

**PROPUESTA DE GESTION Y TRÁMITE DE SOLICITUDES EN EL PROCESO DE
OTORGAR SUBSIDIOS**

DEYANIRA ENCISO NAVARRETE
TRABAJO FINAL DE GRADO

ASESOR
JESUS SALVADOR MONCADA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
BOGOTÁ D.C.2015

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTION Y TRÁMITE DE SOLICITUDES EN EL
PROCESO DE OTORGAR SUBSIDIOS**

DEYANIRA ENCISO NAVARRETE

**Proyecto de investigación para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
BOGOTÁ D.C.
2015**

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación busca elaborar una propuesta de mejora para la gestión y trámite de las solicitudes de subsidio familiar en el proceso de Otorgar Subsidios de la Caja de Compensación Familiar Compensar.

Para llegar al desarrollo de la propuesta es necesario realizar un proceso de observación y análisis del proceso, identificar los puntos neurálgicos que generan falta de efectividad en la gestión de solicitudes, posteriormente se realizarán diferentes actividades que permitirán priorizar hallazgos y puntos críticos para que la propuesta cumpla con las exceptivas del proceso, del equipo de trabajo y del investigador.

1 RESUMEN

Marco legal Caja de Compensación: Las normas básicas que regulan la actividad de la 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, Compensar está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Misión

COMPENSAR es una entidad enmarcada en el campo de la Protección Social cuya finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas como motor de transformación social. (<http://www.compensar.com/manualgestióndecalidad>).

Visión

Ser una institución sostenible y referente en protección social desde las perspectivas de calidad, integralidad e impacto social, posicionándose como uno de los mejores medios para el desarrollo y progreso de la comunidad a la que sirve. (<http://www.compensar.com/manualgestióndecalidad>).

Propuesta de valor corporativa: En Compensar generamos servicios con calidad, estamos comprometidos con la búsqueda, desarrollo y prestación de soluciones de bienestar integradas que fortalecen nuestra comunidad afiliada y la construcción de tejido social.

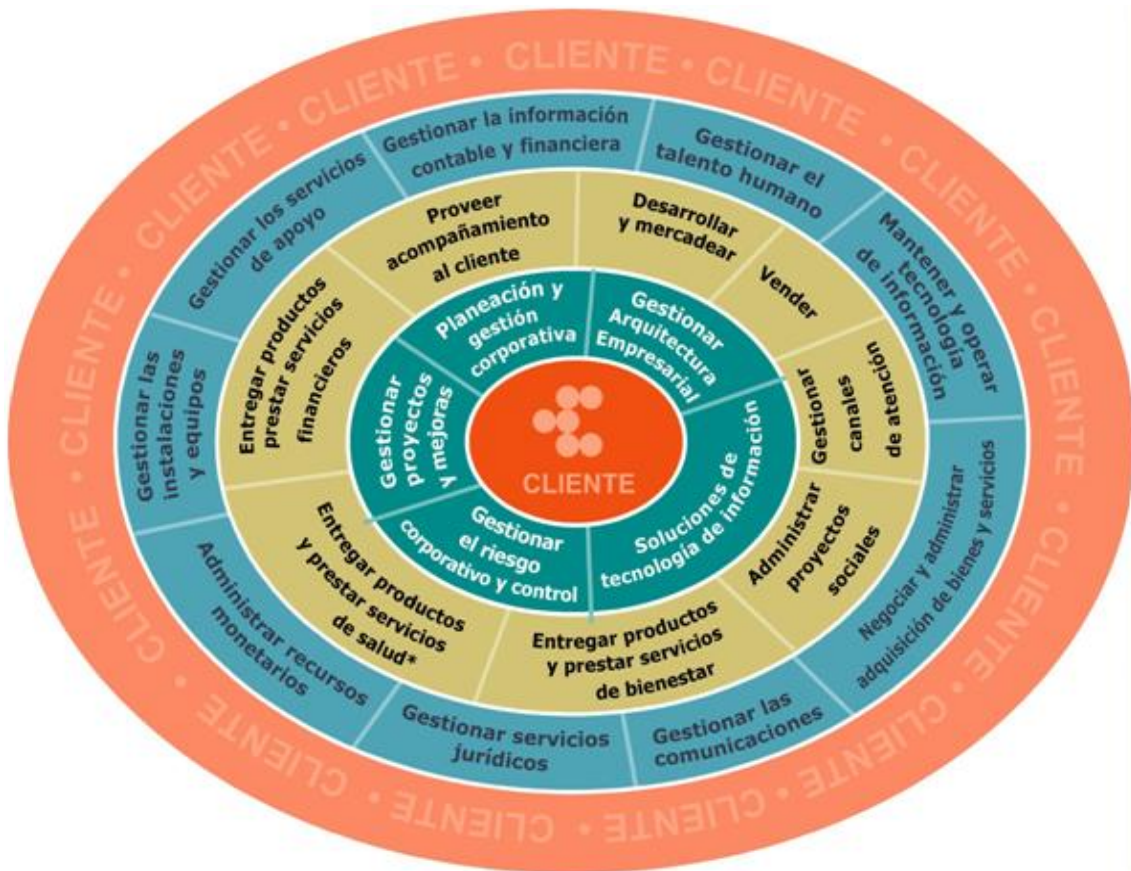


Ilustración 1: Modelo de Procesos de la Organización

El primer panorama de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión y que constituyen la primera vista del “mapa de procesos del SG” es el modelo de procesos, en el se representan los tres anillos (tipos de procesos) centrales, sobre los cuales recae la responsabilidad de hacer realidad la filosofía organizacional y la política de gestión.

La responsabilidad del conjunto de procesos inscrito en cada anillo se describe a continuación:

Anillo Amarillo: Procesos de negocio: Son la operación principal y razón de ser de la organización. Son los denominados procesos “esenciales” sobre los que se busca una especialización de negocios, una diferenciación con la competencia y un alto impacto en los clientes externos. Hacen parte de este anillo los procesos de relacionamiento con el cliente que son los que aseguran la gestión comercial y el servicio de manera integral.

Como complemento al modelo de procesos se manejan frentes los cuales corresponde a agrupaciones relacionadas de negocios dentro de un mercado y marco normativo. Los frentes permiten compartir estrategias, recursos, sinergias. Entre ellos: frente Bienestar; frente Salud, frente Proyectos sociales, frente Financiero

La interacción de estos procesos se representa en los ciclos de negocio, para el desarrollo del presente trabajo, seleccionamos el proceso de otorgar subsidio (ciclo de subsidio), proceso que hace parte del anillo amarillo, correspondiente a los procesos de negocio, que son la operación principal y razón de ser de la organización.

Ciclo Subsidio	Desarrollar, promover, vender, radicar y otorgar los diferentes subsidios de acuerdo con los requerimientos
----------------	---

	legales, organizacionales y del cliente facilitando el acceso a las diferentes líneas
--	---

El proceso de otorgar subsidios es el encargado de desarrollar, promover, y otorgar los diferentes subsidios de acuerdo con los requerimientos legales, organizacionales y del cliente facilitando el acceso a las diferentes líneas.

Actualmente el proceso se encarga del otorgamiento de subsidio familiar, subsidio al desempleo y subsidio de vivienda; nos enfocaremos en la asignación de subsidio familiar.

El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y/o servicios a trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo. Su objetivo es el alivio de las cargas económicas que representan el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad.” (Art. 1, Ley 21 de 1982) Cuota Monetaria 2015: \$ 26.800

