

DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE  
ATENCIÓN AL USUARIO DE LA CAJA DE RETIRO DE LAS FF.MM: UN ENFOQUE  
DESDE EL POSCONFLICTO COLOMBIANO

PRESENTADO POR:  
DIANA PATRICIA ULLOA BRAVO

ENTREGADO A:  
JACKSON PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOGOTÁ D.C, AGOSTO 2016

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	3
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
2.1. Antecedentes.....	4
2.2. Justificación.....	8
3. OBJETIVOS.....	10
3.1. General.....	10
3.2. Específicos.....	10
4. MARCO TEÓRICO.....	11
5. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	14
5.1. ATENCIÓN A LOS AFILIADOS Y CIUDADANÍA EN GENERAL	14
5.2. NORMATIVIDAD QUE APLICA PARA EL SERVICIO AL CIUDADANO.....	15
5.3. LOS MILITARES COMO USUARIOS DE CREMIL Y EL POSCONFLICTO.....	17
5.4. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE PROCEDIMIENTOS.....	18
5.5. ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	19
6. CONCLUSIONES.....	21
BIBLIOGRAFÍA	
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	

## 1. RESUMEN

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares-CREMIL es reconocedora de los pagos de la asignación del personal en retiro de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares que consolidaron el derecho a tal prestación, así como la sustitución pensional a sus beneficiarios. Hoy cuenta con más de 48.000 afiliados y posicionada dentro del sector cooperativo nacional, reconocida como empresarial, esto debido a sus campañas a favor del bienestar general, trámites y servicios que ofrece al personal en retiro de las Fuerzas Militares.

Cómo Entidad de Estado, está inmersa en los proyectos que, en materia de posconflicto colombiano, emita el Gobierno Nacional, considerando que CREMIL pagará asignación de retiro a los militares que, por decisión de las fuerzas, sean retirados de las filas, es por ello que el Área de Atención al Usuario, debe actualizar su proceso, con el propósito de cumplir con su objetivo primordial, brindar atención oportuna, a los afiliados y ciudadanía en general, sobre los trámites y servicios de la Entidad y evaluar su nivel de satisfacción.

## 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares-CREMIL es reconocedora de los pagos de la asignación del personal en retiro de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares que consolidaron el derecho a tal prestación, así como la sustitución pensional a sus beneficiarios. Hoy cuenta con más de 48.000 afiliados y posicionada dentro del sector cooperativo nacional, reconocida como empresarial, esto debido a sus campañas a favor del bienestar general que ofrece al personal en retiro de las Fuerzas Militares. CREMIL se destaca en la esfera militar, gracias al acompañamiento que realiza al Ministerio de Defensa Nacional en la formulación de la política y planes generales en materia de seguridad y previsión social, en relación con el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares con asignación de retiro.

Cómo Entidad de Estado, está inmersa en los proyectos que, en materia de posconflicto colombiano, emita el Gobierno Nacional, considerando que CREMIL pagará asignación de retiro a los militares que, por decisión de las fuerzas, sean retirados de las filas.

¿Desde la perspectiva del posconflicto colombiano, qué determinantes pueden influir en el funcionamiento del Área de Atención al Usuario de CREMIL?

### 2.1. Antecedentes

Las Fuerzas Militares (Sector Defensa), existen en Colombia desde la época de la independencia, pero no existía una estructura jurídica que le otorgara derechos a quienes hacían parte de estos grupos. Fue en el año 1886, con la expedición de la Constitución Nacional (1991, art. 169), cuando se consagró la existencia de un ejército nacional y la obligación de respetar sus derechos.

Es así que, el Congreso de la República (1886), a través de la Ley 7 del mismo año, creó el Ministerio de Guerra (hoy Ministerio de Defensa Nacional) y posteriormente se expide las Leyes 146 y 153 de 1896, disposiciones estas, que son antecedentes de un estatuto sistemático de prestaciones económicas para los militares. Dichas normas contienen regulaciones sobre recompensas, pensiones y Montepíos militares. Las recompensas se concedían por muerte en batalla, heridas en ésta y por invalidez generada por la misma causa; equivalían a dos años de sueldo en el caso de muerte y a uno si se trataba de invalidez.

