

GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS
CASO COMFANDI

PAUL ESTEBAN MUÑOZ URBANO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017

GESTIÓN DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS
CASO COMFANDI

PAUL ESTEBAN MUÑOZ URBANO

Informe de práctica empresarial para optar por el título de Administrador de
Empresas.

Director

MSc., Ph. (C) Henry Alberto Mosquera Abadía

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2017

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Dedico este trabajo principalmente a mi familia, que siempre con su amor y apoyo incondicional me incentivaron a seguir creciendo y desarrollando mis habilidades, a mis amigos y seres queridos por su respaldo a pesar de las dificultades, y a mi novia por su paciencia y siempre alentarme a continuar.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos principalmente al señor Julián Andrés Hernández, así como a los integrantes del área de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente de Comfandi, por permitirme desarrollar este trabajo en su área, por colaborarme de forma muy amable, facilitándome la información requerida y acompañándome de forma constante hasta la finalización del proceso.

Igualmente, al profesor MSc. Henry Alberto Mosquera Abadía por toda su orientación, paciencia y empeño para el desarrollo del presente trabajo, así como su apoyo hasta la culminación satisfactoria del mismo.

A la Facultad de Ciencias de la Administración y todos sus profesores, por los conocimientos que me brindaron, sus consejos y habilidades que desarrollaron en mí.

Y, a mi Universidad del Valle por darme la oportunidad de alcanzar mis metas, abrirme las puertas del mundo profesional y dejar en mi vida una huella imborrable que estaré orgulloso de llevar.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. HISTORIA DE LA EMPRESA	15
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	24
2.1 MISIÓN	24
2.2 VISIÓN	24
2.3 VALORES CORPORATIVOS	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	28
5. OBJETIVOS	32
5.1 OBJETIVO GENERAL	32
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
6. METODOLOGÍA	33
6.1 TIPO DE ESTUDIO	33
6.2 TÉCNICAS	34
6.2.1 Información Primaria	34
6.2.2 Información Secundaria	35

7. MARCO REFERENCIAL	37
7.1 MARCO TEÓRICO	37
7.2 MARCO LEGAL	55
7.2.1 Normatividad General	55
7.2.2 Normatividad de Salud	59
7.2.3 Normatividad de Recreación	75
7.2.4 Normatividad de Educación	79
8. DIAGNÓSTICO	94
8.1 ORGANIGRAMA GENERAL	94
8.2 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	97
8.3 POLÍTICAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	100
8.3.1 Política de Acompañamiento al Cliente	101
8.3.2 Gestión y Control de Solicitudes de Servicio al Cliente	103
8.3.3 Análisis de Política de Acompañamiento al Cliente	105
8.3.4 Análisis de la Gestión y Control de Solicitudes de Servicio al Cliente	108
8.4 TIPOS DE SOLICITUDES RADICADAS	109
8.4.1 Análisis Tipos de Solicitudes Radicadas	112
8.5 ESTADÍSTICAS DE PQRS GENERAL	112
8.6 PROCESO DE MANEJO DE LAS PQRS	124
8.6.1 Proceso de Gestión de PQRS	128
8.6.2 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Salud	136
8.6.3 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Recreación	144
8.6.4 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Educación	152
8.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTIÓN DE PQRS	160
8.7.1 Fortalezas de la Gestión de PQRS	160
8.7.2 Debilidades de la Gestión de PQRS	162

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	165
9.1 MISIÓN	165
9.2 VISIÓN	165
9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	166
10. PLAN DE ACCIÓN	167
10.1 DEFINICIÓN	167
10.2 FALENCIAS	167
10.3 OBJETIVOS TÁCTICOS	168
10.3.1 Objetivo No. 1	169
10.3.2 Objetivo No. 2	179
10.3.3 Objetivo No. 3	189
11. CONCLUSIONES	229
12. RECOMENDACIONES	232
BIBLIOGRAFÍA	235

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Normatividad general – Resumen	58
Tabla 2. Normatividad de Salud – Resumen	74
Tabla 3. Normatividad de Recreación – Resumen	78
Tabla 4. Normatividad de Educación – Resumen	93
Tabla 5. Tipo de solicitudes	111
Tabla 6. Total PQRS ingresadas	112
Tabla 7. PQRS ingresadas Área de Salud	114
Tabla 8. PQRS ingresadas Área de Multicampaña	116
Tabla 9. Resumen de estadísticas de PQRS	119
Tabla 10. Proceso general de gestión de PQRS	129
Tabla 11. Proceso de gestión de PQRS – Área de Salud	137
Tabla 12. Proceso de gestión de PQRS – Área de Recreación	145
Tabla 13. Proceso de gestión de PQRS – Área de Educación	153
Tabla 14. Proceso general de gestión de PQRS propuesto	190
Tabla 15. Proceso de gestión de PQRS propuesto – Área de Salud	198
Tabla 16. Proceso de gestión de PQRS propuesto – Área de Recreación	208
Tabla 17. Proceso de gestión de PQRS propuesto – Área de Educación	218
Tabla 18. Plan de Acción 5W2H	227

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama General Comfandi	94
Figura 2. Organigrama Coordinación Atención al Cliente	97
Figura 3. Total PQRS Comfandi	113
Figura 4. Total PQRS Comfandi – promedio/día hábil	113
Figura 5. PQRS Área de Salud	115
Figura 6. PQRS Área de Salud – promedio/día hábil	115
Figura 7. PQRS Área de Multicampaña	117
Figura 8. PQRS Área de Multicampaña – promedio/día hábil	117
Figura 9. Resumen PQRS – año 2013	120
Figura 10. Resumen PQRS – año 2014	121
Figura 11. Resumen PQRS – año 2015	122
Figura 12. Resumen PQRS – año 2016	123
Figura 13. Convenciones diagrama de flujo	125
Figura 14. Diagrama de flujo general	134
Figura 15. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Salud	141
Figura 16. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Recreación	149
Figura 17. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Educación	157
Figura 18. Organigrama propuesto Comité de PQRS	170
Figura 19. Organigrama propuesto Jefatura Inteligencia de Negocios	181
Figura 20. Organigrama propuesto Jefatura Relacionamiento con el Cliente	182
Figura 21. Diagrama de flujo general propuesto	195
Figura 22. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Salud	204
Figura 23. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Recreación	214
Figura 24. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Educación	224

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario de la entrevista	244
Anexo B. Ocupantes de cargos entrevistados	245

RESUMEN

Los consumidores, debido a fenómenos como la globalización y el aumento de la conectividad e inmediatez de la información, se han convertido en jueces de los productos y servicios que utilizan compartiendo sus experiencias con otros usuarios y manifestando sus inconformidades sin temores o barreras que los limiten. Esto ocasiona que las organizaciones deban dedicar gran parte de sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios de calidad, con el objetivo de reducir al mínimo las posibilidades de experiencias insatisfactorias vividas por los usuarios durante el momento de verdad, así como de manejar canales adecuados y planes de acción precisos para recibir y darle pronta solución a las inconsistencias y dificultades experimentadas por los usuarios de forma oportuna y que son comunicadas a la organización para su mejora y corrección, de tal forma que se proyecte a los usuarios una sensación de involucramiento y compromiso por parte de la organización hacia la obtención de la satisfacción y bienestar de todas sus partes interesadas por medio de procesos de escucha activa y mejora continua.

Por lo anterior, un adecuado manejo y gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los usuarios respecto a los servicios con los que interactúa ofrece una retroalimentación importante que debe ser usada de forma estratégica para rediseñar y corregir los aspectos que sean necesarios para continuar siendo competitivos en un mundo cada vez más cambiante. El dar una respuesta acorde a lo solicitado con el usuario permitirá que este se sienta identificado y satisfecho con la organización, aumentando la posibilidad de recompra y de fidelización.

Palabras clave: calidad, servicio, petición, queja, reclamo, sugerencia, PQRS, canales, atención, satisfacción.

INTRODUCCIÓN

El cliente es el punto central de todas las organizaciones en la actualidad, y debido a que sin él las organizaciones así como los mercados no existirían, todas las empresas a nivel global enfocan sus esfuerzos en conocer a su cliente, cuáles son sus gustos, exigencias, requerimientos, entre otros aspectos que puedan ayudar a acercar a la entidad con su mercado de clientes objetivo buscando con esto aumentar la probabilidad de ofrecer una gama de servicios que le sean de utilidad al cliente, que le permitan sentirse conforme y satisfecho, además que posicionen a la empresa en un lugar estratégico y competitivo, lo cual es de vital importancia en un mercado tan dinámico y cambiante con consumidores cada vez más exigentes. Para lograr lo anterior, todas las organizaciones deben escuchar a su cliente, este es el pilar fundamental para conocer sus hábitos de consumo así como sus preferencias de compra, opiniones y experiencias antes-durante-después del consumo, por lo que un uso adecuado de los diferentes canales de comunicación entre la organización y sus clientes permite que la información fluya de una forma constante, transparente y sin interferencias, ayudando a las dos partes involucradas: a la entidad, le permite estar mucho más cerca de sus clientes, conocerlos, lo que le permite alinearse además de adaptarse según sus preferencias y necesidades para aumentar la satisfacción que los clientes obtienen con los servicios ofrecidos por la organización; y al cliente, le facilita dar a conocer sus opiniones y puntos de vista respecto a lo ofrecido por la organización, lo que permite una mejora continua, así como un diseño de servicios mucho más personalizados y especializados en lo que desea obtener cada cliente.

A pesar de la importancia conocida de escuchar activamente a los clientes por medio de los diferentes canales dispuestos para este fin, la Caja de Compensación Comfandi no ha logrado su manejo y gestión adecuada, lo que ocasiona que sus clientes se sientan insatisfechos y buscando ser atendidos oportunamente los

canales de comunicación se saturen, así como que se entorpezca la comunicación entre las partes. Esto repercute directamente en la imagen de la organización, así como que trae consecuencias legales al ser una entidad vigilada por diferentes superintendencias. El presente trabajo consiste en un análisis de la gestión que realiza Comfandi a las diferentes peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que llegan a sus plataformas de atención enfocándose en las campañas de Salud, Educación y Recreación, evidenciando las problemáticas existentes en la comunicación, las causas y consecuencias de dicha situación, así como proponiendo posibles soluciones a estos problemas que colocan en riesgo la sostenibilidad de la organización a largo plazo y que afectan negativamente su reputación a nivel regional, y nacional.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

1957 - 1964

En junio de 1957, mediante la expedición del Decreto 0118 del mismo año, se da origen legalmente en Colombia al Subsidio Familiar y a las Cajas de Compensación Familiar, como sus administradoras, supervisadas por el Estado. La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, realizó una convocatoria de empresarios de Cali y el Valle del Cauca para propiciar la constitución de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, COMFAMILIAR ANDI, como inicialmente se denominó. Atendieron el llamado 26 dirigentes, representantes de igual número de empresas, las cuales fueron las fundadoras de la institución. El propósito de estos pioneros fue trabajar en la búsqueda de una solución positiva y solidaria a la grave situación económica que vivía el país y, primordialmente, la clase trabajadora, adoptando como modelo a los Ferrocarriles Nacionales y la ANDI que habían acordado una ayuda económica para sus trabajadores, a manera de subsidio.

En agosto de 1957 se realiza la primera reunión y dos meses después, el 3 de octubre, mediante Resolución 2734, el Ministerio de Justicia dio vida jurídica a la Caja que inició labores formales con 277 empresas afiliadas. Desde entonces, Comfandi ha tenido un permanente crecimiento, asociado en todo momento a la próspera evolución del Valle del Cauca en los campos social y económico.

Fueron en los años de 1962 y 1964 donde se expiden los Decretos 3151 y 2037, respectivamente, los cuales ampliaron las actividades de las Cajas de Compensación Familiar, más allá del pago del subsidio en dinero, autorizándolas para invertir en obras de beneficio social lo ahorrado de sus gastos de administración y de los rendimientos de los fondos que administra.

1964 – 1971

Durante este periodo de tiempo, la Caja inicia un proceso de crecimiento y estabilización. Es para los años entre 1966 y 1967 que se inicia la prestación de servicios de Salud, con pediatría, ginecología, laboratorio y odontología para los hijos y esposas de los trabajadores con tarifas subsidiadas.

Para el mes de mayo de 1967 se da inicio a las operaciones del servicio de Mercadeo Social con la inauguración del almacén COMFAMILIAR, en el barrio San Nicolás de Cali, donde se vendían víveres y artículos de primera necesidad, a precios módicos, lo que lo convirtió en regulador de precios del mercado.

Posteriormente, en el año de 1969, con la inauguración del colegio de primaria del Instituto COMFAMILIAR, se da inicio al servicio de Educación y Cultura en el mes de septiembre.

Dos años después, en 1971, se da apertura de consultorios médicos, supermercado, almacén y droguería en la ciudad de Yumbo. Este es el primer Centro Integrado de Atención, inaugurado en una ciudad diferente a Cali.

1971 - 1976

En estos años se llevan a cabo diferentes procesos de crecimiento en el portafolio de servicios ofrecidos. Es en el año de 1972 que se da apertura al primer Centro Integrado de Servicios en el barrio San Nicolás de Cali, que ofreció Centro Asistencial, Centro Educativo con primaria, educación hogar y educación para adultos y auditorio.

Para el año de 1974, el servicio de Recreación inaugura el primer Centro Campestre en Pance, con 600.000 mts² para la diversión del trabajador y su familia, siendo el primero en su género en Latinoamérica.

Durante el año de 1976, se adelanta un proceso de ampliación de la cobertura del servicio médico a los padres y hermanos que dependen económicamente del trabajador afiliado, buscando mejorar el bienestar del afiliado y su familia.

1976 - 1982

Los procesos de mejora y ampliación de servicios que adelantaba la Caja se llevaban a cabo por iniciativa y esfuerzo propios de la organización; sin embargo, en el año de 1982 se expide la Ley 21, que estableció que las Cajas podían aliarse con otros actores para realizar actividades de seguridad social y programas de servicios para atención en Salud, Educación, Mercadeo Social y Vivienda. Esta es la primera gran reforma al Sistema del Subsidio Familiar. Esto le permitió a la Caja iniciar el proceso de búsqueda de entidades aliadas estratégicas que favorecieran y apoyaran las campañas y labores para el cumplimiento de su misión.

1982 – 1987

Continuando con la ampliación de la cobertura de sus servicios, durante los años comprendidos entre 1984 y 1985 Comfandi inicia el servicio de Vivienda, ofreciendo las primeras viviendas por intermediación, en los proyectos sociales Chiminangos, Villa del Lago y Los Guaduales. Posteriormente, en el año de 1985 se hace el lanzamiento del novedoso Programa de Hospitalización, Cirugía y Urgencias, para cubrir estos riesgos que afectan a una cantidad considerable de trabajadores afiliados y sus familias.

Se realiza la inauguración del Centro Vacacional Comfandi Lago Calima en el año de 1986; con este nuevo servicio se introduce el proceso de atención de hospedaje vacacional para la familia.

Para el año de 1987 se entrega la primera etapa del macroproyecto de vivienda social Ciudadela Comfandi, el cual fue un proyecto de desarrollo habitacional con 1.451 viviendas unifamiliares y 80 apartamentos, construida directamente por la Caja.

1987 - 1994

La Caja continúa con sus procesos de mejora y crecimiento durante este tiempo. Posteriormente, por medio de la expedición de la Ley 49 de 1990, se estableció que las Cajas con recursos propios están obligadas a crear un fondo para el subsidio familiar de vivienda. Igualmente, se expide la Ley 3 de 1991 que incluye a las Cajas de Compensación en el Sistema de Vivienda de Interés Social. En junio de ese año Comfandi hace la primera adjudicación de 10 subsidios a trabajadores afiliados a la Caja con interés en adquirir vivienda propia.

Fue durante el año de 1993, y por medio de la expedición de la Ley 100, que se estableció la obligatoriedad de que las Cajas de Compensación aporten para financiar el Régimen Subsidiado de la Salud. Igualmente, se creó las Empresas Promotoras de Salud, EPS, y las Instituciones Prestadoras de Salud, IPS. Como resultado de esta Ley los servicios de Salud dejaron de ser subsidiados y se abrió la atención para toda la comunidad, por consulta voluntaria o por remisión de una EPS.

Debido al nivel de crecimiento que se había logrado por la Caja durante todos estos años, fue necesario ampliar la infraestructura para su personal, por lo que en el año de 1993 se inauguró la Sede Administrativa y de Servicios El Prado, que permitió la centralización de la administración de los diferentes servicios a nivel local y departamental.

En el año de 1994, se lleva a cabo la promulgación de la Ley General de Educación, que, por su estructura conceptual, se convierte en el soporte legal del modelo pedagógico constructivista, que desde 1981 venía impulsando Comfandi.

1994 – 2000

En búsqueda de mejorar la integralidad de la gama de servicios ofrecidos a sus afiliados, y en alianza con entidades del mismo sector; es para el año de 1995, que nace la SOS, Servicio Occidental de Salud, la cual es la EPS de las Cajas de Compensación del Suroccidente colombiano, de la cual Comfandi es el accionista mayoritario.

Se adelanta un proceso de fusión con la Caja ASIA Comfamiliar de Cali en 1995, aumentando con esto el número de afiliados y empresas vinculadas, además de permitir el crecimiento de la Caja en la ciudad.

En 1996, se inició la operación de los Regímenes Subsidiado y Contributivo, para la atención en salud. Comfandi pasó de ofrecer programas complementarios a los ofrecidos por el Instituto de los Seguros Sociales, ISS, a brindar atención integral bajo el marco del Modelo Moderador de Riesgo.

El Centro Cultural Comfandi abre las puertas en 1997, donde la comunidad afiliada y particular, puede acceder a las manifestaciones culturales a precios económicos, y contar con los servicios de bibliotecas para niños, jóvenes, adultos y personas en situación de discapacidad, así como salones para realizar eventos empresariales. Esto aumenta la integralidad de los servicios ofrecidos por la Caja.

Para el año de 1998 se logra la fusión con la Caja Comsocial de Cali, aumentando considerablemente la participación en el mercado de la ciudad de Cali, además de

comenzar un posicionamiento estratégico de la organización en la ciudad y la región.

Debido a la gran cantidad de nuevos afiliados, así como los diferentes cambios presentados en el servicio de salud; es en el año de 1998 que se inaugura la Clínica Comfandi Tequendama ofreciendo toda una amplia gama de servicios y especializaciones que cubren a los trabajadores y sus familias, así como a la sociedad en general.

Ampliando los límites de cobertura de la Caja, en el año 2000 se lleva a cabo la Inauguración del Centro Recreativo El Lago, para atender la gran afluencia de visitantes por día al Centro Vacacional Lago Calima.

2000 – 2006

Comfandi continúa ampliando su área de influencia durante este periodo, y es en el año 2002 cuando se inaugura la Hostería Los Veleros, con la que se completa el Complejo Turístico Lago Calima.

Para el año 2003, se lleva a cabo la fusión con la Caja Comfamiliar Buga, que amplía la cobertura de atención a los afiliados residentes en diferentes municipios del Valle del Cauca como Buga, Yotoco, El Darién, Restrepo y Guacarí.