Diagrama De Flujo Del Proceso

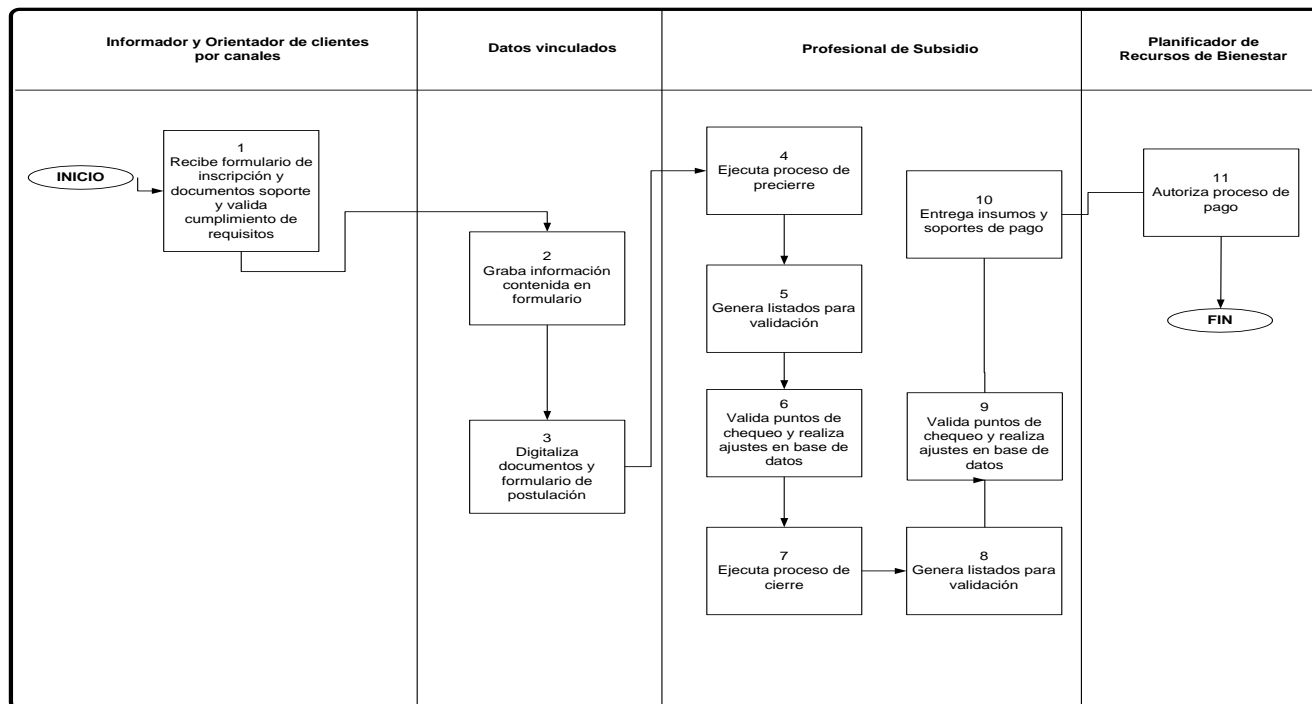


Ilustración 2: Diagrama del Proceso (Proceso Otorgar subsidios)

Descripción Del Proceso De Acreditación Del Subsidio Familiar

El proceso inicia con la radicación del formulario para la acreditación de subsidio familiar; el cual puede ser radicado en los puntos de atención; aquí se realiza la validación de requisitos de acuerdo a la normatividad.

Posterior los formularios pasan al proceso de Datos vinculados y se lleva a cabo la grabación y digitalización de los mismos.

Para el proceso de liquidación de subsidio, debemos contar con toda la información en la base de datos (Gestión de clientes); se realiza la programación del proceso de pre cierre en el aplicativo de SISFAM en la noche se corre los respectivos procesos.

Se generan los reportes del proceso y los archivos respectivos para la validación, de acuerdo a los ítems establecidos en la lista de chequeo. De acuerdo a los hallazgos se realizan los ajustes respectivos en la base de datos.

Se programa el proceso de cierre; que corresponde al proceso definitivo donde se autoriza el pago de subsidio a cada uno de los trabajadores afiliados.

De acuerdo a los resultados del proceso y validación de la lista de chequeo; el coordinador de subsidios es el encargado de remitir el mail de autorización para efectuar el pago de subsidio familiar en las diferentes modalidades definidas al interior del proceso. (Manual de Gestión de Calidad Compensar).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Actualmente la población beneficiaria del subsidio familiar en la Caja de Compensar Familiar Compensar es de 358.838 trabajadores y 542.860 cuotas de subsidio liquidadas mes a mes; el promedio de ingresos de los trabajadores de las empresas afiliadas está entre los dos salarios mínimos legales vigentes.

Por ende el proceso de Otorgar Subsidios es el encargado de tramitar las solicitudes y reclamaciones de los afiliados, adicionalmente gestionar los oficios de entes de control y otras entidades que tienen vínculos con la organización.

El proceso cuenta con un equipo de 16 analistas encargados de la gestión y trámite de las solicitudes de subsidio familiar y el indicador de tiempo de repuesta es de tres a cinco días hábiles; pero por el incremento en el número de solicitudes en el último semestre se han visto afectados en el cumplimiento del indicador.

En promedio se gestionan 3.400 solicitudes de subsidio familiar al mes que equivalen a 5.867 cuotas de subsidio. (Matriz seguimiento otorgar subsidios//nevados//PSB 080)

La gestión de las solicitudes se realiza en la aplicación ON BASE, pero debido a los cambios de versiones afecta los tiempos de respuesta. Adicional a ello las solicitudes ingresan por diferentes canales de atención: correo electrónico, call center, ventanilla y página de internet.

Existen muchos factores que generan incremento significativo en el número de solicitudes, como procesos masivos que suspenden subsidio familiar, aumento en el número de afiliados beneficiarios de subsidio, rotación de colaboradores

encargados de la atención al público y grabación de información en la base de datos.

Los atributos que definen al proceso de otorgar subsidios son: atención personalizada, oportunidad en la asignación de los subsidios, simplicidad en trámites y facilidad en el acceso de los diferentes subsidios; por esta razón es de vital importancia llevar a cabo esta investigación que permitirá identificar puntos neurálgicos en la gestión de las solicitudes elaborando una propuesta que cubra diferentes aspectos administrativos y tecnológicos; de esta manera contribuir en el mejoramiento continuo que es base del proceso de gestión de calidad y cooperar con la propuesta de valor del proceso.

Como se estableció anteriormente, los tiempos de respuesta han disminuido generando inconformidad en los afiliados y esto afecta la imagen, credibilidad y confianza en la organización.

El trabajo del campo se desarrollará por fases: inicialmente una ficha de observación, donde se establecerán los procedimientos, tiempos y aplicaciones que impactan al proceso.

Se realizará una entrevista espontánea al coordinador del proceso, que permite establecer el manejo de indicadores, posibles acciones de mejora y que tan interesados están en una nueva propuesta para la gestión y trámite de las solicitudes.

Posteriormente se llevará a cabo un proceso de observación a los integrantes del equipo de analistas y aquí se determinarán las principales causas que afectan la gestión.

De acuerdo al análisis de las solicitudes del año 2014 y primer semestre 2015 se identificarán las 15 empresas que radican frecuentemente solicitudes de subsidio y establecer las principales inconsistencias que se presentan e implican la frecuencia de las solicitudes.

El proceso cuenta con un colaborador encargado exclusivamente de los requerimientos de sistemas; se realizará una revisión en conjunto para determinar el estado de los requerimientos, y validar que tan viable son las mejoras que se requieran para las aplicaciones utilizadas en la gestión de las solicitudes.

Una vez consolida la información y medido el impacto de los resultados se iniciará con la elaboración de la propuesta de mejoramiento que busca estabilizar las herramientas tecnológicas, implementar nuevas funcionalidades que agilicen el trámite, y controles que permitan detectar duplicidad o pérdida de solicitudes.

De igual manera el proceso debe contar con el respaldo de otros procesos que interactúan, así como utilizar las herramientas que se tengan disponibles y responder en los tiempos establecidos.

Finalmente se realizará una presentación de la propuesta al grupo directivo, donde se detallarán cada una de las fases del trabajo de campo, los resultados de cada una de las actividades y la mejor estrategia para su implementación.

El impacto que puede generar la propuesta es bastante alto; requiere un compromiso de todo el equipo de trabajo, modificar algunas de las actividades, cambios en el manual de funciones, establecer nuevos acuerdos de servicio con otras áreas que intervienen dentro del proceso, planteamiento de nuevos indicadores de gestión y construir puntos de control de acuerdo a las necesidades del proceso.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para mejorar la gestión y trámite de solicitudes de subsidio familiar en el proceso de Otorgar Subsidios, con el fin de optimizar los tiempos de respuesta.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar las políticas de control establecidas para el trámite y gestión de las diferentes solicitudes en el proceso de Otorgar Subsidios

Establecer las causas y consecuencias de la perdida de solicitudes en la herramienta de radicación que influye en los tiempos de repuesta.

Efectuar un diagnóstico tecnológico para determinar el estado actual de las herramientas y aplicaciones utilizadas en el proceso de otorgar subsidios.

Identificar las oportunidades procedimentales que permitan minimizar el número de solicitudes y una gestión más oportuna de las mismas.

4. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Un instrumento adecuado para la síntesis del diagnóstico estratégico es el uso de la matriz DOFA:

”La matriz expresa que se precisa coherencia entre la situación externa, que en esa dimensión señala el continuo amenaza fuerte-oportunidades importantes, con la interna (el dentro), cuya dimensión expresa la escala debilidad grande-fortaleza importante.

Para realizar este análisis interno de la entidad, se revisaron los elementos relacionados con las fortalezas y debilidades, los cuales permitirán conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la entidad. Las “fortalezas” corresponden a todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la entidad de otras entidades, las cuales poseen características relacionadas con las ventajas, capacidad y los elementos que facilitan el qué hacer de la entidad.

En cuanto a las “debilidades”, son problemas internos, barreras, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Estos aspectos permitirán fortalecer el qué hacer de la entidad, como son los aspectos por mejorar, por evitar y los recursos a fortalecer.