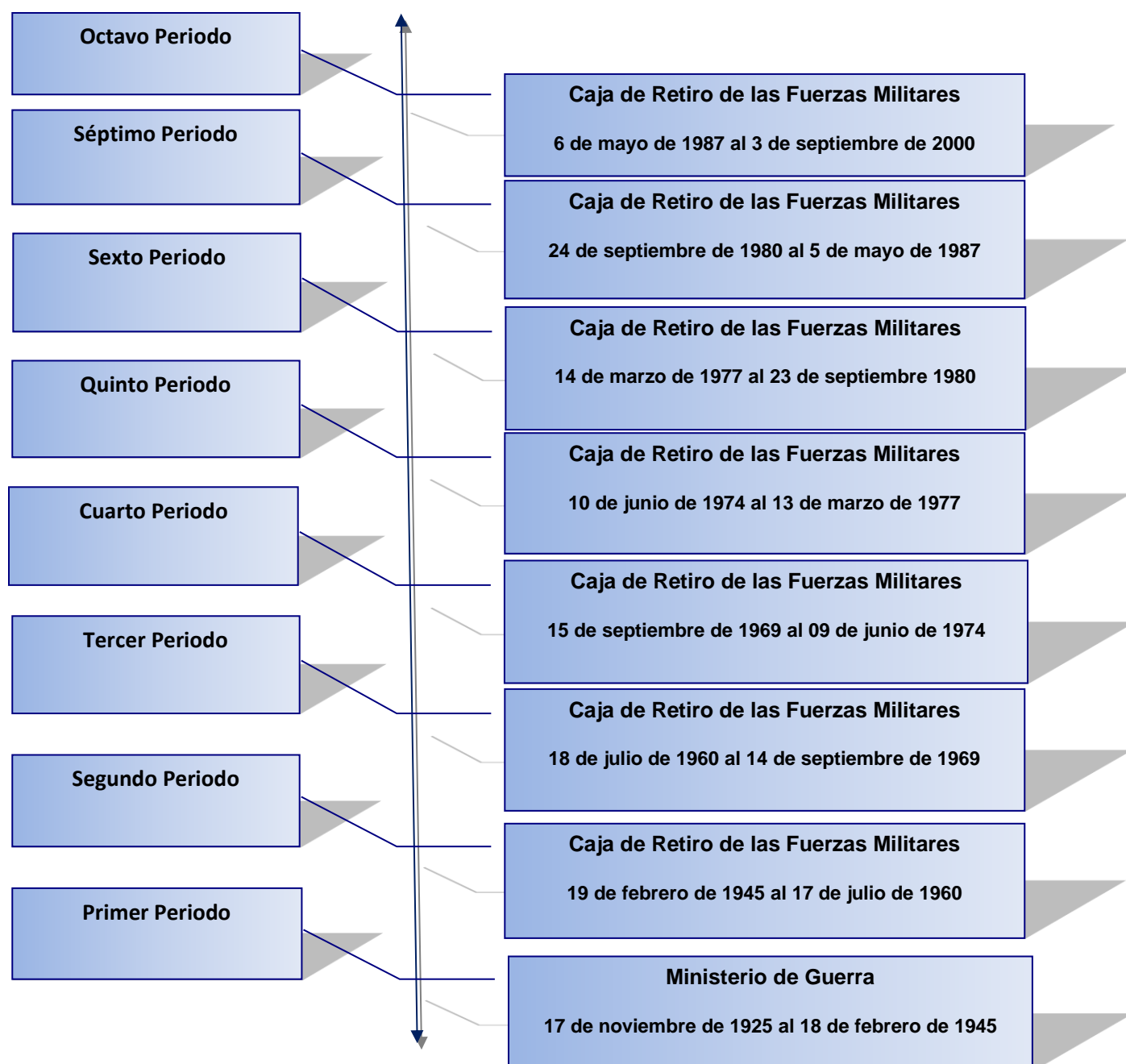
De acuerdo con lo descrito en la historia CREMIL (2015) se estableció que:

Mediante ley 75 de 1925, se creó la “Comisión de Sueldos de Retiro”, bajo la dirección del General JOSÉ MARÍA FORERO. Hoy día Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, es la Entidad encargada de cubrir las pensiones de los Oficiales del Ejército; la entidad se financió con un aporte del 3% de los Oficiales activos, más una subvención del tesoro público de 80.000 anuales durante los siguientes diez años. La prestación se otorgaba por retiro después de 15 años de servicio en proporción al 30% del sueldo, más un 3% por cada año adicional, sin exceder de treinta años. Los periodos de guerra se contabilizaban como dobles.