Posteriormente, después de un proceso de negociación se logra la fusión con la Caja Comfamiliar Cartago en el año 2006, que amplía la atención a los afiliados de municipios como Cartago, El Águila, Ansermanuevo, Alcalá, Argelia, El Cairo, Obando, Toro, La Unión, Versalles, El Dovio, La Victoria y Ulloa.

En este mismo año, y en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, la Caja inicia el desarrollo del Programa Social Plan de Vida (PSPV) como una estrategia

innovadora, integral y de contenido social dirigida a las empresas, a sus trabajadores y a las familias de éstos.

2006 - 2009

Continuando con su estrategia de ampliación de cobertura por el departamento del Valle, para el año de 2008 se logra la fusión con la Caja ComfaUnión de Palmira, que permite la atención a los afiliados que residen en los municipios de Palmira, Candelaria, Pradera, Florida, El Cerrito y Ginebra.

En el año 2009, se inicia el Proyecto de Telemedicina con altas Tecnologías de Informática y Telecomunicaciones (TIC) en Salud, para pediatría, medicina interna y cardiología en las IPS San Nicolás, Torres de Comfandi y Clínica e IPS Cartago, buscando mejorar la eficiencia y calidad de los procedimientos realizados en estas instituciones.

Con el propósito de evolucionar los conceptos de servicios de atención en salud y satisfacer las necesidades de la comunidad, la Caja inició en 2009 la construcción de la Clínica Amiga Comfandi con arquitectura vanguardista que cohesiona la tecnología con el medio ambiente. Se inician actividades en Buenaventura con la apertura de las IPS Centro y Galeón en el año 2009, para ofrecer los servicios de Salud a los afiliados a la SOS, así como de velar por el bienestar de la comunidad residente en estos territorios.

Es para el año 2009, que por medio de un proceso de fusión con Comfamiliar Tuluá en 2009, se logra ampliar la atención hacia los habitantes de los municipios de Tuluá, San Pedro, Riofrío, Trujillo, Andalucía, Bugalagrande, Sevilla, Caicedonia, Bolívar, Zarzal y Roldanillo. Con esto, Comfandi se consolida como la Caja de mayor influencia, mayor cantidad de empresas, afiliados y servicios ofrecidos en el departamento.

Continuando con sus procesos de inversión, en la regional de Comfandi en el municipio de Buga se culminaron la ampliación y remodelación de la IPS con servicio las 24 horas, como un servicio adicional además de positivo para los afiliados en esta región. Asimismo, para el 2009 se construyó el Centro Recreativo Guadalajara de Buga.

2009 – 2011

En el área de salud, en el año 2010 se entregó al servicio la IPS Torres de Comfandi al nororiente de la ciudad de Cali, además, para el año 2011 se hizo entrega del proyecto de la Nueva Clínica Comfandi al sur de la ciudad, denominada “Clínica Amiga”, que abarcara la amplia gama de servicios especializados y de alta calidad requeridos por los afiliados en la ciudad y sus alrededores.

2011 – 2016

Comfandi mantiene su proceso de expansión y diversificación de los servicios ofrecidos a sus afiliados por medio del diseño e implementación de servicios a la medida de las necesidades de los afiliados, como por ejemplo el Fomento Empresarial y Crédito Social; igualmente continúa ampliando los subsidios ofrecidos, como son subsidio de vivienda, subsidio familiar, como también subsidio de desempleo, entre otros (Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca [Comfandi], 2009, Informe de Sostenibilidad, p.18).

Asimismo, continúa en la inversión constante en obras sociales, como la construcción de distintos puntos de recreación por diferentes lugares del departamento, en búsqueda de una mayor cobertura de sus afiliados, así como centros de atención de salud en municipios como Buga, Palmira, Jamundí, entre otros municipios del Valle del Cauca que faciliten a sus afiliados ser atendidos oportuna y cómodamente. Adicionalmente, la construcción de múltiples centros

educativos en la ciudad de Cali, como en otros municipios del departamento que permiten a la comunidad acceder más fácilmente a este servicio ofrecido por la Caja, y la instalación de diferentes puntos de droguerías y supermercados en lugares estratégicos de la ciudad de Cali y en múltiples departamentos del Valle del Cauca que se ven beneficiados con sus servicios.

En la actualidad, Comfandi tiene presencia en 23 municipios del Valle del Cauca, con 234 puntos de servicio, cuenta con 38.416 empresas afiliadas, 527.286 trabajadores afiliados y una población cubierta de 1'549.466 por todo el departamento del Valle (Comfandi, 2015, Informe de Sostenibilidad, p.2).

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi.

2.1 MISIÓN

“Somos Comfandi, la caja de Compensación Familiar del valle del Cauca. Trabajamos con pasión y transparencia por el bienestar de los afiliados y la comunidad” (Comfandi, 2015, Informe de Sostenibilidad, p.16).

2.2 VISIÓN

“Ser una organización social, sostenible e innovadora, que contribuya al desarrollo equitativo, incluyente y solidario de la comunidad” (Comfandi, 2015, Informe de Sostenibilidad, p.16).

2.3 VALORES CORPORATIVOS

- “Unidos y comprometidos por el desarrollo social.
- Orientados al afiliado, al cliente y al servicio.
- Apasionados por la efectividad y la innovación” (Comfandi, 2015, Informe de Sostenibilidad, p.17).

3. JUSTIFICACIÓN

En el ambiente global en el que se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad se han presentado una amplia cantidad de cambios, estos cambios han ocasionado que las mismas organizaciones se vean obligadas a adaptarse de forma ágil y oportuna para continuar siendo competitivas en el nuevo entorno mundial. Uno de estos cambios ha sido el nuevo rol del consumidor dentro de la economía, quien ha tomado una posición dominante y decisiva para el adecuado funcionamiento de todos los involucrados a su alrededor (Quirós, 2015). Este cliente moderno ha entendido su importante papel en el funcionamiento de los negocios mundiales y el mundo empresarial, además que, gracias a las facilidades de acceso a la información actuales, es un cliente mucho más informado que en épocas anteriores, mucho más crítico y menos conformista, por lo que los niveles de satisfacción y exigencia hacia las organizaciones son mucho más altos que nunca. En consecuencia, por todas estas condiciones, los clientes actuales manifiestan constantemente sus opiniones y puntos de vista hacia las organizaciones de los servicios que les ofrecen, demandando una alta calidad y buscando que la organización mejore constantemente, cumpliendo con las exigencias y niveles de satisfacción requeridos por sus clientes (Quirós, 2015).

Por lo anterior, para las organizaciones es de vital importancia considerar todas las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, en adelante PQRS, que los clientes ofrecen sobre la organización y sus servicios, debido a que cada una de estas es una oportunidad que el cliente le ofrece a la organización para realizar un proceso de mejora; y debido a que cada cliente tiene una percepción única de la calidad y nivel de satisfacción recibidas al adquirir el producto o servicio, la variedad de PQRS que se pueden recibir es considerablemente amplia, y es labor de la organización el darle atención, respuesta y retroalimentación oportuna a cada una de ellas.

Se entiende que una PQRS permite a la organización conocer como es el funcionamiento de la misma en tiempo real, evidenciando las diferentes problemáticas o inconvenientes que se han presentado en la interacción directa con el cliente (Gobierno de España, 2013). Por lo tanto, la atención oportuna consiste en estar en un proceso de escucha activa y permanente de lo manifestado por los clientes durante el proceso de interacción con la organización al adquirir los servicios, la respuesta oportuna permite tomar medidas correctivas de forma ágil y rápida que evite consecuencias a largo plazo en la organización o afecte las partes interesadas, y la retroalimentación oportuna consiste en llevar a cabo las campañas de capacitación correspondiente al personal o procesos internos en busca de mejorar el desempeño y corregir los errores al momento de interactuar con el cliente, en determinadas ocasiones también puede consistir en darle una compensación a los clientes en caso que la problemática haya tenido consecuencias no deseadas en los clientes. Todos estos aspectos, además de mejorar el desempeño de la organización, así como la interacción con el cliente, permite elevar los niveles de satisfacción y fidelización de los mismos al percibir que la organización está interesada, así como comprometida en satisfacer sus necesidades y en escuchar sus opiniones para implementar los procesos de mejora que sean necesarios.

Las organizaciones deben ver la importancia que tienen las PQRS y darle la orientación estratégica que estas requieren, debido a que si estas oportunidades no son aprovechadas adecuadamente la organización y el servicio se verán amenazados, se presentarán situaciones negativas como una mala imagen de la organización percibida por los clientes y partes interesadas, un aumento en los costos de operación justificados en procesos mal ejecutados o reprocesos, y un aumento del riesgo de la organización a recibir sanciones por entidades de control nacional al prestar sus servicios de una forma incorrecta, con bajos niveles de calidad y satisfacción. Por lo anterior, es necesario que las organizaciones se enfoquen en darle una gestión adecuada a las diferentes peticiones, viéndolas como potenciales oportunidades de mejora que le permitirán a la organización mejorar sus

diferentes procesos, y con esto el funcionamiento, así como el desempeño de la misma aumentando su competitividad en el mercado, identificando rápidamente debilidades y amenazas, y adaptándose de una manera eficaz. Adicionalmente, un adecuado manejo y respuesta de estas permite que la empresa mejore la relación y satisfacción con los clientes, tanto internos como externos (Gobierno de España, 2013). Lo anterior facilita la retención de los clientes, además de posicionar positivamente la organización en la mentalidad de los clientes actuales, atrayendo a una mayor cantidad de clientes potenciales, repercutiendo directamente en la cantidad de personas que demandan los servicios de la entidad y esto influyendo positiva y proporcionalmente en los ingresos de la misma.

Una organización con un adecuado manejo de los diferentes canales de comunicación, así como de las diferentes PQRS que puedan llegar por los mismos, se caracterizará por tener una buena imagen en la sociedad, esto ocasionará un aumento en la cantidad de clientes atendidos, además, tendrá procesos eficientes y eficaces que le permitirán convertirse en la líder en un mercado que es altamente competitivo y cambiante y, por medio de la adaptación y mejora continua, lograra asegurar su bienestar y crecimiento a largo plazo, reteniendo y satisfaciendo a su mercado meta constantemente.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las PQRS entregadas por los clientes son manifestaciones de que algo en la organización no funciona adecuadamente o como se espera, por lo que la importancia estratégica de analizar detalladamente cada una de estas es vital, evitándole a la organización problemas o consecuencias más graves y de mayor impacto a largo plazo, ya sea a nivel interno como externo.

Sin embargo, las PQRS no son gestionadas adecuadamente en la Caja de Compensación Comfandi, debido a que la organización ha presentado un crecimiento considerable y han aumentado notablemente la cantidad de servicios ofrecidos, y en consecuencia la cantidad de empresas y personas afiliadas, además de que se han presentado cambios drásticos en los procesos internos de diferentes áreas clave de la organización y actualizaciones en las plataformas tecnológicas utilizadas por la caja; pero toda esta situación no se ha visto compensada con un aumento proporcional de la capacidad instalada en el área de atención al cliente para que se pueda brindar la atención oportuna y adecuada que todos los miembros afiliados requieren. Lo anterior, ocasiona que la capacidad instalada no pueda suplir la demanda por parte de los usuarios y se genere un “cuello de botella”, donde se ocasionan extensas filas y tiempos de espera por los diferentes canales de atención para lograr una respuesta por parte de los asesores de la empresa. Las líneas telefónicas cuentan con tiempos de espera sumamente extensos, las plataformas web colapsan los servidores y los buzones no dan abasto, por lo que los asesores no logran atender esta enorme cantidad de personas y el sistema en general se encuentra en un enorme caos.

En los últimos años se han presentado un incremento en los trabajadores afiliados a la Caja de Compensación, que pasaron de 361.982 en el año 2009, a 527.286 en el año 2015, lo que representa una variación del 45,7%. Asimismo, las empresas

afiliadas evidenciaron un incremento del 76,2%, pasando de 21.804 en el año 2009 a 38.416 en el año 2015. Debido a estos incrementos, la población cubierta por los servicios de la Caja igualmente aumentó, pasando de 1'257.987 en el año 2009 a 1'549.466 en el año 2015, representando un incremento del 23,2%.

Esta problemática ocasiona que gran parte de las PQRS que llegan a Comfandi no sean atendidas y en su lugar sean almacenadas en las plataformas que originalmente estaban destinadas para la gestión de las mismas, lo que genera una gran inconformidad en los clientes al no brindarse la atención oportuna que estos requieren. Este nivel de inconformidad puede llegar a agravarse a tal punto que se tomen medidas legales por parte de los usuarios hacia la Caja de Compensación, como lo son demandas, o la presentación de casos a las diferentes Superintendencias que vigilan a la organización, ocasionando multas millonarias a la entidad, así como detrimento en la imagen de la misma con los afiliados y la sociedad en general. Los usuarios al conocer la prioridad que la Caja de Compensación debe darle a los casos que se encuentren vigilados por las diferentes Superintendencias, recurren a estas entidades de forma mucho más frecuente para que sus casos sean atendidos de una forma adecuada y prioritaria, lo que aumenta aún más la responsabilidad y carga de trabajo que deben manejar los asesores, además de incrementar el riesgo de posibles consecuencias legales hacia Comfandi.

La cantidad de PQRS que ingresan a la Caja han variado en los últimos años, presentando una tendencia creciente: en el año 2013 el total de PQRS eran de 30.702, para el año 2014 eran de 30.469, en el año 2015 ingresaron 34.612 y para el año 2016 ingresaron 59.472. Lo anterior evidencia un crecimiento del 93,7% en la cantidad de PQRS que ingresan a la Caja por sus diferentes servicios en comparación con el año 2013.

La situación se torna más grave en lo referente a las campañas de Salud, donde se reciben una alta cantidad de PQRS diariamente por diferentes temáticas como la atención inadecuada, poca disponibilidad de agendas, errores en la asignación de citas, multas por inasistencia a las mismas, o fechas de asignación muy lejanas. Esta campaña es la que tiene la cantidad más alta de quejas (incluyendo casos de la Superintendencia Nacional de Salud) y congestiona en gran parte los diferentes canales de atención facilitados para que los usuarios se comuniquen con la organización debido a la urgencia y gravedad de muchos de estos casos, por lo que la atención oportuna para estos es primordial pero debido al alto flujo de llamadas, y que la capacidad instalada no da abasto, se convierte en una tarea dificultosa además de muy riesgosa para los usuarios y la organización en sí misma.

En el área de Salud ingresaron 18.922 de PQRS en el año 2013, 16.974 en el año 2014, 18.005 en el año 2015, y en el año 2016 se recibieron 29.492. Lo anterior, representa un incremento del 55,9% en la cantidad de PQRS que ingresaron a la Caja relacionadas con el área de servicios de Salud en comparación con el año 2013.

Por otra parte, menos problemática pero aun así con unas altas cantidades de PQRS, se encuentran las multicampañas relacionadas con Subsidios, Recreación, Vivienda, Educación, entre otras áreas que son la segunda razón por la cual los usuarios utilizan los canales de atención para comunicarse con un asesor de la organización buscando darle solución a una situación problemática relacionada con estos temas u obtener información que por diferentes medios no ha sido posible obtener; pero que debido a la congestión de los canales de comunicación, ocasiona que sea una tarea complicada lograr la atención requerida y se genere un ambiente negativo y de insatisfacción en los usuarios.

El área de multicampaña registró una cantidad de 2.563 PQRS para el año 2013, pasando a 3.659 en el año 2014, 9.163 en el año 2015, y en el año 2016 se registraron 14.074, lo que evidencia un considerable crecimiento en el ingreso de PQRS de 449,1%.

Toda esta situación genera que los usuarios presenten una cantidad aún más alta de PQRS, debido a que la petición inicial no fue gestionada adecuadamente por lo que los usuarios persisten para que sean escuchados por la organización, lo que ocasiona que una cantidad importante de estas, incluso aquellos casos que llegan a entidades de control nacional, sean consecuencia de una petición inicial mal manejada. Por otra parte, también se presenta la situación que muchos usuarios, al evidenciar que sus peticiones no son tomadas en cuenta o escuchadas por parte de la Caja de Compensación, toman la decisión de retirarse de la misma y buscar otra entidad que pueda brindarles los servicios que estos requieren, pero sin las dificultades de comunicación y atención que existen actualmente en Comfandi. Lo anterior, ocasiona que la imagen corporativa a nivel regional, e incluso nacional, se vea afectada al no satisfacer a sus clientes, además de repercutir directamente en la cantidad de clientes potenciales que podrían estar interesados en afiliarse a la organización pero que por los malos comentarios recibidos toman la decisión de buscar otra organización, viendo afectada la sostenibilidad a largo plazo de la misma.

Por lo anterior, con el presente trabajo se pretende responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las dependencias donde se originan el mayor número de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias?, ¿qué características debería tener una estructura que dé respuesta oportuna a las mismas?, ¿qué consecuencias puede tener la no atención oportuna a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar mecanismos que permitan la gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias en Comfandi de la ciudad de Cali.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dependencias donde se originan las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Evaluar los procesos, procedimientos, políticas y normas relacionados con las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Identificar fortalezas y debilidades de los procesos, procedimientos, políticas y normas relacionados con las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Formular el direccionamiento estratégico del área encargada de la gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Formular un plan de mejora para la gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

6. METODOLOGÍA

Según Cortés e Iglesias (2004), “La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (p.8).

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, se utilizó un tipo de estudio descriptivo, el cual, según Cortés e Iglesias (2004) “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.20).

Se usó el tipo de estudio descriptivo, debido a que permite realizar una visualización y un análisis en profundidad de los procesos correspondientes a la gestión de las PQRS que ingresan a diferentes áreas de la organización, determinando cuales son los tiempos que toma normalmente el proceso en cada una, además de identificar claramente a los diferentes involucrados en los procesos junto con las tareas requeridas para llevar a cabo sus funciones de forma adecuada, y a partir de estos aspectos permite definir una serie de variables y puntos clave que son necesarios para que la gestión se lleve a cabo de una forma óptima y fluida, convirtiendo finalmente estos datos en información que sea de utilidad para la organización en cuanto al rediseño de los flujos de gestión, actores involucrados en el proceso y sus

funciones requeridas, estructuración de las áreas de gestión, entre otros aspectos. Para alcanzar lo anterior, se usaron técnicas para la recolección de información basadas en la búsqueda en diferentes fuentes y métodos.

6.2 TÉCNICAS

Los recursos utilizados para el desarrollo de este trabajo fueron fuentes de información primaria e información secundaria:

6.2.1 Información Primaria: Se define la información primaria como “(...) aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis” (Gallardo y Moreno, 1999, p.28). Las técnicas utilizadas para obtener la información primaria que permitiera realizar este trabajo fueron la entrevista y la observación participante.

Entrevista: Según Ander-Egg (1982), “La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada (...)” (p.226).

Esta técnica fue utilizada durante el transcurso del periodo de elaboración de este trabajo (Agosto - Diciembre de 2016) y fue aplicada a los cargos que tenían una interacción directa con las PQRS que ingresaban a la organización, ubicadas dentro del área de Inteligencia de Negocios y Relacionamiento con el Cliente inmersa en el área Comercial de la organización.