En el análisis externo, se permitió fijar las oportunidades y amenazas del contexto que rodea la entidad. En cuanto las “oportunidades”, son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Estas estuvieron relacionadas con: el posicionamiento estratégico de la entidad, los cambios que pueden asumirse en las tecnologías, en

lo normativo, en los patrones sociales y de estilos de vida y, a las nuevas situaciones que se enfrenta la Caja de Compensación Familiar.

En relación a las “amenazas”, son situaciones negativas, externas a cada una de las áreas analizadas, que pueden atentar contra éstas, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Estas estuvieron relacionadas con: situaciones que llevan a un alto riesgo, obstáculos y amenazas impedir totalmente el desarrollo de las actividades de la entidad.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Colaboradores idóneos con experiencia, enfocados a lograr los objetivos en cuanto a oportunidad y calidad.	Rotación de colaboradores en procesos de impacto con el cliente (canales de atención – call center).
	Excelente clima laboral y los estímulos se enfocan en oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y calidad de vida.	Insuficiencia del número de colaboradores que gestionan las solicitudes de subsidio.
	Análisis de la información relacionada con la percepción y satisfacción del cliente, con el fin de mejorar el desempeño del proceso.	Faltan herramientas tecnológicas más integrales.
	Grupo interdisciplinario con conocimiento del Sistema del Subsidio Familiar	Número elevado de afiliados que absorben la mayor parte del tiempo de trabajo, impidiendo que la gestión de las solicitudes se realicen en menos tiempo.
	Cumplimiento de informes solicitados por los entes externos en los plazos establecidos.	Exposición a pérdida de información por el volumen de población de subsidio familiar.
	Respuestas a quejas, derechos de petición dentro del término legal.	Inconsistencias en la base de datos que afectan el pago de subsidio familiar y ausencia de base de datos histórica
	Conocimiento en la aplicación de las leyes y reglamentos en lo referente al subsidio familiar.	Debilidad en las notificaciones a la población afiliada.
Manejo de las auditorías internas de Calidad y de Gestión en un aplicativo, en el que se registra todo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).	Debilidades en los medios de recepción de información por correo electrónico y página de internet, ya que dificultan la transmisión de la información, demoras en su traslado interno.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
Grupos interdisciplinarios de las diferentes cajas de Compensación. (Mesa de trabajo de subsidio familiar a través de Asocajas)	Diseñar un modelo tecnológico, integral que permita virtualizar diferentes procedimientos que hoy afectan la acreditación de subsidio familiar y adicional facilite la gestión de solicitudes, logrando tiempos de respuesta más óptimos	Implementar un modelo de gestión de solicitudes que cubre diferentes frentes y este acorde a las necesidades del cliente, basados en el Sistema de Gestión de calidad (Mejoramiento continuo) y aprovechando el nivel de los colaboradores que hacen parte del equipo de trabajo. Diseñar un plan de capacitación que permita desarrollo a colaboradores y fortalezca el frente de servicio al cliente, con el fin de minimizar quejas y reclamos.
Implementar un mejor canal transaccional para los afiliados y permitir la virtualización de documentos para acreditar subsidio familiar..		
Continuar con el apoyo de la administración de la entidad para contar con aplicativos tecnológicos, que garanticen eficiencia y eficacia y soporten las necesidades del ciclo de subsidio familiar.		
Invertir en herramientas tecnológicas de captura y reporte que optimicen los procesos, generen bases de datos y comunicaciones en tiempo real.		
Capacitación permanente sobre la normatividad vigente, calidad en el servicio y liderazgo organizacional.		
Fortalecer la estructura organizacional, acorde a las necesidades de los clientes.		
AMENAZAS	FA	DA
Diversidad de entes de control que vigilan el actuar de las actividades de las Caja de Compensación Familiar y complejidad en la identificación de las competencias de los entes de control.	Elaborar un plan de mercadeo que impacte en la población de subsidio familiar y permita posicionar el subsidio familiar como marca.	Crear un equipo de innovación, que canalice las diferentes inconformidades del cliente interno y externo; con el fin de priorizar las mejoras a nivel tecnológico y procedimental
El crecimiento y desarrollo tecnológico de las Cajas de Compensación.		
Ampliación de la brecha existente en los Sistemas de Información de las Cajas de Compensación y los disponibles en el Ente de Control.		
Deficiencia en la comunicación con las empresas y población que acredita derecho a subsidio familiar.		
Cambios normativos que afecten sustancialmente las funciones que se realizan.		
Posibilidad de disminución de aportes parafiscales afectando el pago de subsidio familiar.		

5. DEFINICION Y DELIMITACION DE TEMA

La investigación es de naturaleza institucional y se realizará en la Caja de Compensación Familiar Compensar en el proceso de Otorgar subsidios; proceso encargado de la adjudicación de subsidio familiar, vivienda y desempleo.

El proceso realiza la gestión y tramite de solicitudes de subsidio y el enfoque de la investigación se realizará en las solicitudes de subsidio familiar, que corresponden a solicitudes, quejas y reclamos. Estas solicitudes llegan por diferentes canales y son radicadas en una herramienta llamada ON BASE; en dicha herramienta se documenta la gestión realizada y se anexan los soportes respectivos al trámite. Adicionalmente para gestionar las solicitudes se requiere verificación en las aplicaciones adicionales: gestión de clientes, sisfam y aportes.

La investigación contiene elementos descriptivos, es decir, especifica las actividades y tareas del equipo encargado del trámite y gestión de solicitudes en el proceso de Otorgar subsidios, así como características concretas para la solicitud de casos específicos.

Así mismo, se hará un estudio descriptivo del procedimiento y las actividades del equipo de analistas de casos donde se analizarán las variables: eficiencia en la comunicación actual, oportunidad en la prestación del servicio hacia el cliente, tiempo de respuesta al mismo, acciones correctivas para eliminar las no conformidades, conocimiento de los colaboradores en cuanto a sus funciones lo cual permita entregar información adecuada y oportuna tanto a los clientes internos como externos.

Con el ánimo de desarrollar la presente investigación, su diseño metodológico es de tipo cuantitativo, que permite un mejor conocimiento del contexto y

necesidades del proceso de Otorgar Subsidios y posterior, presentar una descripción de las problemáticas observadas y las posibles soluciones.

Durante dos días se realizará observación de cada una de las actividades y tareas realizadas por el equipo de analistas de casos del proceso de otorgar subsidios. De esta manera identificar los puntos críticos que afectan los tiempos de respuesta de las solicitudes.

Para la investigación es necesario realizar un análisis de los casos gestionados durante el año 2014 y el primer semestre de 2015; de acuerdo al análisis establecer las principales causas que han generado el crecimiento en las solicitudes.

Adicional a ello es necesario validar el flujo grama del proceso, los puntos donde intervienen los diferentes procesos, puntualizar en los conectores de la cadena de información y los procedimientos delimitados por el proceso de Otorgar Subsidios.

En este sentido, la presente investigación busca elaborar una propuesta para optimizar la gestión y trámite de las solicitudes del proceso de Otorgar Subsidios basados en el numeral 8.5 Mejora de la norma ISO 9001:2008

Esto, permitirá diseñar un plan de mejora que lleve a la optimización de recursos y tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes. La implementación de dicho sistema, será responsabilidad de Otorgar Subsidios. El espacio de tiempo para el diseño de la propuesta va desde Diciembre de 2015 a Junio de 2016.

6. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación busca analizar el procedimiento para gestionar las diferentes solicitudes en el proceso de Otorgar subsidios. El objetivo principal es establecer las falencias que realmente están afectando la efectividad en el trámite de las solicitudes y bajo estas circunstancias, buscar cuales serían los pasos a seguir para el mejoramiento y las innovaciones que se pueden implementar para que el proceso de otorgar subsidios cuente con procedimientos más automáticos y estables a nivel tecnológico.

Es importante tener un aprendizaje práctico en el diagnóstico de uno o varios procesos en particular, estableciendo sus diferencias, falencias y fortalezas, y sobre éstos encontrar las causas y las posibles soluciones a los inconvenientes que se presentan, con el fin de poder contrastar estas hipótesis con teorías como mejoramiento de los procesos, gestión tecnológica, estableciendo cómo estos conceptos contribuyen al mejoramiento integral de un proceso en particular.

Igualmente, se pretende tener un aprendizaje sobre el concepto de evolución del pensamiento administrativo y su filosofía, a través del cual podemos introducir novedosamente un método, instrumento, procedimiento, herramienta o producto que permita que el proceso mejore su ventaja competitiva o en este caso en particular, que asegure un proceso y así ajustar las necesidades del proceso, teniendo en cuenta su entorno tanto interno como externo.