A partir de ese momento y con la autorización que la legislación le permitía, CREMIL se consolidó como una Caja que permitía acceder a los sueldos de retiro de acuerdo al tiempo de servicio de cada uno de los militares, considerando igualmente los porcentajes para reconocer la prestación, la figura de los tres meses de alta, que es una figura legal que permite el lapso de la sustitución de alta a retiro.

Debido a las variadas reformas legales que se realizaron en la Entidad, se unificó el régimen de carreras de todas las fuerzas y se fusionaron todas las Cajas de Sueldos de Retiro, desde entonces existe una única entidad de previsión para el pago de las prestaciones económicas de las Fuerzas Militares; conocida como “CAJA DE RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES”.

*Figura 1. Cremil. Línea del tiempo, legislación de funcionamiento y reformas*



*Fuente: Cremil, compilación histórica*

En el año 2008, CREMIL creó el Área de Atención al Usuario dependencia, cuyo objetivo fue Brindar atención oportuna, a los afiliados y ciudadanía en general, sobre los trámites y servicios de la Entidad y evaluar su nivel de satisfacción, dicha misión se cumple con más de 48.000 Afiliados a nivel nacional y más de 7.000 en la ciudad de Bogotá, cuyas actividades se cumplen

según los trámites o servicios solicitados por los usuarios y ciudadanía en general, como lo son: responder los derechos de petición que tengan relación con el Área, expedir documentos y certificaciones que permita la atención de los requerimientos y/o peticiones en el Centro Integral de Servicio a Usuario-CISU y las suscritas por Entidades judiciales, así como brindar información, asesoría y guía a los usuarios y ciudadanía en general a través de Call Center, además acompañar en la utilización de los diferentes medios tecnológicos con el que cuenta la Entidad, tales como kioscos, sistema de digiturno, software misional y documental, página WEB, chat, correo electrónico, PQRS entre otros.

**Tabla. 1. Movimiento nómina afiliados 2014**

Movimiento	TOTAL ANUAL
Número de afiliados en la nómina Diciembre 2013	41.373
Altas Titulares (+)	3217
Altas Beneficiarios (+)	595
Bajas Titulares (-)	368
Bajas Beneficiarios (-)	161
<b>Extinciones Titulares (-)</b>	
Extinciones Titulares (-)	141
<b>Extinciones Beneficiarios (-)</b>	
Extinciones Beneficiarios (-)	197
<b>TOTAL PERSONAS EN NOMINA</b>	<b>44.318</b>

*Fuente: Cremil. Informe de labores 2014*

Las fuerzas militares, permanentemente retira de sus filas a hombres y mujeres, que de una parte han cumplido su tiempo de servicios y de otra, son retirados debido a otros factores, los cuales hacen que el retiro de personal de las fuerzas sea representativo, los cuales se convierten en potenciales clientes para CREMIL y para el Área de Atención al Usuario, siendo la dependencia que los recibe después de su retiro definitivo.

**Tabla. 2. Movimiento nómina afiliados 2015**

MOVIMIENTO	TOTAL ANUAL
Número de afiliados en la nómina Diciembre 2014	44.318
Altas Titulares (+)	3.230
Altas Beneficiarios (+)	488
Bajas Titulares (-)	343
Bajas Beneficiarios (-)	129
Extinciones Titulares (-)	178
Extinciones Beneficiarios (-)	154
<b>TOTAL PERSONAS EN NOMINA</b>	<b>47.232</b>

*Fuente: Cremil. Informe de labores 2015*

Es así que en relación con la misión de CREMIL y objetivos del Área de Atención al Usuario, es preciso que la Entidad se alinea a los parámetros establecidos por el Estado en lo concerniente a los Diálogos de Paz, que actualmente se realizan en la Habana, Cuba. La oportunidad de la paz, hace un detallado análisis sobre los asuntos cruciales a los que se enfrentará el país en el postconflicto y propone una agenda de transformación. (Fundación Ideas para la Paz-FIP, 2016).

Es por ello que, ante el inminente posconflicto, CREMIL, como Entidad reconocedora de asignaciones de retiro deberá tomar acciones que le permitan atender el incremento de su nómina en los últimos años.