Gracias a esta técnica, y por medio de una serie de preguntas (Anexo A), se logró obtener información en detalle sobre la organización y sus diferentes áreas, la historia y crecimiento de la misma, además de la forma como se ejecutan los

procesos, entre otros aspectos abordados en el presente trabajo. Los ocupantes de los cargos a quienes se entrevistó se encuentran relacionados en el Anexo B.

Observación participante: Para Díaz (2011), “La Observación Participante es cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información ‘desde adentro’” (p.8).

El autor, como practicante dentro de la organización durante el periodo Agosto - Diciembre de 2016 estuvo en interacción directa con el proceso de gestión de las PQRS y tuvo acceso a la información administrativa relacionada con dicha gestión tales como estructuras de las áreas involucradas, políticas y normas internas de acompañamiento al cliente y gestión de solicitudes, cantidad de ingresos por año, tipologías de las solicitudes, así como el proceso de manejo, gestión y cierre de cada solicitud en las áreas de Salud, Recreación y Educación, además de las tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de los cargos involucrados en el proceso.

Esta técnica permitió conocer e interactuar directamente con los actores involucrados, áreas y procedimientos mencionados anteriormente, facilitando su análisis y posterior diseño de acciones de mejora.

6.2.2 Información Secundaria: La información secundaria es definida como “(...) aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio” (Gallardo y Moreno, 1999, p.28). La información secundaria utilizada para la elaboración de este trabajo fue obtenida por medio de la técnica análisis documental.

Análisis documental: Según Lafuente (2001), el Análisis Documental, “comprende el estudio de los principios, conceptos, técnicas y métodos que permiten formular enunciados cuya función es expresar una idea acerca de un documento por medio de palabras, signos y códigos convencionales, con la intención de que éstos constituyan una representación que haga las veces del documento a fin de poder identificarlo, clasificarlo y localizarlo” (p.166).

Adicional a la bibliografía consultada durante el periodo Agosto - Diciembre de 2016, fue revisada y utilizada documentación interna de la organización como informes de gestión y sostenibilidad, que permitieron conocer el proceso de constitución, crecimiento y consolidación de la organización además de otras cifras de utilidad; políticas de acompañamiento al cliente, donde se visualizó información referente a los tiempos de atención y los lineamientos de la organización para el adecuado servicio al cliente; instructivo de gestión y control de solicitudes de servicio al cliente, donde se encontró información referente a cómo son recibidas, asignadas y gestionadas las diferentes solicitudes; además de recursos electrónicos alojados en el portal web de la organización y en internet para conocer información adicional que permitiera tener la mayor cantidad de detalles posibles.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se va a desarrollar en la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi - que es una organización dedicada a la prestación de servicios de subsidios, salud, recreación, vivienda, educación y cultura a los empleados y las familias de las empresas que se encuentren afiliadas a la caja.

Debido a la naturaleza de la organización, se hace importante mencionar el término de Bienestar Social; el cual es definido por Moix (1986) como “(...) la idea de que los grupos políticos organizados tienen la obligación de proveer a las necesidades más apremiantes de los ciudadanos menos afortunados, con cargo a fondos públicos y mediante los correspondientes sistemas de protección.”

Para Wilensky y Lebeaux (1958), el Bienestar Social consiste en “(...) aquellos programas, agencias, e instituciones organizados formalmente y patrocinados socialmente que funcionan para mantener o mejorar las condiciones económicas, la salud o la competencia interpersonal de algunas partes o de todas las de una población.”

El Seminario taxonómico del Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología (1987) definió el término de Bienestar Social como “(...) un valor social que expresa lo ideal, lo deseable, la forma en que las personas tienen de entender su naturaleza y las relaciones con los demás; también como un área de actividades, de aspectos prácticos y organizativos que tienen que ver con los agentes sociales, las instituciones u organizaciones formales y los programas, prestaciones y servicios que desarrollan.”

Con base en las definiciones anteriores, se puede decir que el Bienestar Social consiste en todas aquellas actividades desarrolladas por diferentes entidades, haciendo uso del capital social, con el objetivo de asegurar y mejorar las condiciones, así como la calidad de vida de la sociedad en general, en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus diferentes miembros y la tranquilidad de los mismos.

Debido a que las funciones que desempeña y ofrece servicios la organización están orientadas a obtener el bienestar sobre miembros de la sociedad, está relacionada con los miembros de gobiernos nacionales y locales. Por lo anterior, se introduce el término de Estado de Bienestar, el cual es definido por el Banco de la República de Colombia (2016) como un Estado “(...) intervencionista y que considera que es responsabilidad suya conseguir una situación de pleno empleo, un sistema de seguridad social que cubra a toda la población, así como la generalización de un alto nivel de consumo y la garantía de un nivel de vida mínimo. Los valores fundamentales son: libertad, igualdad de oportunidades, reducción de desigualdades, democratización, extensión de la seguridad social.”

Costante (2005), menciona que “el Estado de Bienestar consiste básicamente en la obligación explícita que asume el aparato estatal de suministrar asistencia y apoyo a los ciudadanos que sufren necesidades y riesgos específicos característicos de la sociedad mercantil; esto así, a partir de pretensiones legales otorgadas a los ciudadanos; así como el reconocimiento del papel formal de los sindicatos tanto en la negociación colectiva como en la formación de los planes públicos”.

Para Martínez (2013) “la conceptualización de Estado de Bienestar atañe a lo que, genéricamente, denominaríamos provisión y satisfacción de ciertas necesidades consideradas básicas de carácter económico, educativo, sanitarios, otros, sancionados por las sociedades modernas desde instancias diversas, así privadas como públicas, al amparo del Estado como garante y regulador.”

Se podría entonces definir Estado de Bienestar como aquel aparato estatal que tiene la responsabilidad de suplir todas las necesidades que se encuentren en la sociedad, que permitan a sus habitantes un óptimo nivel de vida, ofreciendo soluciones y velando por el cumplimiento de los derechos sociales de los mismos.

Debido a la importancia que las organizaciones le deben dar al manejo y gestión adecuada de las PQRS, identificando cada una de estas como oportunidades de mejora, este aspecto se inscribe dentro del marco de la calidad. Por lo anterior es fundamental estudiar el concepto de calidad y su evolución a lo largo de la historia, evidenciándose como un término dinámico y de constantes cambios.

Según Escobar (2014), se puede evidenciar la evolución del término de calidad a través de la historia en ocho etapas:

- Etapa artesanal: Esta etapa se caracterizó porque los artesanos se dedicaban a fabricar productos y objetos de alta calidad, sin tomar en cuenta aspectos como los costos o esfuerzos invertidos en su elaboración. Tenía como objetivo final, el brindar una satisfacción al cliente, y al mismo artesano al sentir que hacía un trabajo bien hecho, así como el nacimiento de un producto único y exclusivo en el mercado.
- Etapa de la Revolución Industrial: A diferencia de la anterior, en esta etapa las industrias se enfocaron en producir enormes cantidades de productos sin importar la calidad de estos. La prioridad era satisfacer la enorme demanda de bienes por parte de los consumidores y obtener beneficios de estos.
- Etapa de la Segunda Guerra Mundial: Durante la Segunda Guerra Mundial, se tenía como objetivo el brindar un armamento que fuera eficaz, sin tomar en cuenta los costos, con niveles altos de producción. La eficacia sumada a la rápida producción, ofrece como resultado productos de calidad. Se

buscaba suministrar un armamento que cumpliera con su función de forma correcta y llegará en el momento preciso.

- Etapa de la Posguerra (Japón): Se inició en Japón con la filosofía de hacer las cosas bien desde el comienzo, esto buscando minimizar los costos mediante correcciones para obtener la calidad, así como ser más competitivo y, en consecuencia, generar mayor satisfacción al cliente.
- Etapa de la Posguerra (Resto del mundo): A diferencia de Japón, en el resto del mundo se continuaba con la tendencia de producir a grandes cantidades, entre más mejor, en pro de satisfacer la gran demanda de bienes que demandaban los consumidores a nivel mundial ocasionada por los estragos de la guerra.
- Etapa del control de calidad: En esta etapa, se inició el proceso de implementar técnicas de inspección en la producción con el objetivo de evitar la salida de bienes defectuosos, satisfaciendo las necesidades técnicas de los productos ofrecidos a los consumidores.
- Etapa del aseguramiento de la calidad: Durante este periodo se implementaron sistemas y procedimientos dentro de la organización que tenía como objetivo buscar y evitar la producción de bienes defectuosos. Esta implementación tenía como finalidad la prevención de los errores, así como la reducción de los costos y esto, en consecuencia, ocasionaba unos menores costos y un aumento en la satisfacción de los clientes.
- Etapa de la calidad total: Gracias a las nuevas tendencias de las organizaciones a nivel mundial, la teoría de la administración empresarial de gira en torno a la satisfacción de las expectativas del cliente. Esta mirada busca finalmente, además de ser altamente competitivo, tener un proceso de

mejoramiento continuo, así como de satisfacer tanto al cliente externo y al cliente interno, escuchándolo y retroalimentándose permanentemente de este.

Entendiendo que el término de Calidad ha evolucionado y ha presentado cambios en las diferentes etapas por las que ha atravesado, diferentes autores la han definido de una forma diferente a lo largo de la historia. Para Juran (1993) se puede definir la Calidad como “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.”

También se puede entender, según Deming (1989), que la Calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.”

Para Ishikawa (1988), la Calidad consiste en “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.”

Se puede definir, entonces, que la Calidad consiste en que todas las partes de la organización estén orientadas hacia la generación de productos o servicios que satisfagan las necesidades y cumplan con las expectativas de los clientes, por medio de procesos constantes de mejora y aprendizaje sobre este.

Asimismo, sobre a la calidad se han desarrollado una serie de modelos presentados por diferentes autores a lo largo de su historia; por lo anterior se define el término de Modelo, según la Real Academia Española (2016), como un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, así como un “esquema teórico (...) de un sistema o de una realidad compleja (...)”. Estos modelos tienen el objetivo de hacer el término de Calidad mucho más aplicable y comprensible para las organizaciones. Dentro de estos modelos se pueden encontrar:

- Modelo Deming: Siendo Deming el padre y pionero de la Calidad Total (TQM), crea una serie de principios de la calidad con los que las organizaciones lograrían mantenerse a la vanguardia de los diferentes cambios que se presenten en el entorno económico (Cubillos, 2009).

Los 14 principios de Deming son:

- Crear constancia de finalidad para el mejoramiento de productos y servicios: Enfoque en la innovación, asignando recursos para investigación y educación, mejorando constantemente los productos y servicios.
- Adoptar la nueva filosofía: Trabajar de la mano con clientes y proveedores, además de no aceptar defectos en la fabricación o mal servicio.
- Terminar la dependencia en la inspección: Determinar en qué puntos es absolutamente necesario la inspección total, y paralelamente enfocarse en el mejoramiento de los procesos evitando costos de posibles defectos.
- Considerar calidad, servicio y precio en productos que se compran y servicios que se contratan: Establecer con los proveedores medidas de calidad requeridas según un precio establecido (relación calidad/precio), así como intercambiar información estadística con los proveedores.
- Mejorar constantemente los sistemas de producción y de presentación de servicio: Establecer proyectos para aumento de la calidad y reducción de desperdicios, procurando la participación de los conocedores del proceso.
- Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo: Estandarizar los procedimientos de operación y definir la calidad para cada

puesto de trabajo, además de instruir acerca de métodos estadísticos simples a los subordinados para que tomen decisiones operativas adecuadas.

- Instituir liderazgo en la supervisión: Socializar los objetivos de la supervisión, y motivar a los supervisores de informar constantemente a la administración sobre situaciones humanas o técnicas que deban corregirse.

- Eliminar el miedo: Crear un clima laboral cómodo y favorable para que el personal pueda dar a conocer sus inquietudes libremente. Diseñar y socializar los procedimientos para que los operarios conozcan las respuestas a los problemas que los involucran.

- Romper las barreras entre áreas funcionales: Socializar los problemas e inconvenientes de un área a las demás involucradas, así como conformar equipos multidisciplinarios para conocer y solucionar problemas comunes.

- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral: En lugar de slogans o posters que intentan aumentar la productividad se debe brindar a los operarios una forma en que puedan aportar a las mejoras de los productos, procesos o servicios.

- Eliminar estándares de trabajo, trabajo a destajo y cuotas numéricas: No se debe aumentar la cantidad de productos sino la calidad de los mismos, por lo que se deben establecer relaciones entre estándares de trabajo y la satisfacción de hacer bien el trabajo.

- Eliminar las barreras que estorban al operario: Dar instrucciones que sean claras y precisas, además de eliminar cualquier dificultad que se pueda presentar en el proceso de fabricación que pueda afectar la calidad de los productos.

- Instituir un programa intenso de educación y adiestramiento: Formar y educar a los operarios según los nuevos requisitos: minimizar el número de inspectores; así como de enseñar técnicas estadísticas a todo el personal.

- Tomar medidas para lograr la transformación: Involucrar a todo el personal de la organización (administrativos y operativos) a esforzarse de forma permanente por obtener calidad y productividad.

Complementarios a los principios, se plantean un grupo de enfermedades mortales que afectan a casi todas las organizaciones del mundo occidental y que se deben evitar:

- Falta de constancia de propósito: Se debe ser constante con el propósito para definir claramente objetivos a largo plazo.

- Énfasis en las utilidades a corto plazo: La calidad y productividad se enfocan en metas a largo plazo. Estas con el tiempo aumentaran los dividendos.

- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño: Genera efectos devastadores, debido a que se fomenta la rivalidad y competencia, eliminando el trabajo en equipo.

- La movilidad de la gerencia: La constante movilidad de gerentes evita que se logren cambios a largo plazo garantizando calidad y productividad.

- Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.

- Costos médicos excesivos.

- Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos (Valdés, 2012).

Igualmente introduce el ciclo PHVA, que también es conocido como el círculo de Deming, el cual consiste en una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, el cual es muy utilizado en los sistemas de gestión de calidad organizacional (Cubillos, 2009).

- Modelo Juran: Este modelos introduce el concepto de la trilogía de la calidad, que se encuentran interrelacionados: Planeación de la calidad, proceso donde se prepara lo necesario para cumplir las metas de calidad y que da como resultado un proceso que logra las mejoras de calidad bajo las condiciones de operación; Control de la calidad, permite conducir las operaciones de acuerdo con lo establecido en el plan de calidad; y Mejora de la calidad, quebranta los esquemas anteriores respecto a rendimiento y desempeño y da como resultado operaciones de una calidad superior y mejores que los anteriores (Cubillos, 2009).
- Modelo Ishikawa: Se plantean siete herramientas básicas para el seguimiento y control de la calidad, algunas con ayuda de la estadística, como son la gráfica de Pareto, diagrama causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y gráfica de control de Shewhart. Igualmente, se plantea el Control de la Calidad Empresarial (CWQC), donde se menciona que la calidad debe ser observada y lograda no solo en el producto sino también en la zona de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personas; lleva a que se requieran directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos u directivas. Finalmente, se incluye la importancia del uso de los círculos de calidad, que se definen como pequeñas unidades de trabajo próximos que

permiten potencializar el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación, teniendo la calidad como eje central (Cubillos, 2009).

- Modelo Crosby: Se centra en el concepto de cero defectos, que está fundamentando en una serie de cuatro principios para alcanzar los absolutos de la calidad: La calidad se define como cumplimiento de requisitos; El sistema de calidad es la prevención; El estándar de realización es cero defectos; y La medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Cubillos, 2009).
- Modelo Ouchi: Se introduce la teoría Z, que proporciona medios para dirigir a las personas para que trabajen de una forma más eficaz en equipo. Esta teoría busca la armonía en las organizaciones por medio de la confianza en la gente y de esta en la organización, así como tener la atención en las sutilezas de las relaciones humanas, además de esforzarse por unas relaciones sociales mucho más estrechas (Cubillos, 2009).
- Modelo Feigenbaum: Se definen una serie de 19 pautas para el mejoramiento de la calidad: Definición del control de la calidad; Calidad versus calidad; Control; Integración; La calidad incrementa las ganancias; Se espera calidad, no se la desea; Los seres humanos influyen en la calidad; El Control de la Calidad Total se aplica a todos los productos y servicios; La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto; El control del proceso; Define sistema de Gestión de Calidad Total; Beneficios; El coste de la calidad; Organice para el control de la calidad; Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad; Compromiso permanente por parte de la dirección; Uso de herramientas estadísticas; La automatización no es una panacea; y el control de la calidad en las fuentes(Cubillos, 2009).

En los modelos se menciona el aspecto de la mejora como punto clave para alcanzar la calidad en la organización y sus servicios ofrecidos. La calidad no puede ser exclusiva de un área de la organización, sino que debe permear la totalidad de la misma, pero esta debe ser supervisada de forma constante con el objetivo de verificar el cumplimiento de las metas planteadas, previniendo posibles dificultades y mitigando errores con los clientes, además de entender el importante papel de las personas en la organización, como trabajadores y como clientes.

Además de los modelos, en la actualidad ya no basta únicamente con ofrecer calidad a los clientes en los productos o servicios, sino que las organizaciones deben optar por ser reconocidas gracias a los diferentes Premios a la Calidad que se entregan en diferentes regiones, y que son formas de estimular e incentivar a la búsqueda de la excelencia en todas las organizaciones. Dentro de estos Premios a la Calidad, se encuentran:

- Premio Deming: Según la Fundación Vasca para la Excelencia (2016), este premio se crea en Japón en el año de 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE). En este modelo se recogen las diferentes teorías japonesas respecto al Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la organización (CWQC). Se recogen 10 criterios de evaluación de la gestión de la calidad: Políticas y objetivos; Organización y operativa; Educación y su diseminación; Flujo de la información y su utilización; Calidad de productos y procesos; Estandarización; Gestión y control; Garantía de la calidad de funciones, sistemas y métodos; Resultados; y Planes para el futuro.
- Premio Europeo de la Calidad: La Fundación Vasca para la Excelencia (2016) menciona que, reconociendo el potencial de obtener ventajas competitivas en Europa por medio de la implementación de la Calidad Total - Excelencia, un grupo importante de empresas europeas tomaron la

iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.) en el año 1988. Esta Fundación cuenta actualmente con más de mil miembros, mayoritariamente de zonas europeas y pertenecientes a todos los sectores empresariales e incluso organizaciones sin ánimo de lucro. Su objetivo es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas por medio de la mejora de su gestión. En el año 1991, se desarrolló el Modelo EFQM y se inició el Premio de Calidad Europeo (European Quality Awards), que se entregó por primera vez en el año siguiente. Este premio es un mecanismo de reconocimiento de las organizaciones más destacadas por sus excelentes prácticas en la zona euro del mundo. Sus criterios de evaluación son: Liderazgo; Personas; Política y estrategia; Alianzas y recursos; Procesos; Resultados en las personas; Resultados en los clientes; Resultados en la sociedad; y Resultados clave.