Este trabajo adquiere una importancia no solo teórica sino práctica, porque permite establecer puntos críticos dentro del proceso de otorgar Subsidios y a si mimos plantear estrategias que conlleven a un mejor desarrollo de las actividades en general.

6.1. METODOLÓGICA

La metodología inicial es conocer el flujo grama del proceso y los procedimientos que los conforman, así como las actividades y tareas de cada uno de los colaboradores involucrados. Se implementará un método de observación descriptiva de campo, en los lugares donde se desarrollan todas las actividades investigadas, se pretende obtener datos e información relevante, que ayude a realizar el diagnóstico de los aspectos que afectan directamente el proceso.

Adicionalmente, a través de la observación, analizar las actividades del día a día del proceso, así como las estadísticas que se manejan tanto en cantidades procesadas, número de solicitudes, cantidad de errores, entre otros; con los cuales se establece el diagnóstico e identificar los aspectos de mejoramiento tecnológico y administrativo.

Los resultados obtenidos del análisis de cifras y diagnóstico establecido serán utilizados para determinar las alternativas de solución al problema de investigación definido.

6.2. PRÁCTICA

Una vez identificadas las falencias tanto a nivel tecnológico como del proceso, el objetivo es establecer las alternativas que permitan la accesibilidad de los subsidios y cumplir con la propuesta de valor de proceso en sus principales atributos: atención personalizada, oportunidad y simplicidad en los trámites.

Para ello se requiere definir de nuevo las diferentes tareas que se realizan dentro del proceso, detallar las validaciones que se efectúan a través de las aplicaciones utilizadas en el proceso.

Las estrategias establecidas permitirán un mejor desempeño en la gestión y trámite de solicitudes de subsidio; la propuesta que se realice permitirá optimizar tiempos de respuesta, innovar las aplicaciones y herramientas existentes y tener un mayor control de los diferentes procedimientos que generan un modelo más sistemático y funcional en pro de la eficiencia y efectividad.

Una implementación eficiente de la propuesta de mejora puede llegar a ser modelo para otros procesos de la organización.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1. MARCO TEÓRICO

La presente investigación, inicia con el estudio de las diferentes teorías de la administración. A partir de dicha información, se pretende analizar los atributos de servicio definidos para el proceso de Otorgar Subsidios y posteriormente elaborar una propuesta que permita mejorar las actividades para la gestión de solicitudes del proceso.

En este sentido, dichas teorías serán aplicadas en las diferentes etapas de la presente propuesta. Para tal fin, se iniciará con los aportes realizados por W. Edwards Deming, quien introdujo el control estadístico de la calidad. Deming, propone un espiral de acciones para la mejora continua: planificación, realización, comprobación y actuación, conocida también como el ciclo (PHVA). Este ciclo es aplicado a toda la organización desde la gerencia hasta el último proceso de apoyo, lo que permite contar con una visión integral de los procesos de la empresa.

Posteriormente, se aplicaran las teorías de Walter Shewhart y Kaoru Ishikawa mediante el control estadístico a través de gráficas provenientes de las herramientas utilizadas para la recolección de la información como lo son: la encuesta y la espina de pescado.

Estas gráficas permitirán analizar las causas, estudiar las actividades, procesos y manejo de las diferentes funciones, dentro de las organizaciones es recomendable un direccionamiento adecuado en lo referente a la calidad. Así mismo, se hace preciso tener en cuenta las convenientes bases teóricas para guiar de manera correcta el trabajo de investigación; para ello se presentan algunos de los

exponentes que se han destacado en la conceptualización tanto de las teorías administrativas, como de los sistemas de gestión de la calidad.

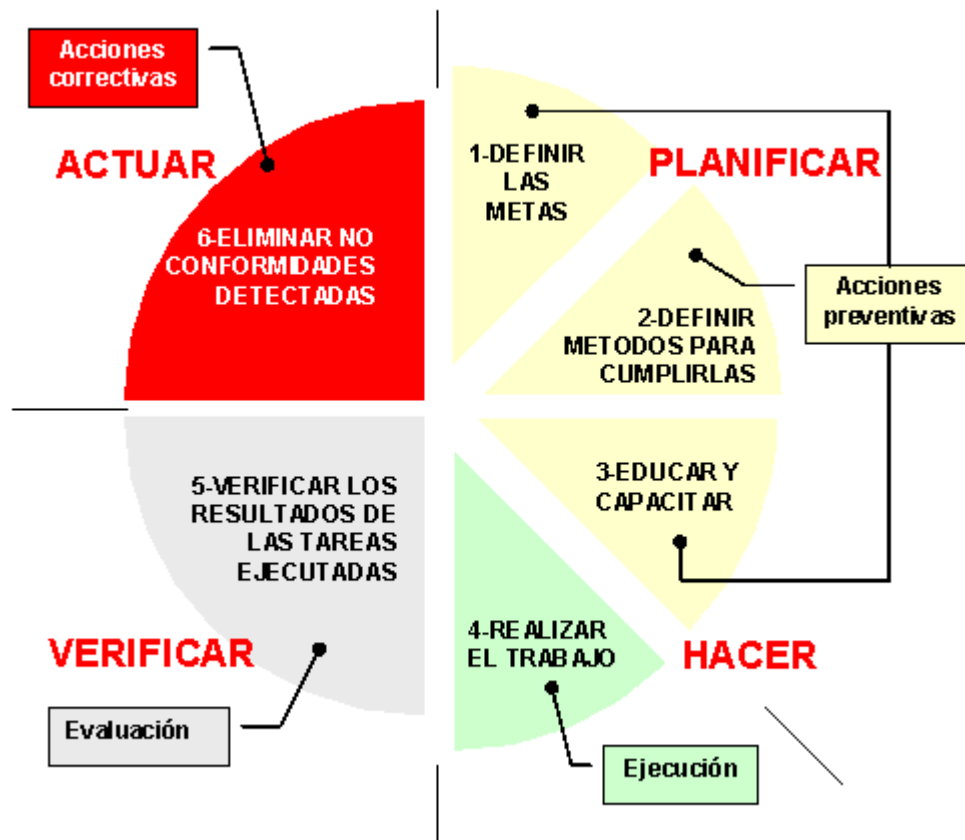
William Edwards Deming (1900 - 1993), Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Deming fue posiblemente el pensador más influyente que ha existido sobre Management. Su credibilidad es reconocida después de haber revolucionado grandes empresas y naciones enteras.¹

Formado como físico-matemático con un doctorado de la Universidad de Yale, su carrera se extendió durante siete décadas, en las cuales fue un físico respetado, un renombrado estadístico y un experto en muestreo; fue el destacado experto mundial en calidad y un pensador sobre Management que revolucionó su teoría y práctica en Japón y en el mundo occidental. Su precisión matemática, sus conocimientos sobre estadística y sobre el papel de la teoría en la ciencia, unidos al profundo humanismo y su comprensión del papel de las personas en las organizaciones le permitieron entender como nadie a las organizaciones empresariales².

La utilización continua del PHVA, brinda una solución que permite mantener la competitividad tanto de los productos como de los servicios y mejorar la calidad; así mismo, reduce los costos, mejora la productividad, disminuye los precios, aumenta la participación de mercado, garantiza la supervivencia de la empresa, genera nuevos puestos de trabajo y aumenta la rentabilidad. Esta teoría se puede comprender mejor con la siguiente gráfica.

¹ Maestros de la Calidad: W. Edwards Deming (1900-1943)
maestrosdelacalidadgo100111.blogspot.com/.../w-edwards-deming-1900-1943

² Herramientas de Calidad. Rev. 28-03-13. 4.15 pm. Disponible en internet:
<http://demingcollaboration.com/language/spanish/actua/herramientas/>.



d

Ciclo PHVA 1

A continuación, se describen los diferentes pasos:

PLANEAR: Hace referencia al establecimiento de los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

1. Identificar servicios
2. Identificar clientes
3. Identificar requerimientos de los clientes
4. Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones

5. Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo)
6. Identificar y seleccionar los parámetros de medición
7. Determinar la capacidad del proceso
8. Identificar con quien compararse (benchmarks)

HACER

1. Implementación de los procesos.
2. Identificar oportunidades de mejora
3. Desarrollo del plan piloto
4. Implementar las mejoras

VERIFICAR

Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados.

ACTUAR

Hace referencia a la implementación de acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Aplicando el PHVA tenemos la definición de la red de procesos, la política de calidad y los objetivos, se define el Representante de Gerencia, y el aseguramiento de los procesos. En el Hacer se hace la implementación de lo definido en la planeación, es decir, toda la Organización se alinea de acuerdo a las definiciones, se conforman equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHVA y con una metodología definida. En el Verificar, se aplica el subproceso de Revisiones de Gerencia y Auditorías internas de Calidad. En el Actuar, se aplica el subproceso de Acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de unos informes de auditorías, adicionalmente se aplica la metodología para análisis y solución de problemas a aquellos

subprocesos que necesitan un mejoramiento continuo para luego incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

Walter Shewhart, nació en New Canton, Illinois, USA el 18 de marzo de 1891 y estudió en las universidades de Illinois y de California en Berkeley hasta obtener la maestría y el doctorado en física en 1917.