## 2.2. Justificación

Considerando que la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares-CREMIL, es una Entidad del Estado adscrita al Ministerio de Defensa Nacional y que su misión está enmarcada en reconocer y pagar las asignaciones de retiro del personal retirado de las fuerzas: Ejército, Armada Nacional y Fuerza Aérea, es importante conocer, desde la perspectiva del posconflicto colombiano, los factores que afectarán la prestación de los servicios definidos en el Área de Atención al usuario, cuyo objetivo principal es atender los requerimientos de sus más de 48.000 afiliados.

De acuerdo con lo anterior, y partiendo que el posconflicto colombiano incluye cesación del combate, lo que implica que muchos de los señores Oficiales, Suboficiales, Infantes de Marina y Soldados profesionales de las tres fuerzas, serán relevados de las filas, como consecuencia del proceso de paz que actualmente dialoga el Gobierno.

Dejar de combatir, no se trata tan sólo de no combatir más, de dejar la condición de combatiente, de militante, de miembros activo de la fuerzas....Pero en todos los casos hay que afrontar un nuevo estilo de vida, una nueva ocupación, un nuevo rol social que es, de hecho, un rol civil. (Garzón, Parra, Pineda, 2003, p.71)



CREMIL, siguiendo lo normado en el Decreto 1211 de 1990, el cual se reglamentan algunas disposiciones para el estatuto de personal de oficiales y suboficiales de las FFMM, además de otras reglamentaciones, así como lo descrito en su visión institucional:

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares se proyectará para el año 2018 como una Entidad innovadora en la atención al afiliado, mediante la implementación de un modelo gerencial dinámico y su modernización tecnológica.

Es preciso que la Entidad pueda identificar qué factores pueden influir en la correcta prestación del servicio en el Área de Atención al Usuario, la cual ha reconocido para el año 2015 más de 2.914 asignaciones de retiro con respecto a la vigencia de 2014. Los trámites y servicios deben continuar atendiéndose de manera justa y oportuna a sus beneficiarios, así mismo mantener el normal servicio que diariamente les ofrece a través de manera personalizada en su Centro Integral de Servicio al Usuario-CISU en Bogotá y de manera virtual a nivel nacional.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. General

- Establecer los factores que influyen en el proceso de Atención al Usuario, una vez inicie el posconflicto colombiano.

#### 3.2. Específicos

- Identificar los servicios del proceso que se verán afectados con el inicio del posconflicto colombiano.

- Proponer estrategias de mejora para el proceso de Atención al Usuario.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Maslow (1943) en su Teoría de la Motivación Humana propuso una jerarquía de las necesidades del ser humano, clasificándolas en cinco categorías y planteando que a medida que los seres humanos suplen éstas necesidades, continúan con el siguiente nivel, dirigiéndose hacia un crecimiento humano.

*Figura 2. Pirámide de Maslow, jerarquía de las necesidades humanas*



*Fuente: Motivación y personalidad, A. Maslow*

De la misma manera, se destaca la Teoría del Bienestar, en la que Weber (1944) afirma:

Una política estatal digna de este nombre, o sea, una política continuada y consecuente, sólo se origina en la época moderna. El primer sistema que produce es el llamado Mercantilismo. Anteriormente al mismo, sin embargo, había por doquier dos cosas: política fiscal y política del bienestar, en el sentido, esta última, del aseguramiento de la cantidad usual de alimentos (p. 1050).

En esta teoría se concreta que, el ser humano necesita suplir necesidades básicas, enmarcadas en un entorno de derechos sociales, formadores de la ciudadanía, tomando en cuenta las garantías individuales, la seguridad individual y familiar, y la seguridad de todos los ciudadanos sin distinción social. Y esa política del bienestar está basada en la aplicación de estrategias de desarrollo humano para lograr mejoras en la calidad de vida de la población.

Por otra parte, el mismo autor Weber (1944), explica lo siguiente:

El Estado moderno es una asociación obligatoria, la cual organiza la dominación. Ha sido exitoso en buscar monopolizar el uso legítimo de la fuerza física como una herramienta de dominación en el territorio. A su fin, el Estado ha combinado los medios materiales de organización, en las manos de sus líderes...El Estado ha tomado sus posiciones y se mantiene en el sitio más alto. (p. 1.083).

