento de las postulaciones efectivas frente a las inconsistentes y se presenta una disminución en el porcentaje de rechazo del **2%** sobre los meses anteriores.

Estandarización: El grupo elabora e implementa las mejores prácticas operacionales para evitar que el problema se vuelva a presentar.

Se actualizan los procesos de Divulgación y Postulación de subsidio, estandarizándolos bajo los nuevos cambios realizados.

Conclusión: Recapitular todo el proceso de solución de problemas para los trabajos futuros.

Se continuara trabajando en la disminución del porcentaje de inconsistencias e inhabilidades de solicitudes radicadas para la obtención del subsidio familiar de vivienda, se elaborara un nuevo MASP (Método de Análisis y Solución de Problemas), con el fin de mejorar continuamente el proceso de asignación de subsidios.

Procedimiento actual

Tabla 5: Procedimiento: divulgación subsidio de vivienda. Procedimiento GS.PC.E 5.4.1.Gestion social

subsidio de vivienda. Divulgación subsidio SGC ISO 9001 vs Feb.2015

PROCEDIMIENTO: DIVULGACIÓN SUBSIDIO DE VIVIENDA			Código: GS.PC.E5.4.1
PROCESO: Gestión Social - Subsidio de Vivienda			
Subproceso: ASIGNACION	Emitido: 03/Ago/2004	Actualizado: 25/Feb/2015	Versión: 11

	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	Jefe Sala de Ventas, Vendedor, Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador, Asesor Fuerza de Venta Especializada de Vivienda y Promotor de servicios	1. Atiende e informa sobre los requisitos exigidos a las personas interesadas en postularse al Subsidio Familiar de Vivienda, en la modalidad de adquisición de vivienda nueva.
	Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador	2. Atiende e informa sobre los requisitos exigidos a las personas interesadas en postularse al Subsidio Familiar de Vivienda, en la modalidad de construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda, según su campo de aplicación. Entregando CARTILLA "En Construcción y Sitio Propio y Mejoramiento de Vivienda en Siete Pasos": GS.FC.45 'Requisitos Presentación programas Construcción en Sitio Propio y Mejoramiento', GS.FC.131 'Requisitos Postulación Adquisición Vivienda Nueva Rural', GS.IC.E4.4.3 'Instructivo para la presentación de programas CSP DISPERSO-NUCLEADO / Mejoramiento y adquisición de Vivienda Nueva para VIS Rural'.
	Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador	3. Realiza talleres con las empresas afiliadas y oferentes explicando el diligenciamiento del Formulario de Inscripción para Postulantes y del proceso de postulación, calificación y asignación del Subsidio Familiar de Vivienda, según su campo de aplicación.
	Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador, Jefe Sala de Ventas, Vendedor, Asesor Fuerza de Ventas Especializada de Vivienda, Promotor de Servicios	4. Entrega Formulario de Inscripción para Postulantes, guías de diligenciamiento e información, formato de documentos adicionales, tablas valores del subsidio familiar de vivienda e información, de acuerdo con la modalidad de postulación.
	Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador, Jefe Sala de Ventas, Vendedor, Asesor Fuerza de Ventas Especializada de Vivienda, Promotor de Servicios	5. Informa calendario de Postulación y Asignación, a las personas interesadas en acceder al Subsidio Familiar de Vivienda.

Procedimiento mejorado

Teniendo en cuenta que desde el proceso de Divulgación de los programas de vivienda, del subsidio familiar de vivienda es de donde parte realmente la eficacia y la optimización del resultado, se hace necesario mejorar la forma como estamos llegando a nuestra población objeto del subsidio, que son familias en situación de vulnerabilidad, de poca accesibilidad a un nivel educativo alto, en muchos casos analfabetas, de poca disponibilidad de tiempo y con frecuencia desconocen del trámite, de las condiciones y requisitos.

Nuestra misión como corporación es Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales, y de esta manera contribuimos a que más familias se beneficien de un derecho al que por ley pueden acceder y en muchos casos por desconocimiento, temor o falencias en la información pierden la oportunidad de tener su casa propia.