Es el creador de los famosos gráficos de control estadístico de procesos (CEP), dio el paso inicial hacia lo que él denominó la formulación de una base científica para asegurar el control económico, plasmada en su obra "Economic Control of Quality of Manufactured Products" (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), publicado en 1931.³

En 1924, Shewhart estructuró el problema en términos de "causas asignables" y "causas comunes" de variación e introdujo el "el gráfico de control" como una herramienta para distinguir y separar ambos tipos. Shewhart enfatizó que el poner un proceso productivo dentro de "control estadístico", donde solamente se encontraran "causas comunes" de variación, y después mantenerlo en ese estado, con el ánimo de predecir el comportamiento futuro y administrar el a proceso de forma económica.

<http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

Kaoru Ishikawa (Japón, 1915 – 1989) Teórico de la administración de empresas, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Químicas por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad.⁴

³ Biografías » WA Shewhart - Calidad Total disponible en internet www.fundameca.org.mx/Biografias/shewhart

⁴ Biografía de Kaoru Ishikawa www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.

Experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, el sistema de calidad de este teórico incluía dos tipos: gerencial y evolutivo.

Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japoneses y occidentales. Su hipótesis principal fue que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron claves en el éxito japonés en calidad.

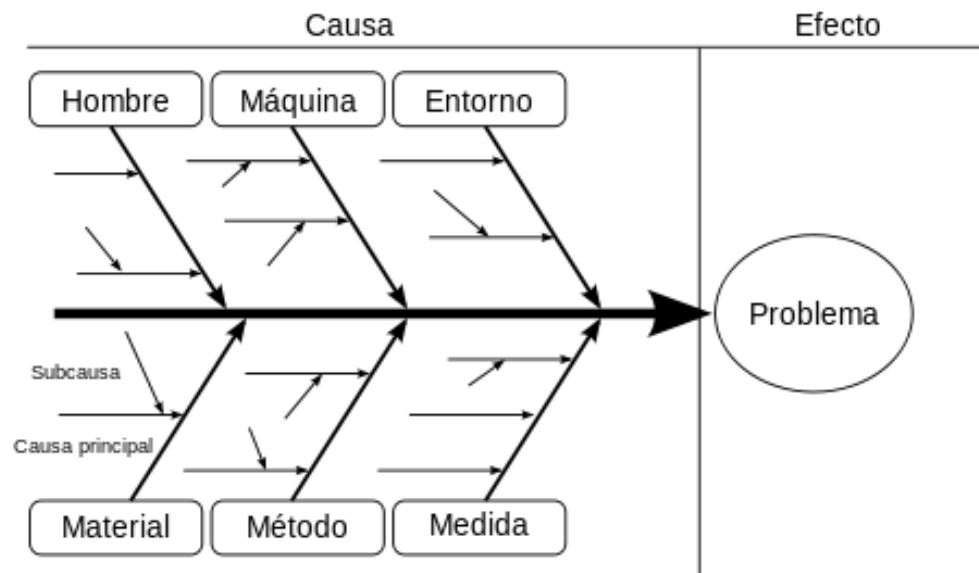
Usó métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrollo el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama conocido como “Causa-Efecto” se utiliza como herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

Respecto a las teorías de Walter Shewhart y Kaoru Ishikawa, se puede mencionar que éstas se aplicaron desde el inicio de la investigación. Su desarrollo, inicia con el uso de herramientas necesarias para la recolección de la información como lo son: la encuesta y la espina de pescado. En el caso de Ishikawa, la información suministrada, se utiliza para distinguir entre causas comunes de desviación y la específica, así mismo plantea que éstas deberán corregirse durante el proceso. Este paso permite la visualización del procedimiento a través de una gráfica denominada la espina de pescado.

Es importante anotar que para analizar las actividades, procesos y manejo de las diferentes funciones, dentro de las empresas, este japonés experto en el control de calidad, plantea como su principal aporte, la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa, para lo cual propone dos modelos, el gerencial y el evolutivo.

El Diagrama de Causa-Efecto, se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción y organizar la relación entre ellas.

Figura N. 2 Diagrama de Causa-Efecto



Fuente: <http://www.google.com.co/imgres=diagrama+causa+efecto>

Ishikawa, definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas.

A continuación se mencionan las Siete (7) herramientas.

- Elaboración de gráficas del flujo del proceso (lo que se hace).
- Gráficas (con qué frecuencia se hace).
- Histogramas (visión gráfica de la variación).

- Análisis de Pareto (clasificación de problemas).
- Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (lo que ocasiona los problemas).
- Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
- Gráficas de control (medición y control de la variación).

Aunque en su desarrollo y uso posterior se presenta en distintas variantes, el eje o espina principal del diagrama se entiende como el resultado o efecto más importante. Las espinas transversales representan las causas. Igualmente, propone las llamadas 5M, como factores causales básicos: mano de obra o trabajo, materiales, maquinaria, métodos y misceláneos.

7.2. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán términos usados en el proceso de Otorgar Subsidios así como términos específicos de las normas ISO como tal. Con el ánimo de precisar algunos conceptos utilizados a lo largo de la investigación, es importante presentar sus definiciones, las cuales fueron tomadas de un glosario especializado en marketing.⁵

ISO: La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (del griego iso, "igual", y cuyo nombre en inglés se interpreta como International Organization for Standardization). Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

⁵ ISO -International Standardization Organization. Compliance Guides & Tools for ISO. Conceptos ISO 9001-2008. Rev. 03-04-13. 11:00 am. Disponible en internet:

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

ACCIÓN PREVENTIVA: Una acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto u otra situación no deseable potencial, para evitar que ocurra.

ACCIÓN CORRECTIVA: Una acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, defecto u otra situación no deseable existente con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

CALIDAD: Se refiere a la totalidad de las características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas

CONTROL DE CALIDAD: Son las técnicas y las actividades operacionales que se usan para cumplir los requisitos de calidad⁶.

ESTANDARIZAR: Es el resultado y definición de un proceso, consiste en establecer un método para obtener un resultado (producto o servicio), consignarlo en un documento y aplicarlo rutinariamente para que el resultado sea siempre el mismo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Hace referencia a las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas en un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones.

GESTIÓN DE CALIDAD: Función de la administración general de una organización que tiene por objeto definir la política de calidad y suministrar los recursos para su aplicación.

⁶ Definición Términos de Calidad. Disponible en Internet: http://www.premysa.org/doc/Glosario_Marketing.pdf.

MANUAL DE CALIDAD: Documento que enuncia la política de calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Notas complementarias: Documentos de trabajo de circulación controlada que resume las políticas, misión, visión, organigrama, funciones relacionadas con la calidad y nivel de responsabilidades competente, enuncia los procedimientos e instrucciones de trabajo de una empresa.

PLAN DE CALIDAD: Documento que enuncia las prácticas, los recursos y la secuencia de las actividades relacionadas con la calidad, que son específicas a un producto, un proyecto o un contrato en particular.

POLÍTICA DE CALIDAD: Son las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad expresados de manera formal por la alta gerencia.

PROCEDIMIENTO: Manera especificada de efectuar una actividad.

PROCESO: Es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforma entradas en salidas. Son una secuencia de tareas que combina la utilización de personas, máquinas, métodos, herramientas, entorno, instrumentación y materiales para convertir las entradas dadas en salidas con valor añadido.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Conjunto de políticas, normas, procedimientos y guías que permiten a una empresa realizar y controlar una operación conforme con una calidad previamente pactada en un contrato con un cliente.

OBJETIVOS DE CALIDAD: Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto o servicio.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanza los resultados.

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Términos y definiciones relacionados con la producción de Gaseosa, tomados de un glosario especializado en términos de producción:

NORMA: Este concepto indica una serie de pautas o reglas que se definen por una aprobación de un organismo reconocido y que pueden ser aplicadas y de uso común.

SUBSIDIO MONETARIO: El subsidio familiar monetario es una prestación social que se entrega en dinero, especie y servicios, dirigida a los trabajadores que devengan hasta cuatro SMLMV (salarios mínimos legales mensuales vigentes) con personas a cargo y que cumplan con los requisitos.

Prescripción del subsidio: el subsidio monetario después de haberlo acreditado, tiene vigencia de 3 años según la Ley 21 de 1982.

CUOTA: De acuerdo a instrucciones emitidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar a través de la Resolución No.0167 del 27 de marzo de 2015, la cuota de subsidio familiar para el año 2015 es por valor de \$26.900

REQUISITOS PARA ACREDITAR SUBSIDIO MONETARIO

Ingreso salarial hasta 4smlv

Ingreso familiar hasta 6smlv

Laborar mínimo 96 horas

Tener personas a cargo:

Hijos (as) hasta 18 años (a partir de 12 años deben presentar Certificado escolar).