- Premio Malcolm Baldrige: Afirma la Fundación Vasca para la Excelencia (2016), que este premio es creado en Estados Unidos en el año 1987, momento en el que la invasión de producto japoneses en el mercado norteamericano exigía a las organizaciones de este país reaccionar ante esta situación. El objetivo de este premio sensibilizar al país y a las industrias norteamericanas, sobre la utilización de la Calidad Total - Excelencia como un método competitivo de gestión empresarial, así como disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de las organizaciones que implementan esta filosofía con éxito. Los criterios de evaluación son: Liderazgo; Enfoque hacia el cliente; Aprendizaje de la organización y su personal; Participación y desarrollo de los empleados y asociados; Agilidad de respuesta y flexibilidad; Orientación al futuro; Gestión de la innovación; Gestión basada en hechos; Responsabilidad pública; Orientación a los resultados y generación de valor; y Perspectiva del sistema.

- Premio Iberoamericano a la Calidad: Según Escobar (2016), el Premio Iberoamericano a la Calidad de la Gestión fue convocado por primera vez en 1999, y a este puede acceder las diferentes organizaciones iberoamericanas, tanto públicas como privadas. Este reconocimiento tiene como objeto reconocer la excelencia de la gestión de las organizaciones ganadoras en el contexto internacional, estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, promover la autoevaluación y enfoque hacia la satisfacción de los clientes y partes interesadas, así como difundir las mejores prácticas de las organizaciones galardonadas a las demás organizaciones de la región. Los criterios que evalúa este premio son: Liderazgo y estilo de gestión, Política y estrategia, Desarrollo de las personas, Alianzas y recursos, Clientes, Resultados de los clientes, Resultados del desarrollo de las personas, Resultados de la sociedad, y Resultados Globales.

- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión: Escobar (2016) afirma que, el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión fue creado en el año de 1975, anteriormente llamado Premio Colombiano a la Calidad, es el máximo reconocimiento a la excelencia organizacional que entrega el Gobierno Nacional a organizaciones de sectores públicos y privados. Se caracteriza por ser un proceso de diagnóstico y evaluación que permite el aprendizaje de la organización por medio del análisis y la reflexión de la gestión llevada por la misma. El modelo se encuentra enmarcado por tres elementos que describen el perfil organizacional, que son entorno, relaciones y retos; los cuales a su vez tienen 9 elementos del sistema de gestión integral que definen los criterios de evaluación del premio: Estrategia y gestión estratégica; Liderazgo; Gestión del talento humano; Gestión de clientes y mercado; Gestión de procesos; Administración de la información; Gestión del conocimiento y la innovación; Responsabilidad social; y Resultados.

Todas las PQRS recibidas por una organización por medio de los diferentes canales representan oportunidades de realizar correcciones constantes en los diferentes procesos y servicios ofrecidos. Por lo anterior, se introduce el término de Mejora Continua, el cual para Aguilar (2010), “(...) se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Se está siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.”

El término es definido, según la norma ISO 9000, como un proceso para “mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.”

Se entiende, según Guerra (2007), que “la mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Nosotros hacemos esto formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o qué iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es, por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.”

Según las definiciones de los autores, se puede mencionar que la mejora continua consiste en una posición organizacional que consiste en estar en constante y permanente monitoreo y supervisión de sus procesos, en búsqueda de oportunidades de mejora, optimización de procesos y reducción de costos, implementando las acciones correctivas necesarias para mejorar su desempeño y funcionamiento interno y externo.

Todos los procesos y servicios de la organización, están dirigidos hacia una población específica que busca satisfacer una gama de necesidades que presentan

y que es labor del Estado o las empresas satisfacer. En este orden de ideas, y debido a su importancia en las organizaciones de la actualidad, se introduce el término de Satisfacción, la cual se puede definir según Hunt (1977), como una “evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas.”

Westbrook y Reilly (1983), por su parte, la definen como la “respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo.”

Para Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), se entiende que “la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio.”

Se puede mencionar, con base en los conceptos anteriores, que la satisfacción consiste en la evaluación de un individuo sobre las expectativas que se tenían respecto a un producto o servicio contra su experiencia de consumo real en función de sus necesidades y deseos.

Debido a que el método necesario para realizar un adecuado proceso de mejora e identificación de oportunidades inicia con un adecuado Diagnóstico de la situación para determinar los posibles cursos de acción, se define entonces el término de Diagnóstico, el cual, según el Glosario de la Alcaldía de Santiago de Cali (2016) se define como, “(...) el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.”

El término es definido, según Ortega (2013), como “(...) un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.”

Para Ortegón (2013), “el diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.”

Según los conceptos anteriores, se puede decir que el diagnóstico consiste en la etapa inicial donde se realiza un proceso de evaluación e identificación interno para determinar cuál es el comportamiento o consecuencia actual, por medio de información y datos confiables, que permitan la detección de las problemáticas a solucionar y la visualización de posibles cursos de acción.

Gracias a la elaboración de un adecuado diagnóstico, se puede determinar cuáles serán los planes de acción para mejorar todas las oportunidades que se hayan encontrado o mitigar aquellas problemáticas existentes. Por lo anterior, se define el término de Plan de Acción, que es definido dentro del Glosario de la Alcaldía de Santiago de Cali (2016), como un “instrumento de programación anual de las metas del plan de desarrollo que permite a cada dependencia de la administración orientar su quehacer para cumplir con los compromisos establecidos en el plan de desarrollo. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y la autoevaluación.”

El Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2016), define el Plan de Acción como “(...) una presentación resumida de las tareas que deben realizarse

por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones.”

También se define el término, según la Universidad del Cauca (2016), como “(...) un tipo de procedimiento que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas dentro de una entidad. De esta manera, se constituye como la guía que brinda un marco o una estructura al momento de llevar a cabo un proyecto dando a conocer sus responsables en cuanto a cumplimiento en tiempo y forma y, por lo general, incluye algún método de seguimiento y control para que los responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.”

Se define entonces, según las definiciones dadas, que un plan de acción consiste en una herramienta de planeación que permite la definición de actividades, tiempos, presupuestos, responsables, y demás aspectos relacionados con el objetivo de alcanzar una meta organizacional específica, además de facilitar el seguimiento y supervisión de las actividades de los diferentes involucrados durante todo el proceso para implementar medidas correctivas de ser necesarias.

Los seres humanos son individuos complejos que tienen una amplia gama de necesidades, las cuales naturalmente buscan ser satisfechas, por lo que ha sido labor del Estado orientar sus esfuerzos en brindar las condiciones necesarias para que las sociedades puedan estar satisfechas y con sus necesidades cubiertas. Sin embargo, con el pasar del tiempo además del crecimiento exponencial de la población, el alcance e impacto de las medidas tomadas por los diferentes Estados no han sido suficientes para abarcar a todos sus habitantes y ha sido necesario que organizaciones externas ayuden en esta labor con el objetivo de difundir bienestar entre los diferentes miembros de la sociedad.

Estas organizaciones han entendido la importancia de ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes, cada vez más exigentes y demandantes, además de

estar orientados a sus necesidades, por lo que han implementado diferentes modelos para facilitar la integración de filosofías orientadas a la calidad así como procesos de aprendizaje y retroalimentación basadas en las experiencias y expectativas de sus clientes durante el proceso de compra para mejorar de forma constante y según lo requerido por los consumidores.

En consecuencia, las organizaciones de la actualidad orientan todas sus políticas, así como sus estrategias, hacia la satisfacción de sus clientes, como ventaja competitiva y factor diferenciador que permita su sostenimiento y crecimiento en un mercado tan dinámico como el actual. Es por esta razón, que toda organización debe hacer un adecuado diagnóstico de las situaciones problemáticas que dificultan satisfacer a sus clientes, además que entorpecen un buen flujo de información con el mismo, y por medio de este, se logran plantear planes así como medidas correctivas que ayuden a mejorar estos aspectos en la organización a un menor costo y con el mayor beneficio posible, generando finalmente aspectos positivos para ambas partes: para la organización al tener una mejor relación con sus clientes así como una retroalimentación constante y confiable, y al cliente al tener una gama de productos y servicios ofrecidos por las organizaciones orientados a sus necesidades y en búsqueda de su satisfacción.

Aquellas organizaciones que logran satisfacer a sus clientes de forma constante, mejorando sus procesos y orientando sus políticas hacia el logro de la calidad y la excelencia, pueden ser ganadoras de premios de la calidad a nivel nacional, regional o internacional según el grado de mejora y aprendizaje que puedan ofrecer a otras organizaciones, logrando con esto reconocimiento y aumento de la imagen positiva que se tenga de la empresa en diferentes sectores a nivel mundial, influyendo en la cantidad de clientes y socios que puedan estar interesados en los servicios ofrecidos por la organización viéndola como una potencial solución para satisfacer sus diferentes necesidades de consumo.

7.2 MARCO LEGAL

Como la empresa maneja una alta cantidad de usuarios por la naturaleza misma de la organización, además de ofrecer servicios relacionados con los sectores de salud, educación, y recreación, el marco legal se va a dividir a partir de esos sectores:

7.2.1 Normatividad General

❖ Constitución Política de Colombia

- **Art. 23** - “Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.”
- **Art. 78** - “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.”
- **Art. 366** - “El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de

su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.”

- **Art. 367** - “La ley fijará las competencias y responsabilidades relativas a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, su cobertura, calidad y financiación, y el régimen tarifario que tendrá en cuenta además de los criterios de costos, los de solidaridad y redistribución de ingresos. Los servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen, y los departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación. La ley determinará las entidades competentes para fijar las tarifas.”

❖ Leyes

- **Ley 1480 de 2011** - “Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 3** - “Derechos y deberes de los consumidores y usuarios. Se tendrán como derechos y deberes generales de los consumidores y usuarios, sin perjuicio de los que les reconozcan leyes especiales, los siguientes: (...) 1.1) Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado (...).”
 - **Art. 6** - “Calidad, idoneidad y seguridad de los productos. Todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, así como la calidad ofrecida. En ningún caso estas podrán ser inferiores o contravenir lo previsto en reglamentos técnicos y medidas sanitarias o fitosanitarias (...).”

- **Art. 7** - “Garantía legal. Es la obligación, en los términos de esta ley, a cargo de todo productor y/o proveedor de responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos. En la prestación de servicios en el que el prestador tiene una obligación de medio, la garantía está dada, no por el resultado, sino por las condiciones de calidad en la prestación del servicio, según las condiciones establecidas en normas de carácter obligatorio, en las ofrecidas o en las ordinarias y habituales del mercado (...).”

❖ **Circulares**

- **Circular N° 12 de 2011** - “Directrices en materia de atención a clientes en las cajas de compensación familiar.”

- **Derechos:**

- “(...) Recibir un trato con amabilidad, honestidad y respeto de su dignidad humana e igualdad sin discriminación por razones sociales, raciales, económicas e ideológicas, así como a la protección de la honra, reputación y vida privada y familiar.”
- “Recibir un servicio con estándares de calidad y seguridad en los tiempos y condiciones establecidos, dentro de una infraestructura adecuada.”
- “(...) Recibir información clara, oportuna, veraz, actualizada y completa sobre los beneficios, productos y servicios que se ofrecen al afiliado, usuario y su familia, a través de los diferentes medios habilitados por la Caja.”

- (...) Presentar peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones y sugerencias, y a obtener respuesta oportuna en los tiempos establecidos para cada servicio (...).”
- **Indicadores:**
 - “(...) Indicador 1: Satisfacción en respuesta. Objetivo: Evaluar la satisfacción de los usuarios con las respuestas emitidas en quejas y reclamos (...).”
 - “(...) Indicador 2: Oportunidad. Objetivo: Evaluar la oportunidad de la respuesta emitida a los clientes (...).”

Tabla 1. Normatividad general – Resumen

Normatividad General - Resumen	
Constitución Política de Colombia	
Artículo 23	Artículo 366
Artículo 78	Artículo 367
Leyes	
Ley 1480 de 2011	
Circulares	
Circular N° 12 de 2011	

Fuente: Elaboración propia. Febrero 10 de 2017.

7.2.2 Normatividad de Salud

❖ Constitución Política de Colombia

- **Art. 44** - “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia. La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.”

- **Art. 48** - “La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.”

- **Art. 49** - “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley. Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.”

- **Art. 50** - “Todo niño menor de un año que no esté cubierto por algún tipo de protección o de seguridad social, tendrá derecho a recibir atención gratuita en todas las instituciones de salud que reciban aportes del Estado. La ley reglamentará la materia.”

- **Art. 52/2000** - “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las

organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.”

- **Art. 64** - “Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.”
- **Art. 78** - “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.”
- **Art. 300/1996** - “Corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas: (...) 10) Regular, en concurrencia con el municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley. (...)”
- **Art. 336** - “Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita. La organización,

administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud. Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley. El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley. En cualquier caso, se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.”

- **Art. 356/2001** - “(...) Los recursos del Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios se destinarán a la financiación de los servicios a su cargo, dándole prioridad al servicio de salud y los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y media, garantizando la prestación de los servicios y la ampliación de cobertura. (...)”
- **Art. 366** - “El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.”

❖ **Leyes**

- **Ley 0010 de 1990** - “Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.”

- **Art. 1** - “Servicio Público de Salud. La prestación de los servicios de salud, en todos los niveles, es un servicio público a cargo de la Nación, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional y administrado en asocio de las entidades territoriales, de sus entes descentralizados y de las personas privadas autorizadas, para el efecto, en los términos que establece la presente Ley. El Estado intervendrá en el servicio público de salud, conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Constitución Política, con el fin de: (...) h) Establecer un sistema de fijación de normas de calidad de los servicios de salud y los mecanismos para controlar y vigilar su cumplimiento (...).”

- **Art. 20** - “Requisito especial para el reconocimiento de personería jurídica. Es condición esencial para el reconocimiento de personería jurídica a las instituciones o fundaciones de utilidad común y a las corporaciones o asociaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto sea la prestación de servicios de salud, que la entidad que se pretenda organizar, reúna las condiciones de calidad tecnológica y científica para la atención médica, de suficiencia patrimonial y de capacidad técnico-administrativa, que previamente determine el Gobierno Nacional.”

- **Art. 23** - “Entidades privadas que prestan servicios de salud que reciben recursos públicos. A partir de la vigencia de la presente Ley, todas las personas privadas que presten servicios de salud, que reciban a cualquier título recursos de la Nación o de las entidades territoriales o de sus entes descentralizados, deberán suscribir, previamente, un contrato con la entidad correspondiente, en la cual se establezca el plan, programas o proyecto, al cual se destinarán los recursos públicos, con la indicación de las metas propuestas y la cantidad, la calidad y el costo de los servicios, según lo dispuesto en el artículo 48 de la presente Ley, y las formas de

articulación con los planes y programas del respectivo subsector oficial de salud.”

➤ **Ley 0100 de 1993** - “Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.”

- **Art. 1** - “Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.”

➤ **Ley 0789 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.”

- **Art. 1** - “Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo. El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos (...).”

➤ **Ley 1122 de 2007** - “Modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.”

- **Art. 14** - “Organización del Aseguramiento. Para efectos de esta ley entiéndase por aseguramiento en salud, la administración del riesgo financiero, la gestión del riesgo en salud, la articulación de los servicios que garantice el acceso efectivo, la garantía de la calidad en la prestación de los servicios de salud y la representación del afiliado ante el prestador y los demás actores sin perjuicio de la autonomía del usuario. Lo anterior exige que el asegurador asuma el riesgo transferido por el usuario y cumpla con las obligaciones establecidas en los Planes Obligatorios de Salud (...).”

- **Art. 16** - “Contratación en el Régimen Subsidiado y EPS Públicas del Régimen Contributivo. Las Entidades Promotoras de Salud del régimen subsidiado contratarán obligatoria y efectivamente un mínimo porcentual del gasto en salud con las Empresas Sociales del Estado debidamente habilitadas en el municipio de residencia del afiliado, siempre y cuando exista allí la correspondiente capacidad resolutive. Dicho porcentaje será, como mínimo, el sesenta por ciento (60%). Lo anterior estará sujeto al cumplimiento de requisitos e indicadores de calidad y resultados, oferta disponible, indicadores de gestión y tarifas competitivas. Las Entidades Promotoras de Salud de naturaleza pública del Régimen Contributivo, deberán contratar como mínimo el 60% del gasto en salud con las ESE escindidas del ISS siempre y cuando exista capacidad resolutive y se cumpla con indicadores de calidad y resultados, indicadores de gestión y tarifas competitivas (...).”

- **Art. 23** - “Obligaciones de las Aseguradoras para garantizar la Integralidad y continuidad en la Prestación de los Servicios. Las Empresas Promotoras de Salud (EPS) del régimen contributivo y subsidiado deberán atender con la celeridad y la frecuencia que requiera la complejidad de las patologías de los usuarios del mismo. Así mismo las citas médicas deben ser fijadas con la rapidez que requiere un tratamiento oportuno por parte de la EPS, en aplicación de los principios de accesibilidad y calidad correspondiente (...).”

- **Art. 25** - “De la regulación en la prestación de servicios de salud. Con el fin de regular la prestación de los servicios de salud, el Ministerio de la Protección Social definirá: (...) C) El diseño de un sistema de clasificación de IPS, con base en los indicadores, que provea el sistema obligatorio de garantía de calidad relacionado con el Sistema Tarifario, de manera que incentive a las IPS para ascender en su clasificación y optar por mejores tarifas (...).”

- **Art. 42** - “Créase la figura del defensor del usuario en salud que dependerá de la Superintendencia Nacional de Salud en coordinación con la Defensoría del Pueblo. Su función será la de ser vocero de los afiliados ante las respectivas EPS en cada departamento o en el Distrito Capital, con el fin de conocer, gestionar y dar traslado a las instancias competentes de las quejas relativas a la prestación de servicios de salud (...).”

- **Ley 1251 de 2008** - “Por la cual se dictan normas tendientes a procurar la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.”

- **Art. 1** - “Objeto. La presente ley tiene como objeto proteger, promover, restablecer y defender los derechos de los adultos mayores, orientar

políticas que tengan en cuenta el proceso de envejecimiento, planes y programas por parte del Estado, la sociedad civil y la familia y regular el funcionamiento de las instituciones que prestan servicios de atención y desarrollo integral de las personas en su vejez, de conformidad con el artículo 46 de la Constitución Nacional, la Declaración de los Derechos Humanos de 1948, Plan de Viena de 1982, Deberes del Hombre de 1948, la Asamblea Mundial de Madrid y los diversos Tratados y Convenios Internacionales suscritos por Colombia.”

- **Art. 7** - “Objetivos. El Estado, en cumplimiento de los fines sociales, es responsable de la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las acciones encaminadas al desarrollo integral del adulto mayor, para lo cual deberá elaborar la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez, teniendo en cuenta los siguientes objetivos: 1) Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores como miembros de la sociedad, de manera preferente la de aquellos más pobres y vulnerables (...); 7) Exigir una prestación de servicios con calidad al adulto mayor en todos sus ámbitos (...).”
- **Ley 1751 de 2015** - “Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 2** - “Naturaleza y contenido del derecho fundamental a la salud. El derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo. Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas. De conformidad con el

artículo 49 de la Constitución Política, su prestación como servicio público esencial obligatorio, se ejecuta bajo la indelegable dirección, supervisión, organización, regulación, coordinación y control del Estado.”