Es por ello, que el Estado al actuar como ente regulador, que le permita dar línea a una serie de funciones que satisfagan la necesidad del ciudadano y dar paso a la consecución del orden social. Lo anterior, le admite al Estado lograr el desarrollo del bienestar común y de las necesidades básicas de la comunidad.

Una vez surgen las diferentes necesidades del ser humano, por naturaleza, este siempre tratara de buscar la forma de satisfacerlas, es entonces cuando aparece el concepto de servicio:

...tuvieron que pasar muchos años para que operara un cambio en la cultura de las personas y el servicio se asumiera como parte inherente de la labor que se ejercía, y mucho más tiempo para que se concibiera como la razón de ser de las organizaciones. (Vallejo López & Sánchez Paredes, 2011, pág. 23)

Así como lo relacionado con la Teoría del servicio público, cuyo autor manifiesta: “El servicio público como toda actividad que deba ser asegurada, reglada y controlada por los gobernantes”. (Duguit 1928). Es por ello, que los servicios públicos deben brindar la satisfacción a las necesidades de carácter general de los ciudadanos, dentro del concepto de la administración pública.

De acuerdo con lo anterior, la función social del Estado, es el ciudadano y él sabe que, el Estado es el proveedor de bienestar, en este caso a través de la satisfacción de servicios:

“Seguramente esta noción no es nueva. El mismo día en que bajo la acción de causas muy diversas, cuyo estudio no nos interesa en este momento, se produjo la distinción entre gobernantes y gobernados, la noción del servicio público nació en el espíritu de los hombres. En efecto, desde ese momento se ha comprendido que ciertas obligaciones se imponían a los gobernantes para con los gobernados y que la realización de esos deberes era a la vez la consecuencia y la justificación de su mayor fuerza. Tal es esencialmente la noción de servicio público” (Duguit, 1921, p. 27)

## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 5.1. ATENCIÓN A LOS AFILIADOS Y CIUDADANÍA EN GENERAL

En el año 2007 se crea el Programa Nacional de Atención al Ciudadano PNSC, el cual, en el marco de la renovación de las Administración Pública, buscara desarrollar un modelo de gestión de servicios al ciudadano que garantizará que los trámites y servicios que ofrecen las entidades de la administración pública fueran brindados de manera oportuna y con calidad. (Departamento Nacional de Planeación-DNP ( 2014).

La administración pública, en búsqueda de la calidad, ha generado varias estrategias que le permitan gestionar y mejorar la gestión de las relaciones de servicio con los ciudadanos, iniciando con la caracterización de los usuarios que es la descripción de un usuario o un conjunto de usuarios que por medio de variables demográficas, geográficas, intrínsecas y de comportamiento, con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de los mismos al acceder a un servicio. Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, Gobierno en Línea (2011).

En el marco de la política de Buen Gobierno que busca la generación de valor público y el incremento de la confianza de los ciudadanos en las entidades y los servidores públicos. DNP (2014); es importante resaltar que el ciudadano es el eje fundamental de la Administración Pública y debe ser el Estado quien esté al servicio de sus necesidades y requerimientos.

Bajo esta premisa, la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares orienta sus acciones hacia la mejora continua de sus procesos internos, la innovación de productos y servicios que cumplan con los requisitos y expectativas de los afiliados y ciudadanía en general, es así que, con el conocimiento

y orientación de los servidores públicos y la optimización de los recursos, se logra garantizar la excelencia en el servicio al ciudadano.

La política de atención y servicio a los afiliados y la ciudadanía en general, se enmarca dentro de una gestión pública eficiente, transparente y participativa, ajustados a la normatividad vigente, con el propósito de obtener una atención y prestación de servicios con calidad y calidez, que permita generar confianza ante los usuarios que lo soliciten.

El servicio al afiliado en la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares está enmarcado dentro de los principios fundamentales de la función administrativa, establecidos en el Artículo 209 de la Constitución Política, la cual está a favor de sus afiliados y ciudadanía en general, es así que los servicios prestados por entidades como CREMIL, deben generar diferentes estrategias, que a partir de la participación en la planeación de los procesos y de la interacción mediante la participación ciudadana, así como de la evolución constantemente el servicio o producto ofrecido y la calidad del mismo, conoce y aplica la mejora continua, cuyo resultado se da a través del alto nivel de exigencia en cuanto a calidad del servicio ofrecido, en especial de la atención personalizada.