Hermanos (as) hasta los 18 años huérfanos de padre y madre (a partir de los 12 años deben presentar Certificado escolar

Padres mayores de 60 años, sin renta, salario, pensión ni afiliación a otra caja de compensación. Sin tener vinculación a una EPS como cotizante independiente

TIPOS DE SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO

ESPECIAL: Los padres, los hermanos huérfanos de padres y los hijos, que sean inválidos o de capacidad física disminuida que les impida trabajar, y que hayan perdido su capacidad normal de trabajo, causarán doble cuota de subsidio familiar, sin limitación en razón de su edad.

EXTRAORDINARIO Se reconocen 12 cuotas adicionales de subsidio monetario siempre y cuando el trabajador estuviese recibiendo subsidio familiar al momento del fallecimiento.

SOLIDARIDAD DEL CAMPO: Se reconoce a los trabajadores de empresas con actividad económica registrada dentro del sector agropecuario un quince por ciento (15%) adicional, sobre la cuota de subsidio familiar recibida por cada una de sus personas a cargo beneficiarias de subsidio. Esta actividad económica debe estar contemplada en la Cámara y Comercio y quedará registrada al momento de vincular la empresa a la Caja de Compensación.

SIMULTANEO: Padre y madre reciben cuota monetaria sí la suma de sus salarios mensuales no sobrepasa 4 smlv.

8. METODOLOGIA

El trabajo de campo es el conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que se suscita el conjunto de hechos o acontecimientos de interés para la investigación.⁷

Para el caso del proceso de Otorgar Subsidios, el proceso de investigación, comienza con la realización de una ficha de observación del objeto a investigar, para indagar aspectos relevantes en los procedimientos y actividades desarrolladas en el equipo de analistas. El resultado permite conocer todo el procedimiento de atención de casos, procesos involucrados, sistemas de información, calidad en las respuestas y dificultades que se presentan en la gestión.

La primera etapa de la investigación consiste en el diseño y la aplicación de una entrevista al coordinador del proceso de Otorgar subsidios, los resultados de dicha entrevista permiten identificar las expectativas que se tienen frente al servicio, número de recursos, y eficiencia en todos los aspectos relacionados a la producción y el mercadeo.

8.1. DEFINICIÓN DE LAS FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Méndez⁸, define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para

⁷ Trabajo de Campo. Rev. 22.04.2013, 10.30 am. Disponible en internet. www.emagister.com/...investigacion.../trabajo-campo-concepto.

⁸ Méndez E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá-Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Última edición. Pág. 143

recolectar información. Igualmente, plantea que existe dos clases de fuentes: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias, son la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias, hacen referencia a la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento⁹.

Para la presente investigación se recurrirá a la entrevista con el coordinador de subsidios, las fichas de observación como elementos de las fuentes anteriormente mencionadas. La observación directa pasará de ser una herramienta, a ser una técnica de recolección de datos; adicionalmente se realizará análisis del comportamiento de los indicadores del equipo para el primer semestre y los resultados de las encuestas de satisfacción

Para el caso de la entrevista, lo que se pretende es tener información directa de la gerencia para lograr identificar posibles falencias y fallas al interior de los diferentes procesos que maneja la empresa.

Fuentes secundarias: para toda investigación se hace preciso consultar fuentes secundarias de investigación, en pro de que el investigador recopile información básica para la óptima elaboración de la misma. Este tipo de fuentes se encuentran en documentos como libros, material documental, ensayos, tesis, enciclopedias, diccionarios y normas técnicas entre otros. Para esta investigación se utilizará el libro de Carlos Méndez, metodología de la investigación, las normas ICONTEC,

⁹ Técnicas de Recolección de Datos. Disponible en internet: www.eumed.net/tesis-doctorales/.../tecnicas_recoleccion_datos.

artículos destacados de investigación en internet y toda la información suministrada por el proceso de Otorgar Subsidios objeto de estudio (Compensar).

8.2. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se manejarán las siguientes herramientas de recolección de información:

Entrevista y fichas de observación: estas herramientas permitirán al investigador identificar problemáticas al interior del proceso de Otorgar Subsidios, específica en el desarrollo de actividades del equipo de analistas de casos.

Análisis de e indicadores del equipo para el año 2014 y primer semestre de 2015. Toda la información recolectada será analizada a través de herramientas que permitan determinar las variables más incidentes en la problemática a investigar.

8.3. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Actividad 1 Entrevista con el coordinador

La entrevista es un instrumento determinante para el desarrollo de la investigación. En la entrevista además de obtener los resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante, anotando el encuestador además de las respuestas tal cual salen de la boca del entrevistado, los aspectos que considere oportunos a lo largo de la entrevista¹⁰.

¹⁰ Angulo E., Técnicas de recolección de datos. Rev. 23-04-13. 6.00 pm. Disponible en internet: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/semti1>

El coordinador del proceso de Otorgar Subsidios es el encargado de controlar los recursos y es quien toma las decisiones frente a las mejoras que se establecen para cada uno de los equipos de trabajo. Lo que se pretende con la entrevista es recolectar información sobre el desarrollo de las actividades realizadas, expectativas y actividades que tienen mayor problemática e impacto, así como situaciones específicas que requieren de una atención especial, lo cual permitirá implementar acciones de mejora.

Herramienta: Entrevista directa

Aplicación de la herramienta

Responsable: Analista de subsidios

Lugar de trabajo: Compensar.-Otorgar Subsidios

Fecha: 2015-11- 04

Nombre del Entrevistado(a) Angélica Neira

Cargo: Coordinador de Subsidios

Objetivo:

Recolectar información sobre de las actividades que desarrolla el equipo de analistas de casos, manejo de indicadores y posibles acciones de mejora. Este documento será diligenciado por el autor de la investigación.

En el diálogo se indagó sobre cinco (5) aspectos de interés para la presente investigación. Nota: Las respuestas se transcriben tal cual como el planificador de recursos las expresó.

1. ¿Considera que el equipo de analistas de casos cumple con las expectativas del cliente?

Cada una de las actividades que se desarrollan están enfocadas hacia el cliente y las actividades definidas se basan en el sistema de Gestión de Calidad pero se requieren ajustes que permitan que el servicio sea el diferenciador y logremos una respuesta más oportuna a nuestros clientes y eso lo reflejamos en las encuestas de satisfacción.

2. Considera que el número de colaboradores que hacen parte el equipo, son suficientes para desarrollar las actividades que se requieren? Si totalmente; pero es necesario replantear la metodología y actividades a desarrollar; para cumplir la meta y resolver solicitudes a 3 días, porque lo que esperan nuestros clientes son respuestas inmediatas.
3. ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas para cumplir con las expectativas de todos sus clientes? Compensar es una organización que invierte en temas tecnológicos y nuestro proceso no es la excepción; pero el gran inconveniente es que las aplicaciones que apoyan la gestión han tenido cambios durante los últimos tres años y los períodos de estabilización no son los esperados y los nuevos desarrollos no cumplen con las necesidades del negocio.
4. ¿El equipo de analistas es personal idóneo y capacitado? Por supuesto, los colaboradores tienen un plan de entrenamiento exhaustivo y constantemente están en capacitación; sus principales fortalezas son el compromiso, trabajo en equipo y un excelente clima laboral. Una gran ventaja del proceso en general son los resultados de las auditorias de Calidad y el manejo de la normatividad.
5. ¿Cuáles pueden ser las principales causas que afectan la gestión del equipo de analistas? Fallas en las herramientas tecnológicas; mala información en los puntos de atención, lo que implica atención personalizada que limita los tiempos de gestión y un incremento en el número de las solicitudes

Adicionalmente debemos atacar diferentes frentes para minimizar los errores que se originan en los canales de atención presencial, telefónico y virtual.

Análisis de la entrevista y del trabajo de campo:

Entrevista realizada a la doctora Angélica Neira el día 3 de Noviembre de 2015 en las instalaciones del proceso de Otorgar Subsidios (piso 2 bloque D) en donde se desarrollan las actividades. Para la entrevista se tuvieron en cuenta algunos aspectos de interés para la presente investigación, como, eficiencia, calidad y oportunidades de mejora.