- **Art. 6** - “Elementos y principios del derecho fundamental a la salud. El derecho fundamental a la salud incluye los siguientes elementos esenciales e interrelacionados: (...) Calidad e idoneidad profesional. Los establecimientos, servicios y tecnologías de salud deberán estar centrados en el usuario, ser apropiados desde el punto de vista médico y técnico y responder a estándares de calidad aceptados por las comunidades científicas. Ello requiere, entre otros, personal de la salud adecuadamente competente, enriquecida con educación continua e investigación científica y una evaluación oportuna de la calidad de los servicios y tecnologías ofrecidos (...).”
- **Art. 10** - “Derechos y deberes de las personas, relacionados con la prestación del servicio de salud. Las personas tienen los siguientes derechos relacionados con la prestación del servicio de salud: (...) A recibir información sobre los canales formales para presentar reclamaciones, quejas, sugerencias y en general, para comunicarse con la administración de las instituciones, así como a recibir una respuesta por escrito (...).”

❖ **Decretos**

- **Decreto 2240 de 1996** - “Por el cual se dictan normas en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir las instituciones prestadoras de servicios de salud.”

- **Art. 1** - “Definición. Para efectos del presente decreto se definen como establecimientos hospitalarios y similares, todas las instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas, privadas o mixtas, en las fases de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación física o mental.”

- **Art. 42** - “Iniciación del Procedimiento Sancionatorio. El procedimiento sancionatorio se iniciará de oficio, a solicitud o información, por denuncia o queja debidamente fundamentada, presentada por cualquier persona o como consecuencia de haberse tomado previamente una medida preventiva o de seguridad.”

- **Decreto 0806 de 1998** - “Por el cual se reglamenta la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y la prestación de los beneficios del servicio público esencial de Seguridad Social en Salud y como servicio de interés general, en todo el territorio nacional.”

- **Art. 1** - “Objeto y ámbito de aplicación. El presente decreto tiene por objeto reglamentar la Seguridad Social en Salud, en todo el territorio nacional, tanto como servicio público esencial como servicio de interés público a cargo de particulares o del propio Estado, el tipo de participantes del Sistema, la afiliación al Régimen de Seguridad Social en Salud y los derechos de los afiliados. En consecuencia, obliga a todas las entidades públicas, privadas, mixtas o de economía solidaria debidamente autorizadas para participar en el Sistema General de Seguridad Social en Salud garantizando la prestación o prestando uno o varios de los beneficios de que trata el presente decreto, así como a la población afiliada y vinculada al Sistema.”

- **Art. 8** - “Financiación. Las Entidades Promotoras de Salud y las Adaptadas garantizarán la prestación de los servicios contenidos en el Plan Obligatorio de Salud, POS, del Régimen Contributivo en condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia, con cargo a los recursos que les reconoce el Sistema General de Seguridad Social en Salud por concepto de la Unidad de Pago por Captación, UPC, las cuotas moderadoras y los copagos definidos por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.”

- **Decreto 0903 de 2014** – “Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud”
 - **Art. 1** – “Objeto. El presente decreto tiene por objeto dictar disposiciones y realizar ajustes al Sistema Único de Acreditación en Salud, como componente del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, así como definir reglas para su operación en los Sistemas Generales de Seguridad Social en Salud y Riesgos Laborales.”

 - **Art. 2** – “Campo de aplicación. Las disposiciones contenidas en este decreto se aplicarán a las instituciones prestadoras de servicios de salud, a las Entidades Promotoras de Salud, a las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales y a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que presten servicios de salud ocupacional, que voluntariamente decidan acogerse al proceso de acreditación aquí previsto.”

 - **Art. 5** – “Sistema Único de Acreditación en Salud. Entiéndase como Sistema Único de Acreditación en Salud, el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas de implementación voluntaria y periódica por parte de las entidades a las que se refiere el artículo 2 del presente decreto, los cuales están destinados a comprobar el cumplimiento gradual

de niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud, bajo la dirección del Estado y la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud (...).”

- **Art. 10** – “Ciclo de la Acreditación en Salud. El ciclo de la acreditación en salud contempla los siguientes procesos: (i) la selección por parte de las entidades a que refiere el artículo 2 del presente decreto de la entidad acreditadora, la cual deberá escogerse de aquellas que se encuentren inscritas en el Registro Especial de Acreditadores en Salud; (ii) la autoevaluación por parte de la entidad interesada en acreditarse, de los estándares de acreditación que correspondan; (iii) la gestión de planes de mejoramiento continuo, por parte de la entidad interesada en acreditarse, para alcanzar el cumplimiento gradual de los citados estándares; (iv) la evaluación externa confidencial de su cumplimiento por la entidad acreditadora seleccionada; (v) el otorgamiento de la acreditación por parte de la entidad acreditadora, quien para el efecto conformara una máxima instancia, de acuerdo con los requisitos que establezca el Ministerio de Salud y Protección Social; (vi) los seguimientos posteriores a la acreditación que debe adelantar la entidad acreditadora y (vii) la resolución de las reclamaciones que se presenten.”

❖ Resoluciones

- **Resolución 13437 de 1991** - “Por la cual se constituyen los comités de Ética Hospitalaria y se adoptan el Decálogo de los Derechos de los Pacientes.”
 - **Art. 1** - “Adoptar como postulados básicos para propender por la humanización en la atención a los pacientes y garantizar el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio público de salud en las Instituciones Hospitalarias Públicas y Privadas, los Derechos de los

pacientes que se establecen a continuación: Todo paciente debe ejercer sin restricciones por motivos de raza, sexo, edad, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen social, posición económica o condición social (...).”

- **Art. 3** - “Los Comités de qué trata el artículo anterior tendrán las siguientes funciones: (...) 4. Canalizar las quejas y denunciar ante las autoridades competentes, las irregularidades detectadas en la prestación del servicio de salud por violación de los derechos de los pacientes.”

- **Resolución 5261 de 1994** - “Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.”

- **Art. 22** - “Definiciones para determinar la calidad de los servicios. Para determinar la calidad en la prestación de los servicios, se establecen las siguientes definiciones: a. Calidad de la atención es el conjunto de características técnico- científicas, materiales y humanas que debe tener la atención de salud que se provea a los beneficiarios, para alcanzar los efectos posibles con los que se obtenga el mayor número de años de vida saludables y a un costo que sea social y económicamente viable para el sistema y sus afiliados. Sus características son: oportunidad, agilidad, accesibilidad, continuidad, suficiencia, seguridad, integralidad e integridad, racionalidad lógico-científica, costo efectividad, eficiencia, humanidad, información, transparencia, consentimiento y grado de satisfacción de los usuarios; b. Evaluación de calidad de la atención es la medición del nivel de calidad de una actividad, procedimiento o guía de atención integral de salud.”

➤ **Resolución 5521 de 2013** - “Por la cual se define, aclara y actualiza integralmente el Plan Obligatorio de Salud (POS).”

- **Art. 3** - “Principios generales para la aplicación del Plan Obligatorio de Salud. Los principios generales para la aplicación del POS son: (...) 7. Calidad. La provisión de las tecnologías en salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud se debe realizar cumpliendo los estándares de calidad de conformidad con la normatividad vigente. Sus características son: oportunidad, accesibilidad, continuidad, seguridad, integralidad e integridad, pertinencia, costo efectividad, respeto por la dignidad humana y el derecho a la intimidad, información, transparencia, consentimiento y satisfacción de los usuarios (...).”

Tabla 2. Normatividad de Salud – Resumen

Normatividad de Salud - Resumen	
Constitución Política de Colombia	
Artículo 44	Artículo 78
Artículo 48	Artículo 300/1996
Artículo 49	Artículo 336
Artículo 50	Artículo 356/2001
Artículo 52/2000	Artículo 366
Artículo 64	
Leyes	
Ley 0010 de 1990	Ley 1122 de 2007
Ley 0100 de 1993	Ley 1251 de 2008
Ley 0789 de 2002	Ley 1751 de 2015
Decretos	
Decreto 2240 de 1996	Decreto 0903 de 2014
Decreto 0806 de 1998	
Resoluciones	
Resolución 13437 de 1991	Resolución 5521 de 2013
Resolución 5261 de 1994	

Fuente: Elaboración propia Febrero 10 de 2017.

7.2.3 Normatividad de Recreación

❖ Constitución Política de Colombia

- **Art. 44** - “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia. La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.”

- **Art. 52/2000** - “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.”

- **Art. 64** - “Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a

los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.”

❖ Leyes

- **Ley 21 de 1982** - “Por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 1** - “El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.”
 - **Art. 61** - “Las Cajas de Compensación Familiar podrán organizar conjuntamente obras y programas sociales con el fin de lograr una mejor y más económica atención a los trabajadores beneficiarios y las personas a su cargo.”
- **Ley 3 de 1991** - “Por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, se establece el Subsidio Familiar de Vivienda, se reforma el Instituto de Crédito Territorial, ICT, y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 5/2011** - “Se entiende por solución de vivienda, el conjunto de operaciones que permite a un hogar disponer de habitación en condiciones sanitarias satisfactorias de espacio, servicios públicos y calidad de estructura, o iniciar el proceso para obtenerlas en el futuro (...).”

- **Art. 40/2016** - “El Gobierno Nacional reglamentará las normas mínimas de calidad de la vivienda de interés social, especialmente en cuanto a espacio, servicios públicos y estabilidad de la vivienda.”

- **Ley 100 de 1993** - “Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 1** - “Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.”

- **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.”
 - **Art. 1** - “Sistema de Protección Social. (...) se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo. El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos (...).”

Tabla 3. Normatividad de Recreación – Resumen.

Normatividad de Recreación - Resumen	
Constitución Política de Colombia	
Artículo 44 Artículo 52/2000	Artículo 64
Leyes	
Ley 21 de 1982 Ley 3 de 1991	Ley 100 de 1993 Ley 789 de 2002

Fuente: Elaboración propia. Febrero 10 de 2017.

7.2.4 Normatividad de Educación

❖ Constitución Política de Colombia

- **Art. 41** - “En todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la Constitución y la Instrucción Cívica. Así mismo se fomentarán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. El Estado divulgará la Constitución.”
- **Art. 44** - “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia. La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.”
- **Art. 45** - “El adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral. El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud.”
- **Art. 52/2000** - “El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las

personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.”

- **Art. 64** - “Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.”
- **Art. 67** - “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las

condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.”

- **Art. 68** - “Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión. La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente. Los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores. En los establecimientos del Estado ninguna persona podrá ser obligada a recibir educación religiosa. Las integrantes de los grupos étnicos tendrán derecho a una formación que respete y desarrolle su identidad cultural. La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.”
- **Art. 69** - “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.”
- **Art. 70** - “El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad

nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.”

- **Art. 300/1996** - “Corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas: (...) Regular, en concurrencia con el municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley. (...)”

- **Art. 336** - “Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. La ley que establezca un monopolio no podrá aplicarse antes de que hayan sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio de una actividad económica lícita. La organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental. Las rentas obtenidas en el ejercicio de los monopolios de suerte y azar estarán destinadas exclusivamente a los servicios de salud. Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. La evasión fiscal en materia de rentas provenientes de monopolios rentísticos será sancionada penalmente en los términos que establezca la ley. El Gobierno enajenará o liquidará las empresas monopolísticas del Estado y otorgará a terceros el desarrollo de su actividad cuando no cumplan los requisitos de eficiencia, en los términos que determine la ley. En cualquier caso, se respetarán los derechos adquiridos por los trabajadores.”

- **Art. 356/2001** - “(...) Los recursos del Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios se destinarán a la financiación de los servicios a su cargo, dándole prioridad al servicio de salud y los servicios

de educación preescolar, primaria, secundaria y media, garantizando la prestación de los servicios y la ampliación de cobertura. (...)”

- **Art. 366** - “El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.”

❖ Leyes

- **Ley 115 de Febrero 8 de 1994** - “Por la cual se expide la ley general de educación.”
 - **Art. 4** - “Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento (...).”
 - **Art. 21** - “Fomento de la educación no formal. El Estado apoyará y fomentará la educación no formal, brindará oportunidades para ingresar a ella y ejercerá un permanente control para que se ofrezcan programas de calidad.”
- **Ley 1064 de Julio 26 de 2006** - “Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.”
 - **Art. 3** - “El proceso de certificación de calidades de las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano queda

comprendido en lo establecido actualmente dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.”

- **Ley 1324 de julio 13 de 2009** - "Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el Icfes.”
 - **Art. 3** - “Principios Rectores de la Evaluación de la Educación. Es responsabilidad del Estado fomentar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación y de las evaluaciones y su desarrollo en función de los siguientes principios (...).”

❖ **Decretos**

- **Decreto 1526 de Julio 24 de 2002** - “Por el cual se reglamenta la administración del sistema de información del sector educativo.”
 - **Art. 2** - “Objetivos del Sistema de Formación del Sector Educativo. El Sistema de Información del Sector Educativo tiene como objetivos fundamentales los siguientes: a) Proporcionar los datos necesarios para determinar la cobertura, calidad, equidad y eficiencia del servicio; b) Brindar a la Nación, los departamentos, distritos y municipios la información requerida para la planeación del servicio educativo y para la evaluación de sus resultados en cuanto a su cobertura, calidad y eficiencia (...).”
- **Decreto 1283 de Junio 19 de 2002** - “Por el cual se organiza un Sistema de Inspección y Vigilancia para la educación preescolar, básica y media.”

- **Art. 2** - “Fines del Sistema. El objeto fundamental del Sistema de Inspección y Vigilancia del servicio educativo de educación preescolar, básica y media, es garantizar la organización y prestación del mismo, cumpliendo los requisitos de calidad, eficiencia y cobertura, así como aquellos previstos en la Constitución Política (...).”

- **Art. 3** - “Actividades Propias del Sistema. La operación del Sistema de Inspección y Vigilancia al que se refiere este decreto, requiere que se realicen las siguientes actividades: (...) b) El análisis de la calidad, la eficiencia y la eficacia de los resultados obtenidos por las personas vinculadas al sector (...).”

- **Decreto 1278 de Junio 19 de 2002** - “Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.”

- **Art. 1** - “Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer el Estatuto de Profesionalización Docente que regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente y buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes.”

- **Art. 28** - “Objetivos de la evaluación. La evaluación tiene como objetivos: a. Estimular el compromiso del educador con su desarrollo profesional, su rendimiento y la capacitación continua, en búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación; b. Conocer los méritos de los docentes y directivos docentes y comprobar la calidad de su actuación frente al

estudiantado y a la comunidad, en lo atinente al desempeño de sus funciones (...).”

➤ **Decreto 0230 de Febrero 11 de 2002** - “Por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional.”

- **Art. 1** - “Ámbito de aplicación. Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto, se aplican al servicio público de la educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario. Cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos.”

➤ **Decreto 1286 de Abril 27 de 2005** - “Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados, y se adoptan otras disposiciones.”

- **Art. 2** - “Derechos de los padres de familia. Los principales derechos de los padres de familia en relación con la educación de sus hijos son los siguientes: (...) Conocer la información sobre los resultados de las pruebas de evaluación de la calidad del servicio educativo y, en particular, del establecimiento en que se encuentran matriculados sus hijos (...).”
- **Art. 5** - “Consejo de Padres de Familia. El Consejo de Padres de Familia es un órgano de participación de los padres de familia del establecimiento educativo destinado a asegurar su continua participación en el proceso educativo y a elevar los resultados de calidad del servicio (...).”

- **Decreto 0529 de Febrero 21 de 2006** - “Por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados de educación preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada, y se dictan otras disposiciones.”
 - **Art. 2** - “Aplicación del régimen de libertad regulada. Podrá aplicar el régimen de libertad regulada el establecimiento educativo privado que se encuentre en alguna de las siguientes situaciones: (...) Que cuente con un certificado vigente de un sistema de gestión de calidad, expedido en los términos que se prevén en este decreto; Que aplique un modelo de reconocimiento de gestión de calidad, validado en los términos de este decreto y que demuestre haber obtenido el estándar de suficiencia mínima que establezca el modelo para su reconocimiento.”
 - **Art. 4** - “Clasificación por certificación de sistema de gestión de calidad. Para la clasificación de un establecimiento educativo privado dentro del régimen de libertad regulada será válido el certificado sobre la aplicación de un sistema de gestión de calidad normalizado, otorgado por un organismo de certificación acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio en el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, cuyo alcance de acreditación comprenda la clasificación M Educación (División 80) de conformidad con el Código Industrial Internacional Uniforme, CIIU, Revisión 3 (...).”
- **Decreto 2888 de Julio 31 de 2007** - “Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado

educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones.”

- **Art. 27** - “Características específicas de calidad: El Ministerio de Educación Nacional, mediante resolución fijará las características específicas de calidad para los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano que considere necesario. Respecto de tales programas, además de los requisitos básicos establecidos en este decreto, las secretarías de educación verificarán el cumplimiento de dichas características para otorgar el registro.”
- **Decreto 4710 de Diciembre 16 de 2008** - "Por medio del cual se fijan criterios para la organización del apoyo que prestan las entidades territoriales certificadas a los establecimientos educativos mediante los núcleos educativos u otra modalidad de coordinación adoptada."
- **Art. 2** - “La dirección de núcleo educativo o la dependencia que haga sus veces, de conformidad con la forma de organización que adopte cada entidad territorial certificada, tendrá funciones de coordinación y apoyo en la planeación, seguimiento y evaluación de los procesos propios de los establecimientos educativos de su jurisdicción, orientadas a mejorar la calidad y pertinencia del servicio educativo, aumentar la cobertura y promover su eficiencia (...).”
- **Decreto 869 de 17 de marzo de 2010** - “Por el cual se reglamenta el Examen de Estado de la Educación Media, ICFES-SABER 11.”
- **Art. 1** - “Definición y objetivos. El Examen de Estado de la Educación Media, ICFES SABER 11°, que aplica el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) es un instrumento estandarizado

para la evaluación externa, que conjuntamente con los exámenes que se aplican en los grados 5°, 9° y al finalizar el pregrado, hace parte de los instrumentos que conforman el Sistema Nacional de Evaluación. Tiene por objetivos: (...) Monitorear la calidad de la educación de los establecimientos educativos del país, con fundamento en los estándares básicos de competencias y los referentes de calidad emitidos por el Ministerio de Educación Nacional (...); Servir como fuente de información para la construcción de indicadores de calidad de la educación, así como para el ejercicio de la inspección y vigilancia del servicio público educativo (...).”

- **Decreto 1965 del 11 de septiembre de 2013** - “Por el cual se reglamenta la Ley 1620 de 2013, que crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar”
 - **Art. 47** - “Informes o Quejas. Cualquiera de las partes involucradas en una situación que afecte la convivencia escolar, o los padres o madres de familia o acudientes, o cualquier otra persona, pueden informar o presentar queja ante la secretaría de educación municipal, distrital o departamental, a la que pertenezca el establecimiento educativo donde se generó la situación; sobre los casos en los cuales las autoridades educativas o los funcionarios responsables no adelanten las acciones pertinentes, no adopten las medidas necesarias o éstas sean desproporcionadas, o apliquen el protocolo equivocado respecto de situaciones que afecten la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos. Recibida la información o la queja la entidad adelantará las acciones a que hubiere lugar e informará a las autoridades que se requieran a fin de verificar y solucionar de fondo la situación informada.”.