## 5.2. NORMATIVIDAD QUE APLICA PARA EL SERVICIO AL CIUDADANO

El Gobierno Nacional ha expedido una serie de normatividad que en conjunto protegen al ciudadano y fortalecen la Administración Pública. A continuación, se describen:

Decreto 01 de 1984, Código Contencioso Administrativo, el cual reglamenta las actuaciones administrativas que las personas pueden optar, como lo son las peticiones escritas o verbales, las peticiones, la solicitud de información general, el acceso a información especial y particular. Las entidades del Estado tienen la obligatoriedad de dar respuesta oportuna dentro de los tiempos que aquí también se establecen.

La Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único encargado de regular el comportamiento disciplinario de los servidores públicos, establece sus derechos, deberes y prohibiciones, imparte la ley disciplinaria de todos los servidores públicos, cuya finalidad es servir al ciudadano y que de

su comportamiento parte la imagen de las Entidades del Estado, así como la ética en el desempeño de sus funciones con el fin de evitar actos de corrupción y el mal manejo de los recursos públicos.

El servicio al ciudadano, cuenta también con herramientas orientadoras de gestión para el ejercicio de la función pública y que compendia la relación Estado-Ciudadano para su mutuo beneficio:

- Constitución Política
- Modelo Estándar de Control Interno MECI
- Ley 872 de 2003 (Sistema de Gestión de Calidad)
- Ley 962 de 2005 Anti trámites
- Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010
- Decreto 1151 de 2008 (Estrategia Gobierno en Línea)
- Decreto 2623 julio de 2009 (Creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano)
- Decreto 1122 de 1999 sobre atención integral
- Ley 1437 de 2011
- Decreto 1538 de 2005 sobre adecuación de espacios
- Ley 361 de 1997
- Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción
- CONPES 3649 del 15 de marzo de 2010

La normatividad aplicada permite que los trámites y servicios que realizan las entidades del estado en concordancia a la Administración pública, se alinee al cumplimiento de los requisitos de los usuarios, por ello se toma que los tramites son procedimientos empleados para prestar un servicio, garantizar un derecho, controlar cierta actividad de interés para la comunidad. Escuela Superior de Administración Pública ESAP ( S.F.).



### 5.3. LOS MILITARES COMO USUARIOS DE CREMIL Y EL POSCONFLICTO

Considerando que la formación de los militares es netamente castrense, lo que implica seguir instrucciones y formación a través del fortalecimiento de competencias específicas como la disciplina y la templanza, dirigidas tanto al cuerpo como a la mente, es preciso definir qué basándose en este tipo de formación, pensar en el posconflicto es dejar sus enseñanzas militares y pasar a una vida civil de difícil adaptación. Las Fuerzas Militares de Colombia son de las más grandes del continente, aproximadamente, 217.000 de ellos en el Ejército, institución a la que se le ha invertido bastante proporción del PIB en Defensa, que también es una de las más elevadas de la región. (Torres, 2013). Es por ello que, instituciones como CREMIL deben contar, no tan solo con las estrategias, sino con el presupuesto necesario para sumir la cantidad de militares que serán retirados de las filas que se convierten en los clientes potenciales para la Entidad.

En cuanto a la posición que debe asumir las entidades del Estado, que directamente se verán involucradas en el posconflicto, Delgado (2015) afirma:

La transformación del sector defensor lo tanto tendrá que asumirse en el posconflicto, no solo como resultado de la desaparición de una prolongada confrontación armada sino como principio de una nueva era, si se quiere, de la seguridad en Colombia.

De acuerdo con lo anterior, y en consecuencia de hacer parte del sector defensa, CREMIL deberá asumir la evolución, contando con las herramientas otorgadas que, para tal fin, otorgue el Gobierno, dando como principal apoyo, un presupuesto que permita lograr esa transformación futura.

El final de los diálogos se acerca y de cara al posconflicto y el inicio de la paz, Molano (2015), señaló:

El propósito de alcanzar una paz verdadera y duradera pasa inexorablemente por romper los lazos entre la política y la violencia...Es ésta, entonces, una oportunidad de fortalecer las instituciones del Estado colombiano en todo el territorio y conseguir un mejoramiento de la calidad y el alcance de los bienes y servicios públicos en todo el territorio...