Tabla 6: Procedimiento: divulgación subsidio de vivienda mejorado. procedimiento GS.PC.E

5.4.1.Gestion social subsidio de vivienda. Plan de mejora Mayo 2016 Divulgación subsidio SGC

ISO 9001

PROCEDIMIENTO: DIVULGACIÓN SUBSIDIO DE VIVIENDA			Código: GS.PC.E5.4.1
PROCESO: Gestión Social - Subsidio de Vivienda			
Subproceso: ASIGNACION	Emitido: 03/Ago/2004	Actualizado: 22/May/2016	Versión: 12

	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
	Jefe Sala de Ventas, Vendedor, Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador, Asesor Fuerza de Venta Especializada de Vivienda y Promotor de servicios	1. Atiende e informa sobre los requisitos exigidos a las personas interesadas en postularse al Subsidio Familiar de Vivienda, en la modalidad de adquisición de vivienda nueva, entregando CARTILLA "Postularse al subsidio familiar de vivienda con COLSUBSIDIO" ES MUY FACIL
	Coordinador Divulgación Subsidio, Revisor Informador	2. Atiende e informa sobre los requisitos exigidos a las personas interesadas en postularse al Subsidio Familiar de Vivienda, en la modalidad de construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda, según su campo de aplicación. Entregando CARTILLA "En Construcción y Sitio Propio y Mejoramiento de Vivienda en Siete Pasos":

Conceptualización de la calidad del servicio percibida

Podemos encontrar infinidad de definiciones del concepto de calidad entre la que se destaca la de

Maqueda y Llaguno (1995:8): *“Calidad es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial etc, que permiten definir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie”*

La calidad en productos tangibles o servicios, es lo que los clientes perciben (Gronroos 1994,35) o bien la juzgan en función de lo que quieren (Devlin y Dong 1996:6). Se registran, sin embargo, en el caso de los servicios algunas especificidades que hacen que la valoración de la calidad de los mismos por parte de los clientes resulte más problemática (Zeithmal, 1981) (Satorres, 2008)

En este sentido, calidad equivale a “cero defectos”, calidad es hacerlo bien a la primera vez, calidad es la conformidad a unos requisitos previos, etc cosa que en los servicios evidentemente no siempre es posible. Así por ejemplo igualmente podemos recordar en lo que atañe a este tema de los errores como: *“las equivocaciones son una parte crítica de todo servicio. Por mucho que se esfuercen incluso la mejores empresas de servicios, no pueden evitar el ocasional vuelo con retraso, el bistec quemado o el paquete extraviado. El hecho es que en servicios, prestados a menudo en presencia del cliente, los errores son inevitables”* (Hart et al , 1991) (Satorres, 2008)

Estrategia de mejora en el servicio para el sistema de divulgación y postulación

Para la estrategia de mejora en el servicio se pensó que lo más pertinente para la entidad en este momento es la eficiencia de sus recursos, garantizando la calidad en los procesos mediante evaluación y monitoreo constante de los mismos, es importante tener en cuenta que el servicio lleva cuatro consecuencias importantes (Parasuraman, Zeithmal y Berry 1985) (Satorres, 2008)

1. La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los Bienes (player, 2009) (Chile, 2004) (españa, 2012):

Necesidades y expectativas del área: Tiempos de atención, números de usuarios en la fila, tiempos de espera, número de turnos abandonados, divulgación oportuna y veraz de la información, tiempos de radicación y divulgación, estos ítems reflejan los criterios que esperaría el coordinador del área y los clientes, tuvieran una respuesta rápida con relación a cada uno de los recursos que atienden los diferentes servicios.

Estructura del proceso de divulgación y postulación de subsidio

Planeación estratégica: A partir de la planeación estrategia y bajo la misión y visión del área de Divulgación y Postulación de Colsubsidio se crearon cada una de las simulaciones para evaluar si la calidad del servicio y los tiempos de atención son los pertinentes.