- **Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015** - "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación."
- **Art. 2.3.3.1.4.4.** - "Reglamento o manual de convivencia. De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 73 y 87 de la Ley 115 de 1994, todos los establecimientos educativos deben tener como parte integrante del proyecto educativo institucional, un reglamento o manual de convivencia. El reglamento o manual de convivencia debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa. En particular debe contemplar los siguientes aspectos: (...) Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Deben incluir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto (...)."
 - **Art. 2.3.5.4.2.7** - "De los protocolos de los Establecimientos educativos, finalidad, contenido y aplicación. Los protocolos de los establecimientos educativos estarán orientados a fijar los procedimientos necesarios para asistir oportunamente a la comunidad educativa frente a las situaciones que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos. Estos protocolos deberán definir, como mínimo los siguientes aspectos: La forma de iniciación, recepción y radicación de las quejas o informaciones sobre situaciones que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos (...)."
 - **Art. 2.3.5.4.2.13** - "Informes o quejas. Cualquiera de las partes involucradas en una situación que afecte la convivencia escolar, o los padres o madres de familia o acudientes, o cualquier otra persona, pueden informar o presentar queja ante la secretaría de educación"

municipal, distrital o departamental, a la que pertenezca el establecimiento educativo donde se generó la situación; sobre los casos en los cuales las autoridades educativas o los funcionarios responsables no adelanten las acciones pertinentes, no adopten las medidas necesarias o estas sean desproporcionadas, o apliquen el protocolo equivocado respecto de situaciones que afecten la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos. Recibida la información o la queja la entidad adelantará las acciones a que hubiere lugar e informará a las autoridades que se requieran a fin de verificar y solucionar de fondo la situación informada.”

❖ **Resoluciones**

- **Resolución 864 de 10 de mayo de 2001** - “Por el cual se adopta el Reglamento Interno para el ejercicio del derecho de petición y de atención de quejas y reclamos sobre la materia de competencia del Ministerio de Educación Nacional.”
- **Art. 27** - “Procedimiento. Las quejas y reclamos se resolverán o contestarán siguiendo los principios, términos y procedimientos dispuestos en el Código Contencioso Administrativo y en el presente reglamento, para el ejercicio del derecho de petición, según se trate de interés particular o general y su incumplimiento dará lugar a la imposición de las sanciones previstas en los mismos.”
- **Art. 29** - “Publicidad. Para efectos de la debida información a la ciudadanía sobre los requisitos y trámites del derecho de petición y la atención de quejas y reclamos en el Ministerio, se mantendrán en la Oficina Jurídica del Ministerio y en la Oficina de atención al Ciudadano,

copias de la presente Resolución para entregar a las personas que las soliciten.”

- **Resolución 4434 de Agosto 8 de 2006** - “Por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.”
 - **Art. 2** - “Alcance requerido de la certificación del sistema de gestión de calidad. Para efectos de lo previsto en el numeral 2 del artículo 2 y en el artículo 4 del decreto 529 de 2006, será válido el certificado de aplicación del sistema de gestión de calidad del servicio educativo, dentro de la clasificación M Educación (División 80) de conformidad con el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Revisión 3. En el caso de la certificación con base en la norma ISO 9000:2000, corresponderá a la certificación del proceso educativo en la forma en que se contempla en la Guía 200, adoptada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC, para la implementación de la norma en establecimientos educativos (...).”

Tabla 4. Normatividad de Educación – Resumen

Normatividad de Educación - Resumen	
Constitución Política de Colombia	
Artículo 41	Artículo 69
Artículo 44	Artículo 70
Artículo 45	Artículo 300/1996
Artículo 52/2000	Artículo 336
Artículo 64	Artículo 356/2001
Artículo 67	Artículo 366
Artículo 68	
Leyes	
Ley 115 de 1994	Ley 1324 de 2009
Ley 1064 de 2006	
Decretos	
Decreto 1526 de 2002	Decreto 2888 de 2007
Decreto 1283 de 2002	Decreto 4710 de 2008
Decreto 1278 de 2002	Decreto 869 de 2010
Decreto 0230 de 2002	Decreto 1965 de 2013
Decreto 1286 de 2005	Decreto 1075 de 2015
Decreto 0529 de 2006	
Resoluciones	
Resolución 864 de 2001	Resolución 4434 de 2006

Fuente: Elaboración propia. Febrero 10 de 2017.

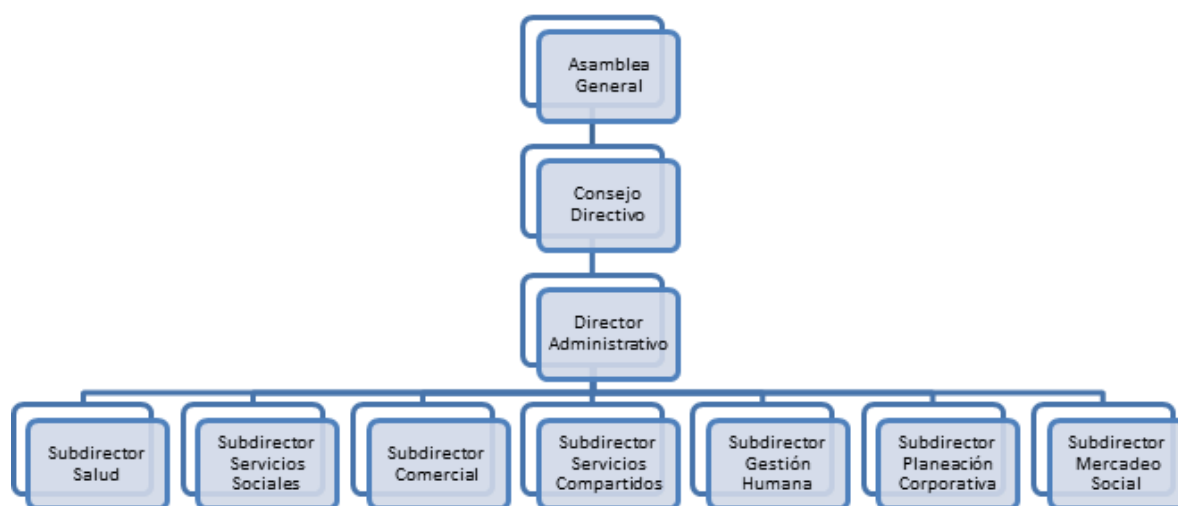
8. DIAGNÓSTICO

“El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles” (Rodríguez, 2007, p.2).

El diagnóstico tiene como objetivo final el brindar información precisa que permitan ejecutar acciones adecuadas que conduzcan al cambio en función de lo requerido por los interés o necesidades de los diferentes actores sociales. (Basurto y González, 2001, p.89).

8.1 ORGANIGRAMA GENERAL

Figura 1. Organigrama General Comfandi



Fuente: Informe de Sostenibilidad Comfandi, 2015, p.20. Noviembre 17 de 2016.

La estructura de la organización se encuentra encabezada por la Asamblea General de Afiliados, que es el supremo órgano directivo de la organización. Está conformada por representantes de empresarios y trabajadores afiliados, y se encarga de la toma de decisiones más importantes para el futuro de la organización enmarcadas en la ley y estatutos sociales.

Seguidamente, se encuentra el Consejo Directivo, que son quienes se encargan de colaborar y asesorar al Director Administrativo en el cumplimiento de sus funciones, así como que busca garantizar los beneficios para todas las partes interesadas de la organización. Su objetivo es facilitar el adecuado funcionamiento y desarrollo del objeto social de la Caja, además de tomar decisiones en pro de alcanzar los objetivos estratégicos, por medio del seguimiento y control.

Posteriormente, está el Director Administrativo quien es el enlace entre lo planteado por la Alta Gerencia y las diferentes áreas de la organización. Además de ser el representante legal de la Caja, se encarga de articular y coordinar todas las áreas en búsqueda de ejecutar las estrategias corporativas y las directrices aprobadas por la Alta Gerencia en pro de alcanzar los objetivos estratégicos corporativos.

El Director Administrativo se apoya en los diferentes Subdirectores de Área para dar a conocer lo requerido por la Alta Gerencia en toda la organización. Estos Subdirectores lideran el proceso de alinear y alcanzar los objetivos correspondientes a cada área y que ayudarán a obtener los objetivos corporativos a largo plazo.

- **Subdirector Salud:** Encargado de las funciones relacionadas con el área de cuidado de la salud, IPS y relacionados. Se encuentra en interacción con diferentes jefaturas como Jefe de Acceso de Recursos y Procesos de Salud, Jefe de Cuidado de la Salud, Jefe de Servicios Complementarios, Jefe de Evaluación de la Gestión de Salud y el Director de la IPS Hospitalaria.

- **Subdirector Servicios Sociales:** Lidera todos los procesos que involucran o tienen un impacto en la formación y recreación de los miembros de la sociedad. Interactúa directamente con el Jefe de Educación y Cultura, Jefe de Recreación y Deportes, Jefe de Subsidio, Jefe de Vivienda y Jefe de Fomento Empresarial.

- **Subdirector Comercial:** Está encargado del manejo adecuado de las estrategias de mercadeo, ventas y comercial. Se relaciona directamente con jefaturas como Jefe de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente, Jefe de Mercadeo y Ventas, Jefe de Gestión de Ingresos, Jefe Regional y Jefe Comercial Regional.

- **Subdirector Servicios Compartidos:** Está encargado de todos los servicios que se ofrecen al personal de la organización para su adecuado desempeño. Se relaciona con las jefaturas de Jefe de Servicios Administrativos, Jefe Financiero, Jefe de Tecnología de Información, Jefe de Jurídico, Jefe de Gestión de Infraestructura y Jefe de Crédito Social.

- **Subdirector Gestión Humana:** Lidera los procesos relacionados con el recurso humano de la organización. Está en interacción directa con el Jefe de Administración de Personal.

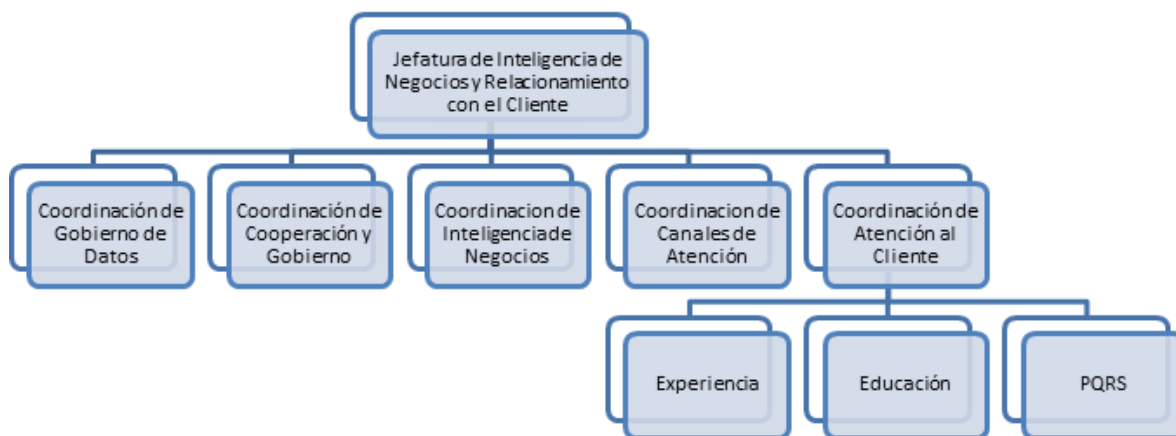
- **Subdirector Planeación Corporativa:** Lidera el proceso de seguimiento y control de los diferentes objetivos de las áreas para alinearlos con los objetivos corporativos.

- **Subdirector Mercadeo Social:** Se encarga de las funciones que implican mercadeo de servicios que se ofrecen a la sociedad en general. Está relacionado con el Jefe de Droguerías, Jefe de Supermercados y Jefe de la Cadena de Suministro.

8.2 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Todas las PQRS que recibe la Caja de Compensación se consolidan e ingresan a la Coordinación de Atención al Cliente, que se encuentra inmersa en la Jefatura de Inteligencia de Negocios y Relacionamiento con el Cliente, en donde se recopilan, clasifican y tramitan para darles un adecuado manejo, orientándose siempre en obtener la satisfacción del cliente y minimizar las posibles experiencias negativas que este pueda tener al momento de adquirir los servicios ofrecidos por la organización.

Figura 2. Organigrama Coordinación Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia según observación del área. Noviembre 17 de 2016.

La estructura se encuentra encabezada por la Jefatura de Inteligencia de Negocios y Relacionamiento con el Cliente, que consiste en la articulación de diferentes áreas encargadas del manejo de las interacciones de la organización con externos en búsqueda de brindar los canales y estructuras necesarias para facilitar el flujo de información entre todos los involucrados, y así obtener el mayor beneficio acorde a los intereses de cada una de las partes.

Posteriormente, se encuentran las diferentes Coordinaciones que se encargan de liderar los procesos en cada una de sus áreas, provenientes de los direccionamientos de la Jefatura y que están alineados a los objetivos estratégicos de la organización:

- **Coordinación de Gobierno de Datos:** Tiene como objetivo el adecuado manejo de los datos e información que circulan dentro de la organización, velando por la seguridad, privacidad y adecuado manejo de la misma.
- **Coordinación de Cooperación y Gobierno:** Logra la cooperación entre la organización y entidades gubernamentales, con el objetivo de canalizar y administrar recursos estatales para la ejecución de obras con impacto social.
- **Coordinación de Inteligencia de Negocios:** Busca la identificación de nuevas oportunidades de negocios de índole social que permitan aumentar los ingresos de la organización, por medio de alianzas con otras organizaciones que contribuyan con el sostenimiento de la organización.
- **Coordinación de Canales de Atención:** Se encarga de supervisar y administrar el adecuado funcionamiento de los canales de atención facilitados a los usuarios para establecer contacto con la organización. Se enfoca en brindar adecuados tiempos de respuesta, protocolos de respuesta, entre otros.
- **Coordinación de Atención al Cliente:** Está orientada en brindar una adecuada y oportuna atención a los requerimientos hechos por los usuarios a través de los diferentes canales de atención. Se debe brindar información de una forma cálida e integral, que permita retener al cliente por medio de la satisfacción de sus necesidades.

Dentro de esta coordinación, se encuentran tres áreas encargadas de ofrecer una cobertura integral de las diferentes interacciones de los usuarios con la organización, con el objetivo de hacerlas más ágiles y precisas:

- **Experiencia:** Tiene como objetivo hacer evaluación y monitoreo de la experiencia del usuario al momento de interactuar con los servicios de la organización, por medio de encuestas de satisfacción y el diseño de planes de acción.
- **Educación:** Se dedica al diseño y ejecución de campañas de educación del cliente externo e interno, con el objetivo de que se haga un adecuado uso de los servicios ofrecidos por la organización.
- **PQRS:** Es el área encargada en la recopilación, consolidación, clasificación, distribución y trámite de las diferentes PQRS que ingresan a la organización con el objetivo de darle una respuesta oportuna y precisa a lo solicitado por el usuario.

8.3 POLÍTICAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Según Chiavenato (1999), “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia” (p.13).

Comfandi, debido a la implementación del nuevo Sistema de Gestión Integral en el año 2014, modificó el nombre y alcance de la Coordinación de Acompañamiento al Cliente hacia el macroproceso de acompañar al cliente, que busca establecer y mantener una estrecha relación con las diferentes partes interesadas; además de procurar satisfacer las necesidades de información y acción requeridas de forma eficiente. Por lo anterior, se definió la Política de Acompañamiento al Cliente que aplica para todo el personal de la Caja que se relaciona con las diferentes partes interesadas como colaboradores, empresas afiliadas y no afiliadas, trabajadores afiliados y sus familias, usuarios, clientes, proveedores y comunidad en general. Esta Política busca establecer los lineamientos de acompañamiento al cliente con el objetivo de mantener y estrechar una relación adecuada y permanente con los grupos de interés de la Caja, y para tal fin se han dispuesto una serie de canales para facilitar el contacto de forma ágil y oportuna como buzones de sugerencias, líneas telefónicas, y portal web (Comfandi, 2014, Informe de Sostenibilidad, p.117).

8.3.1 Política de Acompañamiento al Cliente

“Directrices Generales - Política y normas que la soportan:

- El acompañamiento al cliente orientado a la excelencia es imperativo, de alta prioridad y de carácter estratégico para todos los colaboradores de la Caja.
- Todo momento de verdad con los grupos de interés debe desarrollarse en el marco de la ética y la transparencia, en pro de mantener los niveles de reputación existentes, y bajo los procedimientos y estándares establecidos por la Caja.
- Servimos sin distinción de raza, credo o género a los grupos de interés, bajo el lineamiento estratégico de ser la Mano Amiga, ayer hoy y para siempre.
- Los colaboradores deben enfocar sus esfuerzos para brindar un servicio enmarcado en el respeto, la amabilidad y la calidez, en pro de superar las expectativas del cliente.
- Acompañar al cliente debe ser el resultado de un trabajo en equipo en el cual la organización debe movilizar su actuar desde y para el cliente, buscando la calidad interna mediante mejoras en procesos o servicios en pro de la satisfacción al cliente.
- La implementación de nuevos canales de atención y su mantenimiento debe responder al direccionamiento estratégico de la Caja y estar alineado con la Planeación Estratégica que esté en vigencia.
- Los líderes de los macroprocesos deben definir mecanismos que aseguren la disponibilidad permanente de los canales de atención, apoyados en planes

de control y seguimiento para identificar posibles fallas o anticiparse a las mismas, con el fin de no impactar los procesos de atención.

- El Comité de Acompañamiento al Cliente debe asegurar que los casos críticos de atención sean resueltos a conformidad; así mismo, que los planes de acción propuestos y aprobados por este ente se cumplan en su totalidad.
- Todo caso de servicio debe ser reportado por los colaboradores, a través de los canales establecidos, a Acompañamiento al Cliente, que consignara el mismo en la plataforma de peticiones, quejas y reclamos establecida. Una vez inscrito el caso se asignará a un responsable en la Caja, quien debe dar respuesta al mismo en los tiempos establecidos. En caso de ser necesaria la implementación de acciones de mejoramiento, estas serán monitoreadas por el Comité de Acompañamiento al Cliente.
- Es responsabilidad de todos los colaboradores de Comfandi el aseguramiento de la veracidad, integridad, seguridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos de los clientes. Así mismo, que la información sea elaborada, generada, operada, modificada, almacenada, transportada, accedida, divulgada o destruida, de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos por la Ley y por la Caja.
- Acompañamiento al Cliente debe implementar mecanismos adecuados que permitan medir el estado de la relación de Comfandi con sus diferentes grupos de interés y tomar acciones pertinentes cuando se requiera.
- Comfandi dará cumplimiento a las reglamentaciones existentes en la ley colombiana frente al tratamiento adecuado de los datos personales, de su conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política de Colombia en su

artículo 15 y en la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013.

- Comfandi dará cumplimiento a la Circular No. 12 de 2011 emitida por la Superintendencia de Subsidio Familiar, la cual enumera el mínimo de derechos y deberes de los afiliados a las Cajas de Compensación.” (Comfandi, 2014, Política de Acompañamiento al Cliente, p.2).