Análisis de la entrevista

Con la entrevista realizada, se puede afirmar que el proceso de Otorgar Subsidios es uno de los más destacados dentro de la organización; su principal fortaleza es la innovación, calidad en el servicio y su principal fortaleza es que cada una de las actividades está basadas en el sistema de Gestión de Calidad y el proceso está certificado. Los resultados de las auditorias son destacados. Por otro lado, el nivel de satisfacción de clientes se encuentra en un promedio positivo; pero el proceso busca optimizar estos niveles; porque su propuesta de valor está enmarcada en el servicio. Se evidencian algunas problemáticas y dificultades que generan un impacto en el trámite y gestión de los casos, específicamente los cambios tecnológicos; pues frecuentemente las aplicaciones utilizadas para desarrollar las actividades son modificadas y los tiempos de estabilización son bastante amplios, otro factor determinante son los procesos de apoyo, pues el número de no conformidades se ven reflejadas en el proceso con el aumento considerable de los casos.

Actividad 2: Análisis de indicadores y número de solicitudes

Después de haber identificado algunos aspectos presentados al interior del proceso; se procede a realizar un análisis de los indicadores de gestión del equipo de analistas.

El proceso de Otorgar subsidios para el 2014 estaba conformado por seis equipos de trabajo; pero analizaremos la información corresponde al objeto de la investigación equipo de Analistas de casos. El indicador establecido: Oportunidad en la respuesta de los casos con una meta del 90% (3 días)

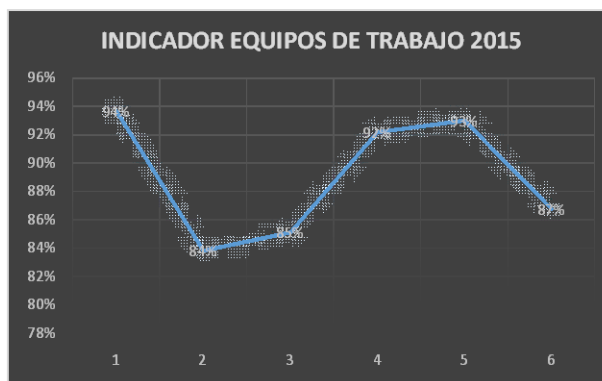
INDICADORES 2014

2014	No Req	No. Req	% Oport
Ene	2888	2850	99%
Feb	2858	2795	98%
Mar	2746	2665	97%
Abr	2835	2785	98%
May	3723	3628	97%
Jun	2517	2412	96%
Jul	3766	3567	95%
Ago	2953	2759	93%
Sep	2832	2753	97%
Total General	27118	26214	97%

Para el año 2015 la meta incremento al 100% (3días)

EFICIENCIA EQUIPOS DE TRABAJO - AFILIADOS Otorgar Subsidios 2015

EQUIPOS DE TRABAJO	META	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Prom Cumpl
GESTIÓN DE CASOS: Oportunidad en la respuesta de casos - 3 días	100%	↑ 98%	↑ 95%	↑ 96%	↑ 89%	↑ 94%	→ 85%	● 93%
OTORGAMIENTO DE SUBSIDIOS: Efectividad en el otorgamiento de Subsidios Monetario y Vivienda	100%	↑ 100%	↓ 62%	↓ 68%	→ 86%	↑ 96%	↑ 98%	● 85%
DESEMBOLSOS: Eficiencia en la autorización de recursos destinados para subsidios de vivienda	100%	↑ 95%	↑ 94%	↑ 92%	↑ 100%	↑ 100%	→ 87%	● 95%
BACK-VIVIENDA: Oportunidad y efectividad en la grabación de formularios.	90%	→ 82%	→ 85%	→ 84%	↑ 94%	→ 82%	→ 77%	● 84%
Cumplimiento 2015		94%	84%	85%	92%	93%	87%	89%



Dar respuesta a las solicitudes de casos máximo el 3er día hábil a partir del día siguiente a la asignación.	Cumplir el indicador a diciembre de 2015 en un 100%.	(N° casos con respuesta <=3días / N° casos recibidos) * 100	Mensual
--	--	---	---------

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
ONBASE Monetario + Vivienda	2.912	2.982	3538	3.436	3.132	2.618	
OYS (5d)	139	187	180	139	168	122	
Manuales	-	-					
Total casos mensuales	3.051	3.169	3.718	3.575	3.300	2.740	-
Indicador <= 3 días	97,7%	94,5%	96,3%	88,7%	94%	85%	

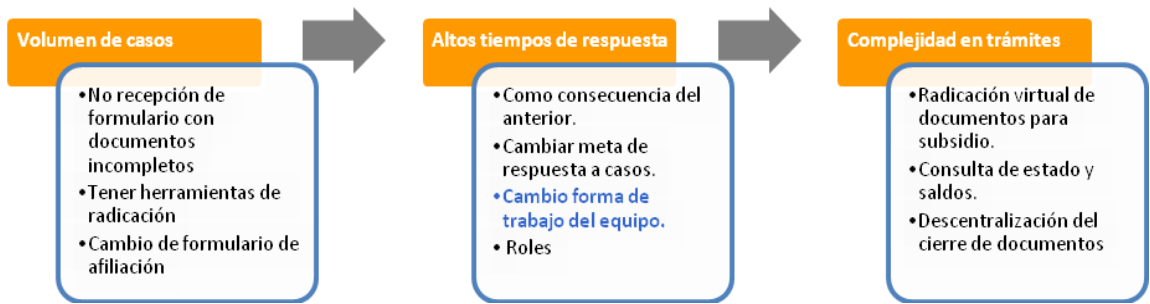
Los resultados muestran un incumplimiento en el indicador .

Actividad 3: Ficha de Observación

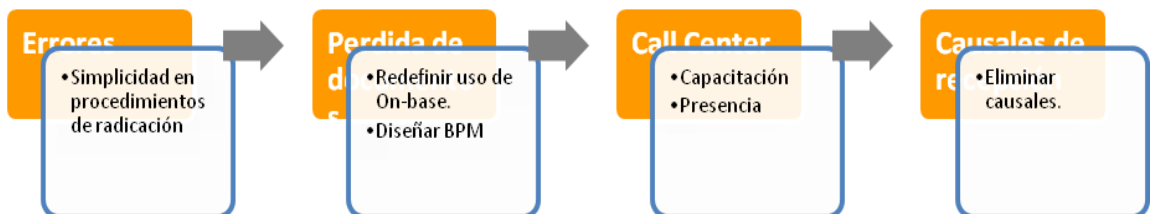
Se realizó observación directa y se diseñó la siguiente ficha de observación; donde se establecieron algunas actividades a observar y detallar el hallazgo.

FICHA DE OBSERVACION	
EMPRESA: COMPENSAR - OTORGAR SUBSIDIOS	
FECHA: 23 de noviembre	HORA: 9:00 am a 12:00 m
ACTIVIDAD	HALLAZGOS
Asignación de casos	Se deben realizar desde el aplicativo de ON BASE y aproximadamente se toman 2 horas para la asignación de casos a cada colaborador del equipo. El responsable de la Asignación hace parte del equipo de analistas y durante el día debe realizar la asignación. Se debe validar la información que remite call center y la que se encuentra en le buzón de subsidio familiar@compensar.com
Atención Personalizada	Aproximadamente 15 personas solicitan atención personalizada y se rota la gestión en los interantes del equipo
Gestión de Opiniones y sugerencias	Un colaborador debe realizar la asignación a los integrantes del equipo y la gestión se debe realizar de manera inmediata.
Herramientas tecnologicas	Se cuenta con 4 aplicaciones para gestionar los casos (On base, Aportes, SISFAM, Gestión de clientes)
Gestión de casos	Se identifican casos que tienen mayor complejidad (derechos de petición, tutelas, oficios de entes de control. La mayoría de casos corresponden a errores en radicación y grabación; adicionalmente el porcentaje de casos no pertinentes que ingresan por el call center corresponden al 35%) De diferentes puntos de atención se reciben llamadas o correos electrónicos para realizar aclaración de información.

Análisis:



Descripción	Recurso Humano	Procedimientos	Mando o Dirección	Materiales	Equipos	Entorno
Aumento en el número de solicitudes atendidas por el	1	1	0	0	0	0
Las solicitudes tienen diferentes niveles de complejidad, las cuales implican un mayor tiempo de dedicación.	0	1	0	0	0	0
Actividades adicionales a la gestión de los casos por on-	0	0	1	0	0	0
Fallas en la herramienta de on-base.	0	1	0	0	0	0
Ausencia de una metodología de trabajo en el equipo que permita clasificar las solicitudes	1	1	1	0	0	1
Total	2	4	2	0	0	1



Con la anterior entrevista y el trabajo de campo realizado, se pudo evidenciar que las problemáticas y dificultades que generan mayor impacto al interior del equipo de analistas de casos en el proceso de Otorgar Subsidios, obedecen a fallas en las herramientas tecnológicas y se evidencia una necesidad de modificar el modelo de trámite y gestión de las solicitudes que ingresan, fortalecer las

capacitaciones de otros procesos que afectan directamente e incrementan el número de casos.