3. La valoración por parte del cliente de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.

El modelo de servicio de calidad originado por Gronroos, es el adecuado para la línea de operación de subsidio familiar de vivienda ya que en este se tienen en cuenta variables técnicas o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso. Para Gronroos (1984) los servicios *“son básicamente procesos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen en la serie de “momentos de la verdad” entre el cliente (afiliado) y el proveedor del servicio (Colsubsidio), lo que sucede en estas interacciones comprador-vendedor tiene un efecto fundamental en el servicio percibido”*. Gronroos relaciona estas dos dimensiones de la calidad con la imagen corporativa, ya que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización.(1)

Gronroos afirma que la imagen corporativa puede influir en la percepción de la calidad de varias formas: si el proveedor es bueno a los ojos de los clientes, si tiene una imagen favorable, probablemente se le perdonaran errores menores. Colsubsidio cuenta con una buena imagen corporativa, con excelente respaldo de marca. Si con frecuencia se producen errores, se deteriora la imagen. Y si la imagen es negativa, el efecto de cualquier error será

considerablemente mayor de lo que sería de otra manera. En lo que respecta al tema de la calidad se puede considerar la imagen como un filtro (Satorres, 2008).

La imagen es un elemento más a tener en cuenta para medir la calidad. Al cliente le influye el resultado del servicio pero también la forma en que lo recibe, no es lo mismo recibir la carta de asignación del subsidio en el tiempo prometido a recibirlo antes de la fecha superando la expectativa del cliente y generando un servicio diferenciador. A partir de las diez determinantes de la calidad del servicio descritas por Parasuraman, Zeithmal y Berry Parasuraman et al (1985,1988), partieron de un instrumento de medida de calidad de servicio percibida: SERVQUAL, que contiene diez categorías en las cuales nos permiten ubicar nuestro servicio en cada una de ellas (Satorres, 2008):

1. Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos y personal y materiales de comunicación. Es cómo nos perciben nuestros clientes, que proyectamos, cual es nuestro diferenciador en la prestación del servicio.
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio
5. Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad de contacto.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee, debes estar convencido y ser el primer divulgador de lo que se hace en el área.
7. Seguridad: inexistencia de peligros, riesgos o dudas

8. Accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar
9. Comunicación: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
10. Comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Tiempo estándar del servicio

Según los datos tomados inicialmente del Digturmo (colsubsidio, 2016) los tiempos de atención promedio de cada uno de los servidores según el servicio, son los que se muestran en las Figuras 1, 2 y 3, donde se estima que el tiempo promedio de atención para cualquier servidor sin importar el mes será: 8.13 minutos para divulgación de información y 11.98 minutos para radicación de documentación, esto cambio en el modelo de mejora definiendo 8.16 minutos para el servicio de información y 8.31 para el servicio de radicación. (colsubsidio, 2016)

Demanda promedio (J, 2002) (Manuel, 2008)

El mayor número de usuarios que se ha determinado para un mes con mayor afluencia de personas es para divulgación de información y personas de radicación de documentación en un día, al finalizar el mes se espera un total de 7.635 usuarios que han entrado y salido del área. (colsubsidio, 2016)

Tiempos de espera (Manuel, 2008)

Para cada uno de los usuarios se estima que el tiempo de espera máximo en la sala será de 22 minutos para el servicio de divulgación de información y 21.41 minutos para el servicio de radicación

de documentación, estos datos fueron tomados de la herramienta Digiturno que se encuentra en la oficina.

Tabla 8: Tiempos de espera (colsubsidio, 2016)

SERVICIO	ACCION	FEBRERO	MARZO	ABRIL	CONSOLIDADO TRIMESTRE	%
INFORMACIÓN Y RADICACIÓN POSTULACIONES	Atendidos	3.626	3.225	5.832	15.876	76,80%
	Abandonados	579	762	2.599	4.794	23,20%
	TOTAL	4.205	3.987	8.431	20.670	60,90%
CERTIFICACIONES	Atendidos	1.195	1.269	1.471	5.669	82,30%
	Abandonados	133	368	440	1.222	17,70%
	TOTAL	1.328	1.637	1.911	6.891	20,30%
RADICACIÓN GIROS SUBSIDIOS	Atendidos	1.003	902	1.071	3.670	85,40%
	Abandonados	120	130	274	629	14,60%
	TOTAL	1.123	1.032	1.345	4.299	12,70%
TRAMITES ESCRITURACIÓN	Atendidos	202	202	279	850	82,50%
	Abandonados	41	28	60	180	17,50%
	TOTAL	243	230	339	1.030	3,00%
FONVIVIENDA-NO AFILIADO	Atendidos	212	174	275	865	82,40%
	Abandonados	45	33	54	185	17,60%
	TOTAL	257	207	329	1.050	3,10%
TOTAL ATENDIDOS		6.238	5.772	8.928	26.930	79,30%
TOTAL ABANDONADOS		918	1.321	3.427	7.010	20,70%
Total		7.156	7.093	12.355	33.940	100,00%