8.3.2 Gestión y Control de Solicitudes de Servicio al Cliente

“(…) Detalle de clasificación: (…)

- Prioridad: da cuenta del nivel de urgencia con el cual se debe dar respuesta a la clasificación, si esta es alta o baja. (…)
- Alerta de clasificación: indica el tiempo de respuesta de la clasificación. Aparece una cara verde si la clasificación está dentro de los primeros cuatro días hábiles para su gestión, una cara amarilla si está en el 5 día hábil para la gestión y una cara roja si no se ha cerrado dentro de los tiempos estipulados. (…)
- Notificar a sección: cuando el caso no se ha cerrado antes de la fecha estimada de solución, se notifica al Coordinador que la clasificación aún está sin cerrar.
- Notificar departamento: Si pasados dos días después de que se envía la notificación al Coordinador (notificar a sección) no se cierra la clasificación, se envía notificación que la clasificación aún está sin cerrar al Jefe del Macroproceso correspondiente.

- Notificar área: Si pasados dos días después de que se envía la notificación al Jefe de Macroproceso (notificar departamento) no se cierra la clasificación, se envía notificación que la clasificación aún está sin cerrar al Subdirector correspondiente.
- Notificación regional: Si pasados dos días después de que se envía la notificación al Subdirector (notificar área) no se cierra la clasificación, se envía notificación que la clasificación aún está sin cerrar al Director de la regional correspondiente. (...)

(...) Información de la clasificación: (...)

- Prioridad: indica el tiempo para dar respuesta a la solicitud, este puede ser normal (5 días hábiles para gestionar la clasificación) o urgente (2 días hábiles para gestionar la clasificación).
- Impacto: indica el efecto que puede producir la solicitud del usuario sobre las personas involucradas en la solicitud o sobre la imagen de la organización. Este puede ser de impacto alto o impacto bajo. (...)" (Comfandi, 2014, Gestión y Control de Solicitudes de Servicio al Cliente, p.5).

8.3.3 Análisis de Política de Acompañamiento al Cliente

La política es coherente con un acompañamiento al cliente orientado a la excelencia y de alta prioridad, debido a que se da a conocer al personal administrativo de la organización por medio de capacitaciones y charlas, que todo debe girar en torno a la satisfacción del usuario al momento de visitar la empresa y el rol clave del personal al momento de interactuar con este. También en que se debe desarrollar los momentos de verdad dentro del marco de la ética y la transparencia, ya que dentro de la organización se socializa la importancia de establecer un excelente trato en cada oportunidad de contacto con los grupos de interés desde el inicio hasta el final de la prestación del servicio requerido, orientándose en un trato humano y respetuoso. Asimismo, es coherente con que el acompañamiento al cliente debe ser un trabajo de equipo que busca la calidad interna, esto gracias a que la organización le da un seguimiento a la implementación de las diferentes acciones de mejora planteados para mejorar la relación y el proceso de acompañamiento al cliente de forma constante. En el año 2015, se implementaron el 65% de las acciones de mejora diseñadas para diferentes áreas de la Caja. Se desarrolla a cabalidad la implementación de nuevos canales de atención y su mantenimiento, debido a que se utilizan diferentes ayudas tecnológicas para diseñar e implementar nuevos y mejores Canales de Atención, o mejorar los ya existentes para facilitar el contacto entre el usuario y la organización.

En el año 2015 se amplió la cobertura telefónica, se implementó el I.V.R. (Respuesta de voz interactiva - *Interactive Voice Response*) para la automatización de diferentes consultas, entre otras mejoras. Igualmente, la definición de mecanismos para asegurar la disponibilidad de los canales de atención por parte de los líderes de los macroprocesos se desarrolla satisfactoriamente gracias a que en la organización existen áreas encargadas de velar por la disponibilidad y funcionamiento adecuado y permanente de los sistemas y Canales de Atención de la organización, así como de contar con sistemas de alimentación energéticos alternos y diferentes medidas

para enfrentar los diferentes imprevistos que puedan afectar su normal funcionamiento. También se asegura la resolución de los casos críticos de atención que ingresan a la organización y sus debidos planes de acción propuestos, debido a que por medio del seguimiento permanente se identifican los casos que requieren atención urgente según su gravedad o impacto, gracias a esto se diseñan y ejecutan las medidas correctivas de forma oportuna que permitan reducir el impacto de la misma y evitar su repetición en un futuro.

Asimismo, es coherente con la responsabilidad de los colaboradores de la organización en la confidencialidad y manejo adecuado de la información interna, gracias a que todo el personal, al momento de ingresar a la organización, recibe un documento sobre las Políticas y Normas de Seguridad de la Información que definen y delimitan el uso que se puede hacer de la información, los cuidados que se deben tener con la misma y el apoyo que ofrece el Comité de Seguridad de la Información para solucionar cualquier inconveniente o duda que surja respecto al tema con el objetivo que todas las personas de la organización sean conscientes de la importancia de este aspecto en el funcionamiento de la organización y su relación con los usuarios. Se desarrolla a cabalidad la implementación de mecanismos para medir la relación de la organización con sus grupos de interés y partes interesadas, ya que en el área de Experiencia, dentro de la Coordinación de Atención al Cliente se llevan a cabo encuestas de satisfacción a los usuarios respecto a los diferentes servicios ofrecidos por la Caja, con el objetivo de medir su grado de satisfacción y en caso de ser necesario, diseñar planes de acción que permitan mejorar estos indicadores y la relación con los usuarios de los mismos.

También, se da cumplimiento a las reglamentaciones colombianas referentes al manejo de datos e información confidencial de los usuarios, debido a que se da un manejo adecuado y ético de la información privada y personal que se tiene de los afiliados y sus familias. Finalmente, también se da cumplimiento a la Circular referente a los deberes y derechos de los afiliados, por medio de la socialización al

personal de los deberes y derechos de los afiliados a la Caja se define más claramente cuál es el alcance de los servicios ofrecidos por la Caja, en que aspectos la organización debe cumplir a sus usuarios y que puede esperar de estos a cambio.

Por otra parte, se presentan deficiencias en lo referente a servir a los diferentes grupos de interés sin discriminación alguna por raza, credo o género, debido a que durante el año 2015 se presentaron una serie de PQRS relacionadas con inconformidades por temas de discriminación las cuales se manejaron inmediatamente por medio de retroalimentaciones al personal de la Caja involucrado para evitar futuros episodios; igualmente se adelantaron campañas de educación al personal de la organización para conocer y entender el importante papel de la inclusión en las organizaciones del siglo XXI. Así como en el funcionamiento del Comité de Acompañamiento al Cliente, el cual no tiene funciones y miembros claramente definidos lo que dificulta su funcionamiento, además de no abarcar la totalidad de las áreas involucradas.

Igualmente, en el enfoque de los esfuerzos de los colaboradores para brindar servicios enmarcados en el respeto se presentan dificultades ya que, en el mismo año 2015, ingresaron PQRS referentes a inconformidades por temas disciplinarios por parte del personal de la Caja, las cuales fueron abordadas y corregidas rápidamente por medio de capacitaciones y concientizaciones al personal involucrado para evitar que se vuelvan a repetir situaciones similares. Finalmente, se presentan deficiencias en el reporte de casos de servicio a través de los canales establecidos, debido a que en ocasiones se presentan algunas PQRS por medios que no son los establecidos para tal fin y que permiten darle un manejo adecuado y una respuesta oportuna. Igualmente, los tiempos de respuesta de las solicitudes en muchas ocasiones no se cumplen y toma más tiempo del debido para entregar una respuesta al usuario.

8.3.4 Análisis de la Gestión y Control de Solicitudes de Servicio al Cliente

Se refiere a las medidas desarrolladas por los directivos de la organización para su posterior implementación en la misma con el objetivo de facilitar el adecuado y oportuno manejo de las diferentes solicitudes que ingresan por medio de los diferentes canales de atención a la organización por parte de los usuarios. Igualmente, se plantean medidas que permitan darle un seguimiento y verificación constante al proceso, de tal forma que se puedan tomar las medidas correctivas adecuadas en el momento preciso para evitar repercusiones negativas y mayores a largo plazo.

La política presenta deficiencias en el manejo de la prioridad de las PQRS, debido a que se le da prioridad a aquellas solicitudes que presentan un alto nivel de urgencia e impacto en la organización o su reputación, sin embargo, su respuesta no siempre es oportuna. También se presentan dificultades en el uso de la alerta de clasificación, ya que gracias a esta herramienta facilitada por la plataforma es más fácil hacer un seguimiento y control de las diferentes PQRS que ingresan y darles gestión de una forma oportuna, sin embargo, la mayoría de las veces esta herramienta no se usa adecuadamente y la mayoría de los casos son gestionados cuando están en color rojo.

Asimismo, las dificultades que se presentan en las notificaciones a diferentes áreas debido a que la notificación a sección, departamento, área y regional se hace automáticamente por medio de la plataforma, sin embargo, muchos de los involucrados pasan por alto estas notificaciones y asumen que la responsabilidad radica únicamente en los tramitadores de las solicitudes. En la información de la clasificación, la política también presenta inconsistencias con el cumplimiento de los tiempos planteados en la prioridad de las PQRS, debido a que las solicitudes de carácter normal no cumplen con el periodo de los 5 días para ser gestionadas y toman considerable tiempo adicional para lograr entregarle una respuesta al

usuario; las solicitudes urgentes, se gestionan primero y demoran mucho menos en ser gestionadas debido a su naturaleza e impacto, pero debido al alto número de PQRS ingresando, muchas veces la gestión y respuesta se encuentran por encima del rango de los 2 días. Finalmente, el impacto también presenta deficiencias debido a que muchas de las solicitudes que ingresan y presentan un alto impacto se les da una gestión prioritaria, sin embargo, en muchas ocasiones su respuesta no es oportuna, ocasionando insatisfacción en los usuarios y un potencial aumento e ingreso de nuevas quejas.

8.4 TIPOS DE SOLICITUDES RADICADAS

Según lo requerido por los clientes de la organización, estos pueden presentar diferentes tipos de solicitudes en búsqueda de solucionar sus requerimientos, las cuales pueden ser:

- Petición, Queja y Reclamo (PQR)
- Información
- Reconocimiento
- Sugerencia

Petición, Queja y Reclamo (PQR): Se presenta cuando el usuario se encuentra inconforme con los servicios ofrecidos por la Caja debido a que no se han satisfecho sus necesidades; por lo que en dicha solicitud demanda los servicios que requiere o define la situación problemática vivida al momento de interactuar con los servicios de la organización y exige una oportuna y adecuada respuesta con su debida acción correctiva. Son ocasionadas generalmente cuando se maneja inadecuadamente los

datos del usuario, se hacen incorrectos direccionamientos de los servicios, se presentan dificultades para establecer comunicación telefónica, cuando se atiende de manera deficiente por parte del personal de la organización y cuando la atención se hace de manera poco oportuna.

Información: Son solicitudes que ingresan por parte de usuarios que requieren obtener información referente a las diferentes campañas y servicios ofrecidos por la organización. Dicha información debe orientar adecuadamente al usuario por los diferentes servicios y lograr que encuentre lo que busca de forma ágil, precisa y oportuna.

Reconocimiento: Consiste en solicitudes de agradecimiento por parte de los usuarios hacia algún funcionario o un servicio de la Caja que llevaron a cabo sus funciones de manera adecuada, y que lograron que el usuario alcanzar la satisfacción de sus necesidades, así como la vivencia de una excelente experiencia durante el proceso de interacción con el servicio.

Sugerencia: Son aquellas solicitudes que ingresan con información sobre la opinión de los usuarios respecto a posibilidades de mejorar procesos o servicios, ya sea ofreciendo servicios complementarios a los ofrecidos actualmente, o dar a conocer sus experiencias durante el proceso del disfrute del servicio que permitan a la organización mejorar a largo plazo, ofreciendo mejores servicios, con un mayor valor agregado y que estén cada vez más orientados a lo realmente deseado por los usuarios.

Tabla 5. Tipo de solicitudes

Tipo de Solicitud	Causa	Subcausa
Peticiones, quejas y reclamos (PQR)	Agilidad y oportunidad	Demora para iniciar la atención y/o procedimiento
		Falta de oportunidad en el servicio
	Atención inadecuada	Actitud de servicio deficiente
		Dificultad en la comunicación telefónica
		Mal direccionamiento de servicios
		Manejo de privacidad y/o fuga de datos personales del cliente
Información	Información	Direccionamiento de servicios
Reconocimiento	Reconocimiento	Funcionario
		Servicio
Sugerencia	Sugerencia	Medios de comunicación e información al usuario
		Ofrecer valor agregado - atención complementaria

Fuente: Informe de Plataforma Salesforce, Comfandi. Noviembre 31 de 2016.

8.4.1 Análisis Tipos de Solicitudes Radicadas

Debido a la gama de tipologías existentes, se presentan confusiones por el cliente externo al momento de seleccionar alguna de estas opciones como aquella que representa lo que desea comunicar a la organización o la situación vivida al momento de interactuar con los servicios ofrecidos por la misma, y que según el tipo seleccionado se hará la gestión correspondiente para solucionar la situación de inconformidad. Sin embargo, debido a factores como la falta de educación e información orientada al cliente al respecto que permita su diferenciación y clara identificación de lo que se desea comunicar, estos seleccionan indistintamente cualquiera de las opciones de tipologías ofrecidas al momento de interponer su solicitud, lo que genera reprocesos debido a que esta solicitud ingresa a la organización pero debe ser reclasificada en varias ocasiones hasta llegar al área que sea correspondiente de gestionarla y bajo la tipología adecuada.

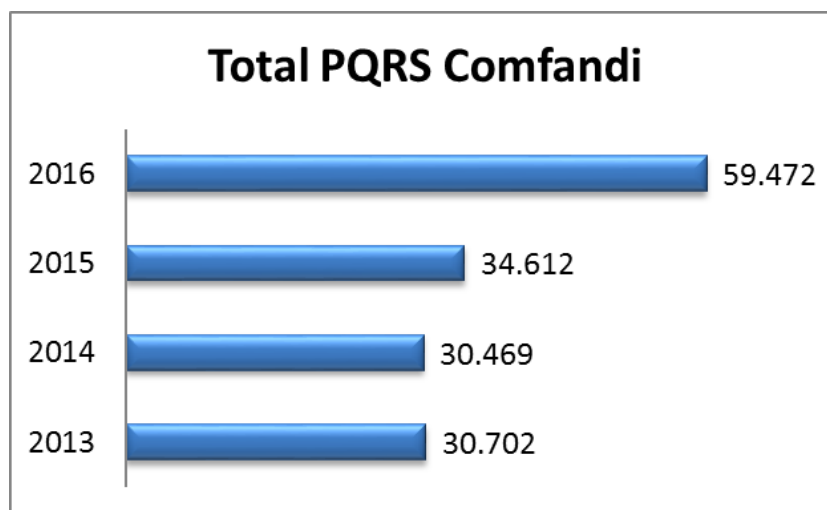
8.5 ESTADÍSTICAS DE PQRS GENERAL

Tabla 6. Total PQRS ingresadas.

Total PQRS Ingresadas		
Año	Cantidad Anual	Promedio/día (252 días)
2013	30.702	122
2014	30.469	121
2015	34.612	138
2016	59.472	236

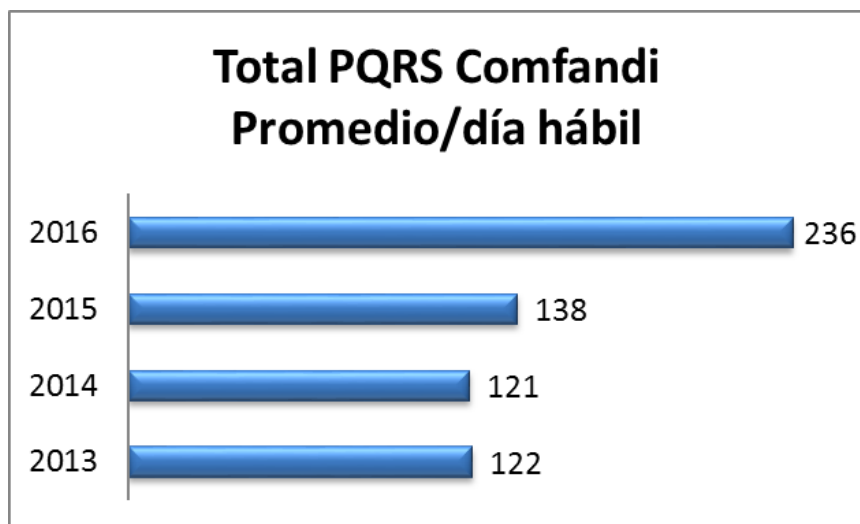
Fuente: Informe de Plataforma Salesforce, Comfandi. Febrero 10 de 2017.

Figura 3. Total PQRS Comfandi



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

Figura 4. Total PQRS Comfandi – promedio/día hábil.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

Se puede evidenciar que la organización ha presentado un incremento considerable en la cantidad de PQRS que ingresan por medio de sus diferentes canales. El incremento fue de un 93.7%, pasando en el año 2013 de 30.702 a 59.472 para el año 2016. El cambio más fuerte se presentó entre los años 2015 y 2016, pasando de 34.612 a 59.472 respectivamente, representando un incremento de 24.860 PQRS ingresadas entre estos años. Asimismo, y en consecuencia de la situación presentada anteriormente, el ingreso por día también presentó un incremento, pasando de 122 en el año 2013 a 236 para el año 2016, representando un incremento de 93.4%.

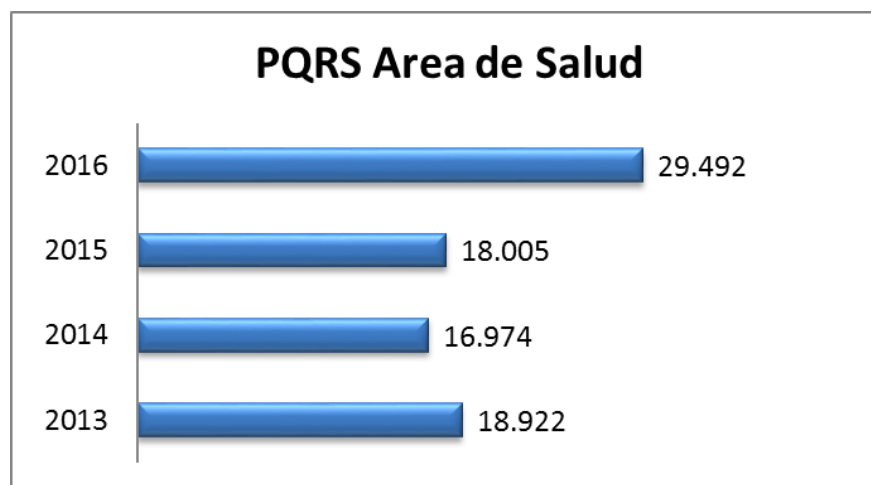
➤ **Estadística de PQRS en el Área de Salud**

Tabla 7. PQRS ingresadas Área de Salud.