La innovación en las instituciones del Estado, no debe dar espera, más aún, en las que, debido a sus funciones brindan servicios, la transformación debe construirse desde ahora, y no detener el compromiso con los usuarios, que en caso de CREMIL, son los militares retirados que harán parte de su nómina.

#### 5.4. ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESO

Como estrategia de mejora y considerando la normatividad vigente, es necesario dinamizar los procedimientos con los cuales se atienden los servicios a los afiliados y ciudadanía en general, por tal razón al simplificar y automatizar los trámites y servicios, se genera una mayor satisfacción de los ciudadanos, generando una relación más estrecha con el estado y un mayor grado de confiabilidad del usuario hacia la gestión de la administración pública.

Con la implementación de la estrategia Gobierno en línea, liderada por el Ministerio Tecnologías y Comunicaciones, así como el seguimiento al Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, las entidades del estado se vieron avocadas a mejorar y actualizar sus procedimientos, para garantizar una atención con calidad y eficiencia, es por ello, que a partir de esas nuevas alternativas, la gestión de muchas entidades se encaminó hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, conformándose una administración más transparente, confiable y al alcance de los usuarios.

Fortalecer los servicios que brinda CREMIL en el Área de Atención al Usuario, significa que se haga un análisis muy juicioso, con el fin de verificar si la Entidad cuenta con las condiciones tanto presupuestales, de infraestructura, talento humano, tecnología y de logística, para atender la demanda de militares retirados que, con ocasión del posconflicto, llegarán a ser parte del grupo de retirados de las fuerzas militares. A parte de realizar el estudio sugerido, es imprescindible capacitar al personal que atenderá a los nuevos afiliados, considerando que, al pasar a la vida civil, muchas veces llegan a las entidades del estado muy desorientados, de ahí la importancia que esas mismas instituciones velen por la excelente atención de sus nuevos clientes.

Al plantear estrategias de mejora para los servicios de Atención al Usuario, una de las actividades primordiales, es conocer la cantidad de militares que serán retirados de las tres Fuerzas, debido al posconflicto, lo que debe ser el resultado del trabajo en equipo con el Comando de las Fuerzas Militares, partiendo de esa premisa, la caracterización de usuarios por edades, rango militar, ciudad de residencia, entre otros, será muy importante para el Área de Atención al Usuario, teniendo en cuenta que, identificando algunas características del afiliado que se va a atender, se logrará cubrir un alto porcentaje de la demanda de clientes y así, a través de los medios dispuestos y previamente planeados, atender de manera justa y con calidad a los potenciales clientes, sin mayor traumatismo.

El procedimiento de Atención Usuario aún con estrategias de mejora, debe considerar que varios servicios se verán afectados por el aumento de usuarios y que, posiblemente, la mejora de los mismos implican toda clase de recursos, no sean de manera inmediata, CREMIL y su Área de Atención al usuario, deberá recurrir a planes de contingencia que le permitan brindar la atención necesaria los nuevos usuarios, lo anterior con el fin de mitigar el impacto que tendrá el indicador de agilidad de atención, así como la respuesta en términos de ley de las diferentes peticiones y solicitudes que realicen los afiliados, con el propósito de cumplir con la misión institucional.

## 5.5. ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO

En cuanto a las estrategias, la entidad debe tener en cuenta que son medios generados o marcos de orientación que se utilizan para lograr objetivos institucionales globales, se han de utilizar para alcanzar los objetivos de una mejor manera... Escuela Superior de Administración Pública ESAP (S.F.)

Es importante que la planeación del servicio, cumpla con lo establecido en la NTCGP 1000:2004 que en su numeral 7.1 especifica que planificación de la realización del producto o prestación del servicio, establece que las entidades del estado deben planificar y desarrollar procesos necesarios para la realización del producto y/o la prestación del servicio. Lo anterior, en concordancia a los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad de la institución.

En concordancia con el direccionamiento estratégico, es necesario tener en cuenta aspectos como la atención, modalidades de atención, momentos de verdad, cantidad de quejas y reclamos, estudio de colas, horarios de atención, seguridad, señalización, turnos de atención y bienestar al ciudadano que hacen parte del enfoque para la gestión del servicio, lo que permite obtener un servicio integral al ciudadano enmarcado en altos estándares de calidad y dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.