TURNOS ATENDIDOS POR FUNCIONARIO MES DE ABRIL DE 2016					
Funcionario	SERVICIO	Atendidos	Atención	promedio diario en 22 días	promedio de horas trabajadas por día en 22 días
DIANA PAEZ VALBUENA	CORRESPONDENCIA	1117	00:03:28	50,8	02:56:49
SERGIO SALAS	REVISOR INFORMADOR	966	00:09:40	43,9	07:04:29
ALEXANDER CARDENAS	REVISOR INFORMADOR	919	00:08:07	41,8	05:39:39
ANGIE SANCHEZ	REVISOR INFORMADOR	737	00:04:50	33,5	02:42:22
JHONATAN ESCOBAR	AUXILIAR DIGITACION	716	00:09:01	32,5	04:53:35
EDITH MENDEZ	REVISOR INFORMADOR	695	00:06:20	31,6	03:20:26
JORGE ALVAREZ	REVISOR INFORMADOR	655	00:10:47	29,8	05:21:31
JUAN BORJA	REVISOR INFORMADOR	625	00:09:58	28,4	04:43:28
JANNETH RODRIGUEZ	FONVIVIENDA	386	00:07:01	17,5	02:03:16
MARINA RODRIGUEZ	REVISOR INFORMADOR	367	00:08:59	16,7	02:30:08
ANTONY BOHORQUEZ	VIPA	64	00:09:04	2,9	00:26:25
Total atendidos en servicios		7247			

Figura 8 y 9. Turnos atendidos por Revisor Informador Coordinación Divulgación y Postulación

Digiturno (colsubsidio, 2016)

- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de servicios (Manuel, 2008) (J, 2002):

Indicador propuesto de atención: Con este indicador se pretende evaluar si el tiempo que un servidor tarda en atender uno de los usuarios de cada servicio es superior o inferior al estándar sugerido, esto con el fin de generar correctivos en tiempos oportunos:

Indicador Atención - Información: tiempo promedio de atención/tiempo estándar de atención

Indicador Atención - Radicación: tiempo promedio de atención/tiempo estándar de atención

Indicador de Operación: Número de personas atendidas/número total de personas en el sistema

Indicador propuesto de espera: con este indicador se pretende evaluar si el tiempo de espera de los usuarios se ha mantenido sobre el estimado como estándar para cada servicio:

Indicador de espera Información: tiempo de espera en la sala/tiempo estándar de atención

Indicador de espera Radicación: tiempo promedio de espera en la sala/tiempo estándar de atención

Fuente: Simulación directa Colsubsidio Universidad Libre 2013

Gestión Social-subsidio de vivienda Isolucion v3 sistema de gestión de calidad Colsubsidio

Propuesta de Indicador de efectividad y operación a partir del Análisis de la Investigación