8.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA EN EL TRABAJO DE CAMPO

El tratamiento de la información es un momento del proceso investigativo en el que fundamentalmente se hacen preguntas o se intenta responder a preguntas que se hacen otros. Dicho de otra manera, se trata de llegar a una identificación de patrones y temas: esta táctica supone adelantar un rastreo sistemático de temas que se repiten, un análisis de causas y explicaciones, un examen de las relaciones interpersonales consideradas y la elaboración o uso de constructos teóricos. Para ello, conviene recurrir a un examen muy juicioso de las evidencias disponibles¹¹.

Una vez obtenida la información a través de la entrevista, método de observación y análisis de indicadores, se procederá a realizar una propuesta de mejoramiento.

9. PRESENTACION DE LA PROPUESTA

Establecer una propuesta de mejoramiento es una de las actividades claves a realizar en un proceso de mejora continua.

¹¹ Elaboración y tratamiento de la información. Disponible en internet: <http://www.juntadeandalucia.es/.../contenido>

Nombre de la propuesta: Nuevo modelo de gestión y trámite de solicitudes de subsidio familiar

Descripción:

Para el nuevo modelo de atención para gestionar las solicitudes de subsidio familiar, se propone trabajar por frentes de trabajo y modificar el indicador de gestión.

Modificar el indicador Oportunidad en la respuesta a las solicitudes de subsidio familiar a un día. **Meta 90%.**

	FRENTE	ACTIVIDADES	NO. PAX	ROL
NUEVO MODELO DE ATENCIÓN	ATENCIÓN PERSONALIZADA	Realizar atención de clientes que solicitan aclarar inquietudes	2	ANALISTA DE CASOS
		Gestionar las solicitudes de entes de control (Superintendencia - juzgados)		
		Gestionar la O y S (quejas y reclamos que remite el proceso de acompañamiento al cliente)		
		A través del chat o canal telefonico aclarar inquietudes de los canales de atención		
	ATENCIÓN CALL CENTER	Gestionar las solicitudes radicadas por canal telefonico Reforzar inquietudes de los asesores del canal telefonico y realizar acompañamiento. (este colaborador estará ubicada en las instalaciones del call center)	1	ANALISTA DE CASOS
	ATENCIÓN EMPRESARIAL	Gestionar las solicitudes de empresas nuevas Visitar empresas de Nivel 1 (más de 500 trabajadores) y gestionar solicitudes	1	ANALISTA DE CASOS
GESTIÓN DE CASOS	Gestionar y tramitar las diferentes solicitudes que se capturan desde diferentes frentes (Herramienta ON BASE) Apoyo en la atención de ventanilla	11	ANALISTA DE CASOS	
ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES	Realizar validación de los casos que cargan en la aplicación On Base y realizar la asignación a los integrantes del frente de gestión de casos	1	AUXILIAR TECNICO	

Adicionalmente se evidenciaron otras problemáticas y se requiere implementar plan de mejora para el frente tecnológico y de servicio.

	FRENTE	ACTIVIDADES	NO. PAX	ROL
PLANES DE MEJORA	TECNOLOGICO	Diseñar ficha de proyecto tecnologico (BPM) Realizar levantamiento de requerimientos de cada una de las aplicaciones que se utilizan para la gestión y trámite de los casos; y agruparlas para realizar ajuste integral y sea insumo para el desarrollo del BPM	1	SUARIO LIDER DE APLICACIÓ
	PROCEDIMIENTO	Rediseñar el formulario de afiliación; el actual no es accesible al cliente y genera muchos errores lo que implica incremento en las solicitudes por el no pago de subsidio familiar Unificación de criterios : se requiere un grupo de trabajo integrado por los procesos de canales de atención call center, subsidios y gestión documental. El objetivo es validar los requisitos para acreditar subsidio y tipificar los casos de subsidio para determinar las principales causas de error. Diseñar un plan de desarrollo a colaboradores de los subprocesos que apoyan la atención de subsidio (capacitación, clima organizacional); es decir que tengan la oportunidad de capacitarse directamente en el proceso de Otorgar Subsidios y tengan	1	PROFESIONAL DE SERVICIO

Se realizó el análisis de las actividades que se desarrollan en el equipo e analistas de casos, encargados de gestionar las solicitudes de subsidio, comprobándose que el modelo de atención no es el más óptimo, debido a que los tiempos de respuesta no son los esperados por el cliente. Existe la necesidad de ajustar el procedimiento.

Como resultado de lo anterior, se propone un nuevo modelo de gestión para las solicitudes de subsidio familiar, que permitirá especializar las funciones; adicionalmente efectividad en el trámite y gestión de solicitudes, aunque la meta es ambiciosa refleja la cultura de mejoramiento continuo que siempre ha destacado al proceso de Otorgar Subsidios.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
Sensibilización del modelo de gestión	01/12/2015	Luz Amanda Gordillo
Presentación de la propuesta de mejora	01/12/2015	Deyanira Enciso - Luz Amanda Gordillo
Diseño de la metodología de trabajo para gestionar las solicitudes de los clientes	01/12/2015	Erika Martínez (equipo Analistas)
Proceso de selección de nuevo recurso.	01/11/2015	Luz Amanda Gordillo
Inicio de la metodología de trabajo propuesta	01/01/2016	Equipo de analistas
Levantamiento de ficha tecnológica	01/01/2016	Usuario de aplicación
Elaboración de plan de acción (cambio formulario - desarrollo colaboradores)	01/12/2015	Angelica Neira
Ajustes a la metodología	01/03/2016	Angelica Neira
Estandarización de la metodología de trabajo	01/06/2016	Angelica Neira

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

A través de la investigación del presente trabajo, se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de Otorgar Subsidios, en el equipo de analistas de subsidios; esto permitió diseñar una propuesta de mejora basados en el numeral 8.5 de la norma NTC ISO 9001:2008.

- La implementación de mejoras basados en el SGC fortalece la imagen que tienen los clientes de la misma, generando confianza y fidelidad con la compañía.
- Implementar un nuevo modelo de gestión para las solicitudes, optimiza tiempos de respuesta y permite abarcar diferentes frentes de atención.
- El planificador y equipo de analistas del proceso de Otorgar Subsidios muestran interés en la propuesta de mejoramiento.
- La implementación de la propuesta de mejoramiento, puede ser modelo para otros procesos de la organización, porque cambia las actividades, es más eficiente, con elementos que permiten visualizar mejor el panorama actual y por supuesto brindar mayor satisfacción del cliente tanto interno como externo.

10.2. RECOMENDACIONES

Una vez implementada la propuesta, deberá estar en constante monitoreo. Es importante precisar algunos aspectos a tener en cuenta:

- En cada una de las reuniones de equipo de trabajo; se deben realizar el análisis de los indicadores.
- Trimestralmente se rotarán las actividades de los frentes de trabajo: atención personalizada, atención call center, atención empresarial y gestión de casos.
- De acuerdo a los resultados del primer trimestre de la implementación es necesario evaluar si las acciones propuestas han cumplido el objetivo y el resultado de los indicadores es el esperado; o será necesario redefinir los frentes de trabajo propuestos.
- Cada integrante del equipo debe conocer y entender las necesidades de los clientes, así como los medios de comunicación para interactuar con ellos, permitiendo que sus acciones estén orientadas hacia la satisfacción total.
- El responsable de la implementación de la propuesta, deberá documentar mensualmente las actividades desarrolladas según el formato de acciones de mejora definido por Compensar.
- La estrategia de desarrollo de colaboradores permite que los colaboradores del equipo de canales de atención que son los encargados de la radicación y validación de requisitos para acreditación de subsidio familiar se sientan parte del proceso de Otorgar Subsidios y refuercen el modelo de gestión.
- A través del usuario líder de aplicación, realizar levantamiento de información de la mejora tecnológica y escalar la necesidad al proceso de soluciones de tecnología.
- Mantener las buenas prácticas frente al sistema de Gestión de Calidad y promover la propuesta de mejora continua.

11. REFERENCIAS

Bernal C. 2006. Metodología de la Investigación para la Administración y Economía. Editorial Prentice Hall.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. 2006. Metodología de la Investigación, México: editorial Mc Graw Hill.

ICONTEC. 2008. Compendio, Tesis y otros Trabajos de Grado. Bogotá – Colombia: Edición ICONTEC

ISO -International Standarization Organization. Compliance Guides & Tools for ISO. Standard Normas ISO 9000: 2005 y 9001: 2008.

Méndez E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá-Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Última edición.

Angulo E., Técnicas de recolección de datos. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html

Torres M., Paz K., Métodos de Recolección de datos para una investigación. en: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/semti1/9.pdf>

Omonte A., Ciencias Sociales y Administrativas. Investigación Académica. <http://www.emagister.com/...investigacion.../trabajo-campo-conceptom>

Resumen subsidio familiar periodo de liquidación 201506.

[//nevados//PSB 080 Otorgar subsidio](#)

www.compensar.com