Las estrategias de mejora son un recurso que permite agilizar el servicio, ampliar su cobertura, y proporcionar una mayor comodidad tanto a los servidores como a los ciudadanos. Escuela Superior de Administración Pública ESAP (S.F.), en ese sentido las entidades deben disponer de una infraestructura necesaria para tal fin, al igual que la creación de un manual de servicio a los ciudadanos, que en el caso de CREMIL se debe ajustar a los nuevos usuarios.

Finalmente se debe considerar medir el impacto que éstas estrategias creadas, tendrán en la atención a trámite y servicios, cuyo objetivo principal debe ser satisfacer las necesidades de los usuarios, a través de herramientas tecnológicas, lo cual permitirá la mejora continua de los procesos a través de acciones correctivas o preventivas adecuadas.

## 5. CONCLUSIONES

Dentro de los parámetros dados por el Gobierno Nacional, la Atención al Afiliado, en la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, de acuerdo a su misión, debe atender los requerimientos de que así lo soliciten sus más de 48.000 afiliados. Es así que, en cumplimiento de su gestión, la Caja de Retiro, debe asumir la atención de cientos de militares que, posiblemente, serán retirados de las fuerzas por diversos motivos y en especial debido al inicio del posconflicto. La atención no debe desmejorar en ningún sentido, es por ello que, se deben considerar las determinantes que influirán en el correcto funcionamiento del Área de Atención al Usuario de la Entidad, tomando como premisa un enfoque desde el posconflicto colombiano.

Teniendo claro, que muchos de los militares que hacen parte de las fuerzas militares, se consideran como clientes potenciales, para CREMIL es prioritario analizar el proceso de Atención al Usuario, incluidos trámites y servicios, lo que significar fortalecer varios aspectos como el presupuesto, talento humano, infraestructura física, entre otros, que permitan al Área, atender a sus afiliados, cumpliendo con los parámetros que, en la materia, dicta la normatividad colombiana.

La modernización de la gestión del servicio en la Entidad, hará que el afiliado tenga una relación más directa con la misma, más interactiva, confiable y amable, considerando igualmente que, con la generación de estrategias, soportadas en la normatividad vigente, que permitan hacer el proceso mucho más ágil y robusto, el servicio debe alcanzar los niveles de satisfacción esperados.

Finalmente, es fundamental que las entidades del estado como CREMIL, estén preparadas para asumir las consecuencias que traerá el posconflicto colombiano, considerando que socialmente se debe asumir una serie de responsabilidades que, sin duda alguna, afectarán los procesos de las empresas, por lo cual el Estado debe apoyar ésta transformación, no solo metodológicamente, sino con recursos que permitan avanzar hacia la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. (2015) *Libro 85 años de servicio* (85 edición). Recuperado <http://cremil.gov.co>

Constitución Política de Colombia. (1991)

Congreso de la República. (1886)

Duguit, L. (1928). Teoría del servicio público.

Fundación Ideas para la Paz-FIP. (2016). *La oportunidad de la paz: desafíos y transformaciones claves* (1.219). Recuperado de <http://www.ideaspaz.org>

Garzón Juan, Parra Adela & Pineda Ana. (2003). *Posconflicto en Colombia: coordinadas para la paz* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Herbolzheimer, Kristian. (2012). *Conversaciones de paz en Colombia*. Recuperado de <http://www.c-r.org/es/news-and-views/news/las-conversaciones-de-paz-en-colombia>

Torres, Gustavo (2013). *Los retos del postconflicto para los militares*. Semana, volumen (1788), 20-21. Recuperado de <http://www.cerac.org.co/assets/pdf/Media/Semana-Los%20retos%20del%20postconflicto%20para%20los%20militares.pdf>

Maslow, A. (1943). Teoría de las necesidades.

Molano, A (2015). *El posconflicto en Colombia: Reflexiones y propuestas para recorrer la transición*. Bogotá, Colombia: Ediciones Artrópodos.

Weber, M. (1944). Teoría de bienestar.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cremil. Línea del tiempo, legislación de funcionamiento y reformas

Figura 2. Pirámide de Maslow, jerarquía de las necesidades

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Movimiento nómina afiliados 2014

Tabla 2. Movimiento nómina afiliados 2015