Figura 7 Ciclo de control Inconsistencias y cruces

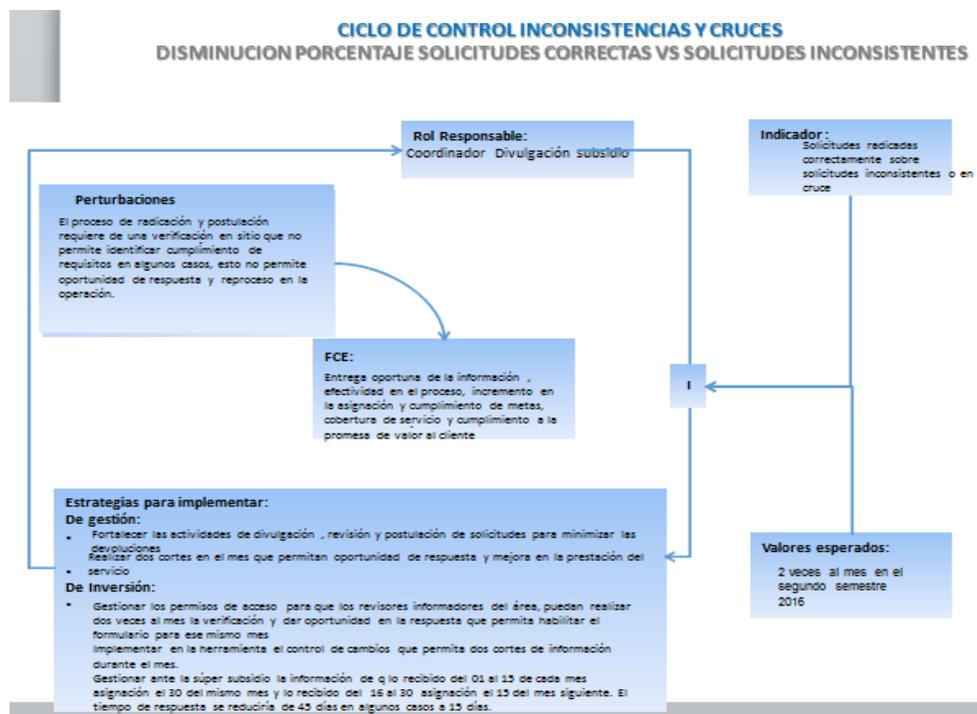


Figura 8 Indicador propuesto: Efectividad en asignaciones = Solicitudes inconsistentes/Solicitudes radicadas x 100

Formula:	% de efectividad en asignaciones= (Solicitudes Inconsistente/Solicitudes Radicadas)*100%			
Valor Estimado/Meta	Tolerancia Superior	Tolerancia Inferior	Valor Real	Frecuencia Mensual
97	99	95		2

Conclusiones

Durante la evaluación individual los dos servicios (Información y radicación) del área de Divulgación y Postulación Subsidio de vivienda, se determinó que cada uno cuenta con una variación en los tiempos de atención, pues no existe un estándar de servicio que los Revisores puedan tener como referente, lo que evidencia mayor frecuencia de uso de unos frente a otros, ya que evacuan con mayor agilidad a los clientes, sin embargo, es importante determinar que si los demás servidores no igualan estos tiempos no pueden llegar a atender los 7.498 clientes que llegan a la sala en un mes crítico lo que hace indispensable añadir dos servidores más al sistema, donde uno de ellos tendría el rol de Orientador para que sea el filtro y descongestione el centro para temas de información.

El proceso de divulgación y postulación desde el inicio del proyecto fue asumido por Colsubsidio como una área de trabajo que ofrecía servicios con las mismas características de gestión y atención, durante el desarrollo de esta propuesta se determinó por medio del estudio de tiempos realizados que en promedio el 75% de las personas que van al punto de servicio en un mes crítico se dirigen a radicar documentos pues desean ingresar al proceso de evaluación y postulación del subsidio de vivienda, con ello, se deben ajustar las cargas laborales del área.

Al observar que los recursos tenían diferentes tiempos de atención para cada servicio se determinó unos tiempos estándar para cada uno como proceso de mejora: para divulgación e información como también para la radicación de documentación, se deberán evaluar los resultados de dicho modelo de mejora y observar una disminución de carga de trabajo mínimo en un 10% con relación a los servidores que presentan mayor número de turnos atendidos, lo que se

necesita es que todos los funcionarios tengan el mismo ritmo de trabajo para que atiendan la misma cantidad de usuarios en cada servicio.

El poder implementar a través de esta investigación un Sistema Específico de Valoración del Riesgo, con un carácter administrativo y sustantivo, interrelacionados entre sí y ordenado por procesos, que posibilitaron la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos que pueden presentarse en las postulaciones al subsidio familiar de vivienda y en su posterior asignación de subsidio, teniendo en cuenta que el manejo de la información se hace vulnerable al estar en contacto permanente con los revisores del área y que el manejo de recursos del 4% de los parafiscales y su participación en el fondo de vivienda de interés social es de un nivel importante, uno de los logros más para mi desarrollo como profesional y especialista en Alta Gerencia, que significa un gran aporte a la Gerencia de Vivienda de Colsubsidio y a la organización en general.

Las metodologías planteadas para el análisis, solución de problemas, valoración y tratamiento de riesgos son las adecuadas para empresas de prestación de servicios, que nos permiten garantizar la competitividad de las organizaciones, en un mercado globalizado, permitiendo que dichas organizaciones se adapten fácilmente a los cambios eventuales de los mercados manteniendo servicios con altos estándares de calidad cumpliendo y superando las expectativas de los clientes.

La calidad es un conjunto circunstancias, características, atributos, rasgos y demás apreciaciones inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial entre otros, que permiten definir las particularidades del servicio o producto y de su fabricante o prestador del servicio, y valorarlo respecto a otros objetos o

servicios de su misma especie, (Satorres, 2008), la prestación de un servicio que supere las expectativas de un cliente o consumidor es un servicio con calidad y eficiente.

Recomendaciones

Para mejora de procesos se recomienda seguir la Metodología MASP (método de análisis y solución de problemas), como se implementó en la presente propuesta con el fin de garantizar planes de mejoramiento continuos.

Garantizar la implementación de valoración y tratamiento de riesgos, para mantener un control de los riesgos potenciales y reales que se pueden presentar en los procesos misionales de la organización.

Referencias

- 9001, C. S. (2015). *Flujograma divulgacion subsidio de vivienda*. Bogota.
- Chile, M. (2004). <http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/moyam/sources/moya>.
- colsubsidio, c. c. (Abril y Mayo de 2016). Digiturno. Bogotá, Colombia.
- españa. (2012). <http://www.dsp.ace.espol.edu.ec/bitstream/tesisdoctoral/subsidiodevivienda>.
- Internacional, N. I. (2015). *Nomra Incontec Internacional Compendio HSQ NTC ISO 9000:2015,ISO 9001:2015 OHSAS 18001:2007,ISO 14001:2015*.
- J, T. R. (2002). *Toma de desiciones por medio de investigacion de operaciones*. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- Manuel, I. L. (2008). *Investigacion de operaciones*. Mexico: Trillas.
- Navas, J. (2014). *Metodologia de analissi y solucion de problemas*. Bogota.
- player, d. (abril de 2009). http://doc.player.es/7130643-Boletin_informativo-
- riesgo, D. g. (2012).
- Satorres, M. C. (Abril de 2008). Analisis de la relacion entre calidad y satisfaccion en el ambito hospitalario en funcion del modelo gestion establecido. Catellon de la plana.
- Social, M. d. (2012). *Guia que es y como abordar el riesgo*. Bogota.
- Subsidio, Coordinacion Divulgacion. (22 de mayo de 2016). Analisis y valoracion del riesgo empresarial. Bogota, colombia.
- UNAD, D. (2012). datatecaunad.edu.co/contenidos/unidad_dos/PHVA.
- <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6843/03SAam03de18.pdf?sequence=3>
- <http://docplayer.es/7130643-Boletin-informativo-no-94-abril-2009.html>
- http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/moya_m/sources/moya_m.pdf?origin=publicationDetail
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gcysktvouWQJ:https://www.dspace.esp>

<ol.edu.ec/bitstream/123456789/10872/2/tesis.docx%2Btesis+sobre+modelo+de++subsidio+de+vivienda&hl=es-CO&gbv=2&ct=clnk>

Marco Legal

Marco legal para la operatividad y gestión de las Cajas de Compensación Familiar, en el ámbito del subsidio y la seguridad social, y por las cuales nos regimos en nuestra corporación son:

Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Ley 21 de 1982, Por medio de la cual modifica el régimen del Subsidio Familiar.

Decreto 341 de 1988, Por el cual se reglamenta la ley 21 de 1981 (por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar) y la ley 21 de 1982 (por medio de la cual modifican el régimen del subsidio familiar) y se dictan otras disposiciones.

Decreto 784 de 1989, Por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 21 de 1982.

Como Caja de Compensación, Colsubsidio está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Las normas que regulan el subsidio familiar de vivienda para las cajas de compensación:

Ley 1537 de 2009, Decreto 1077 de 2015, Decreto 412 de 2016.