PQRS Ingresadas Área de Salud		
Año	Cantidad Anual	Promedio/día (252 días)
2013	18.922	76
2014	16.974	68
2015	18.005	72
2016	29.492	118

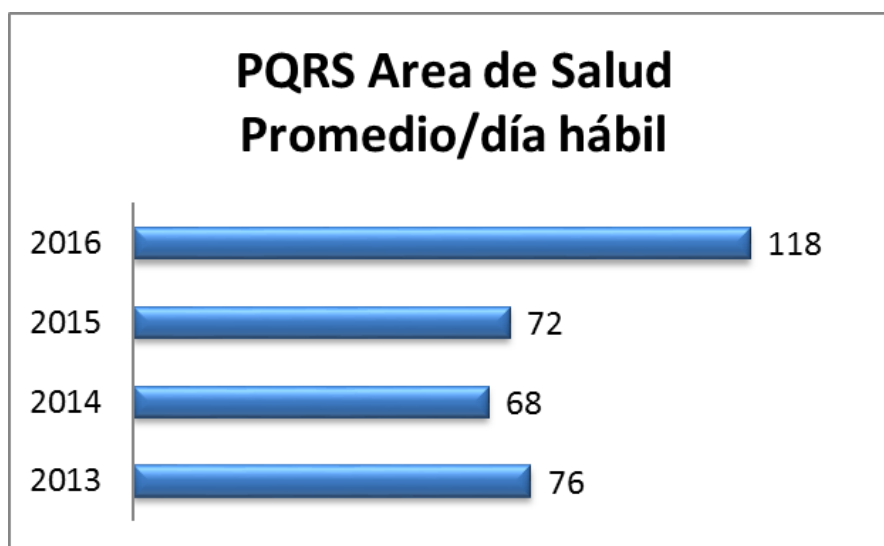
Fuente: Informe de Plataforma Salesforce, Comfandi. Febrero 10 de 2017.

Figura 5. PQRS Área de Salud



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

Figura 6. PQRS Área de Salud – promedio día hábil.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

En el área de Salud se presentó un aumento en la cantidad de PQRS que ingresan, pasando de 18.922 en el año 2013 a 29.492 para el año 2016, representando un crecimiento del 55.9%. En consecuencia, el promedio de ingreso por día refleja esta situación debido a que para el año 2016 se presentó un aumento del 55,3% entre el año 2013 y el año 2016, pasando de 76 solicitudes por día a 118 solicitudes, respectivamente. De la totalidad de PQRS que ingresan a la organización, el área de Salud representa una gran parte de estas siendo un 61.6% en el año 2013, y un 49.6% en el año 2016.

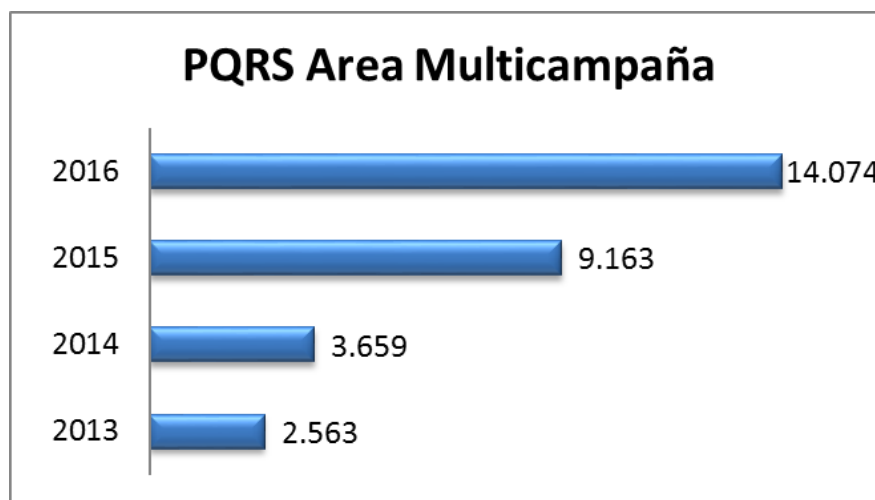
➤ **Estadística de PQRS en el Área de Multicampaña**

Tabla 8. PQRS ingresadas Área de Multicampaña.

PQRS Ingresadas Área de Multicampaña (Educación, Recreación, Otras)		
Año	Cantidad Anual	Promedio/día (252 días)
2013	2.563	11
2014	3.659	15
2015	9.163	37
2016	14.074	56

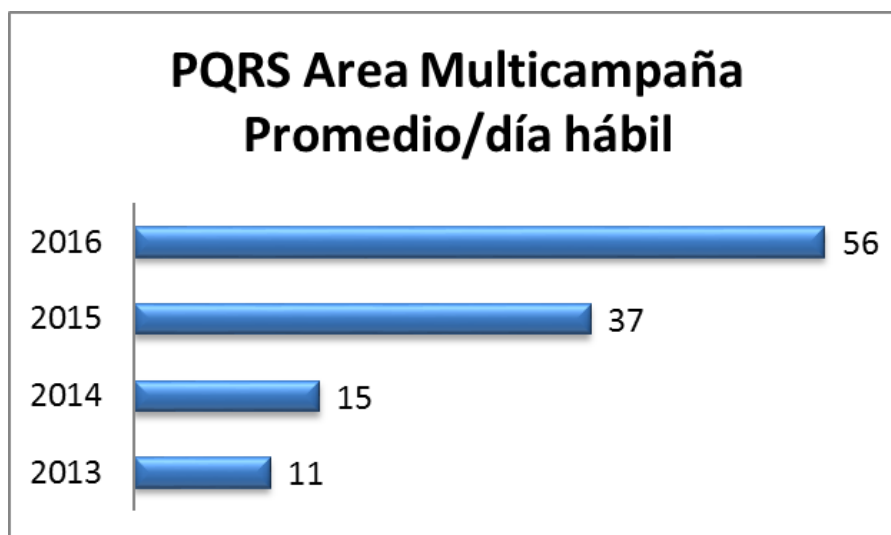
Fuente: Informe de Plataforma Salesforce, Comfandi. Febrero 10 de 2017.

Figura 7. PQRS Área de Multicampaña.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

Figura 8. PQRS Área de Multicampaña – promedio/día hábil.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

El incremento en el área de Multicampaña ha sido considerablemente alto, pasando de 2.563 en el año 2013 a 14.074 para el año 2016, esto representa un aumento del 449.1% entre estos años. En consecuencia, el promedio de ingreso por día también presento un aumento del 409.1%, siendo de 11 ingresos por día en el año 2013 a 56 ingresos diarios para el año 2016.

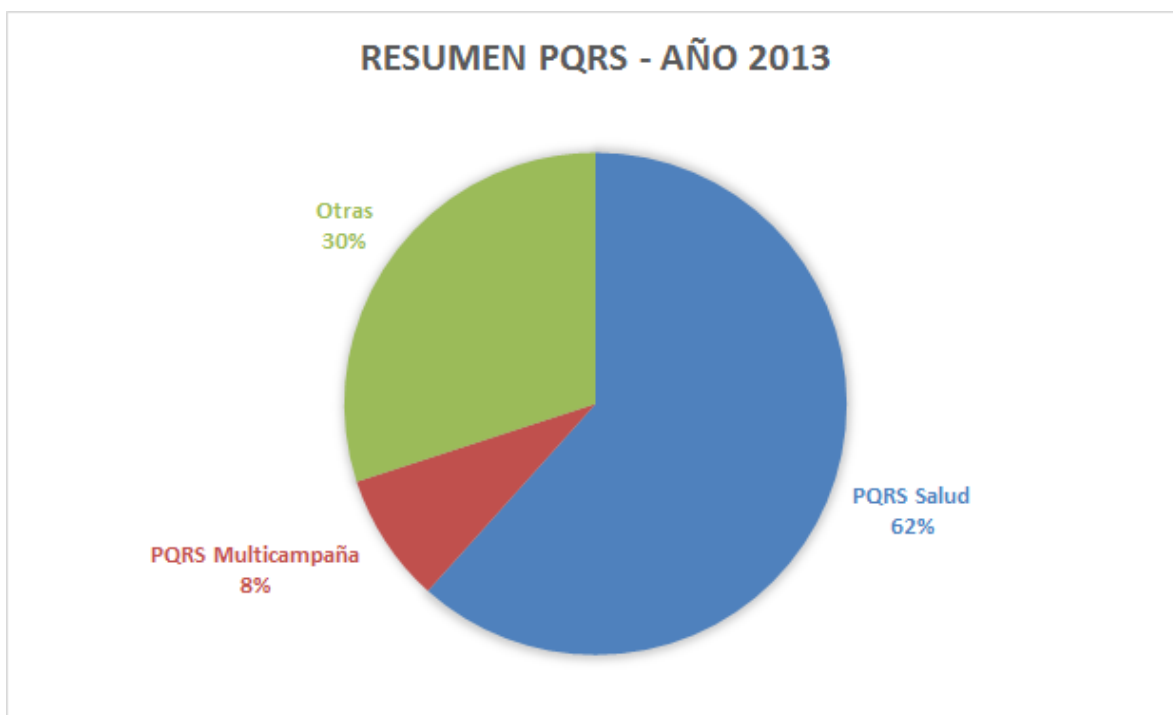
➤ **Resumen de Estadísticas**

Tabla 9. Resumen de estadísticas de PQRS.

2013		
Total PQRS	30.702	100%
PQRS Salud	18.922	61.6%
PQRS Multicampaña	2.563	8.3%
Otras	9.217	30%
2014		
Total PQRS	30.469	100%
PQRS Salud	16.974	55.7%
PQRS Multicampaña	3.659	12%
Otras	9.836	32.3%
2015		
Total PQRS	34.612	100%
PQRS Salud	18.005	52%
PQRS Multicampaña	9.163	26.5%
Otras	7.444	21.5%
2016		
Total PQRS	59.472	100%
PQRS Salud	29.492	49.6%
PQRS Multicampaña	14.074	23.7%
Otras	15.906	26.7%

Fuente: Informe de Plataforma Salesforce, Comfandi. Febrero 10 de 2017.

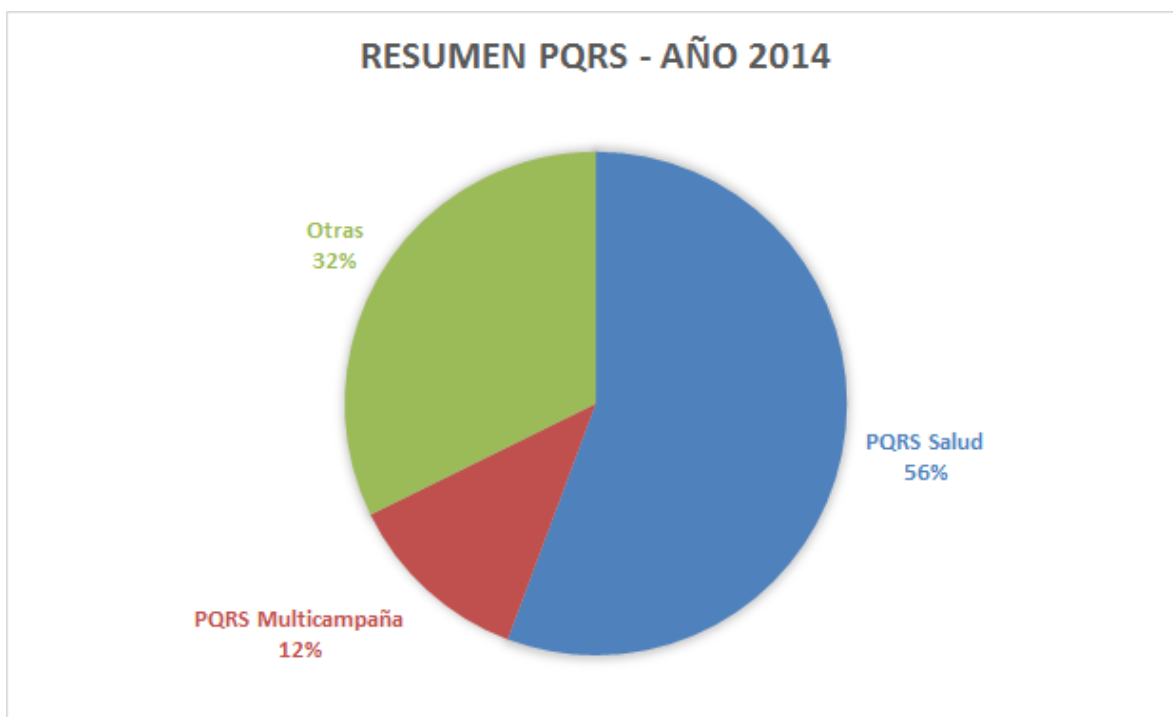
Figura 9. Resumen PQRS – año 2013.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Septiembre 18 de 2016.

Para el año 2013 se evidencia que de la totalidad de PQRS que ingresaron a la organización por un valor de 30.702, corresponden al área de Salud un 62% de estas con un valor de 18.922 y al área de Multicampaña un 8% representando un valor de 2.563 solicitudes. Por lo que se evidencia que el Área de Salud es un punto crítico, debido a que representa más de la mitad de las PQRS ingresadas en este año a la organización.

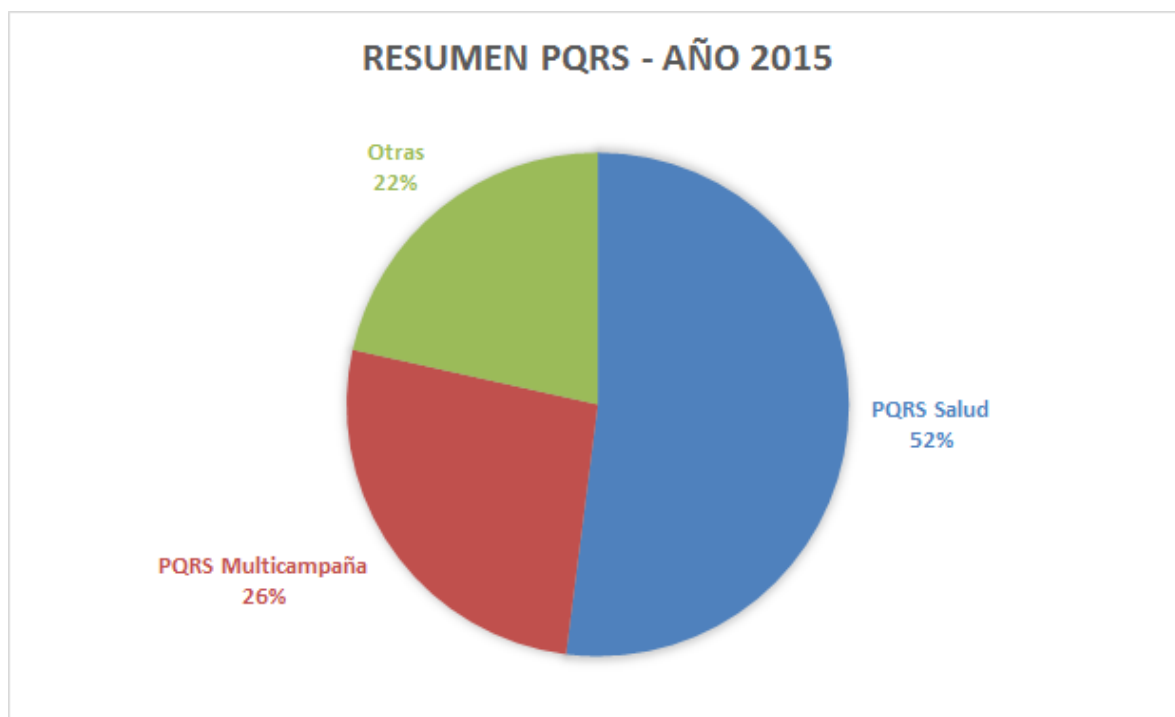
Figura 10. Resumen PQRS – año 2014.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Septiembre 18 de 2016.

En el año 2014, la totalidad de PQRS que ingresaron fueron 30.469, de las cuales el área de Salud representaba un 56% con una cantidad de 16.974, y el área de Multicampaña un 12% representando 3.659 solicitudes. Se evidencia una reducción en la participación del área de Salud en el total general de PQRS ingresadas, pero asimismo un incremento en el área de Multicampaña en el gran total.

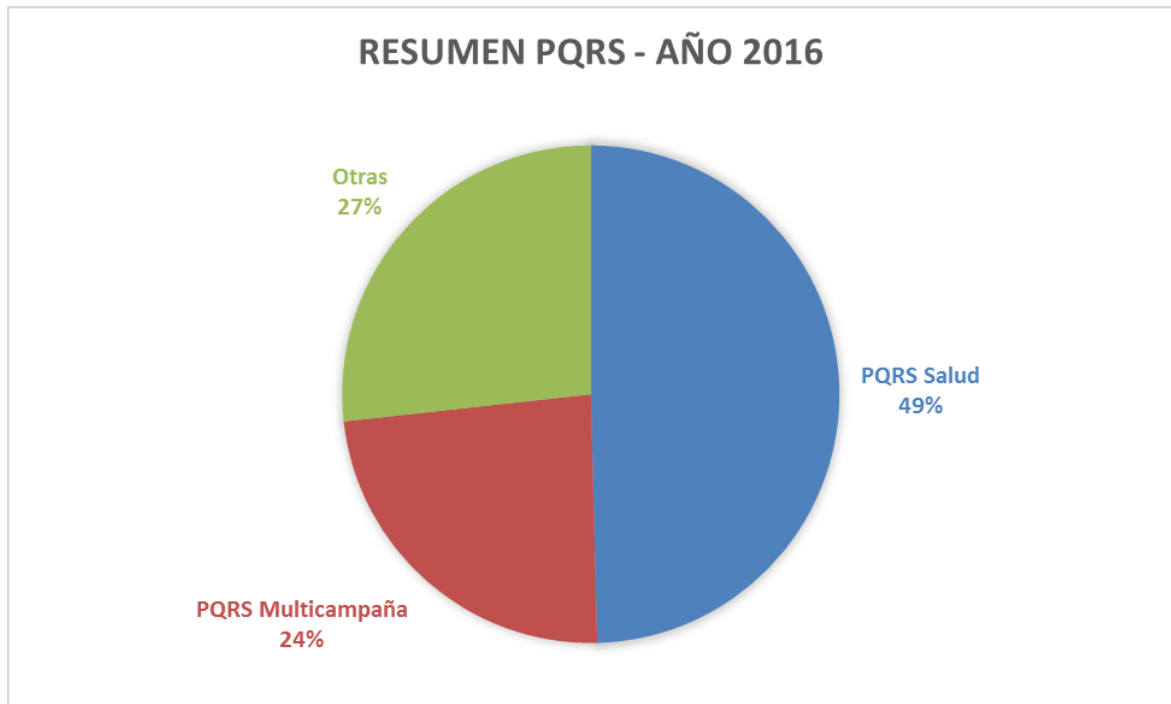
Figura 11. Resumen PQRS – año 2015.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Septiembre 18 de 2016.

En el año 2015 se registraron un total de 34.612 solicitudes. El área de Salud representó un 52% del total general ingresado a la organización ese año con un valor de 18.005 solicitudes, y el área de Multicampaña un 26% con una cantidad de 9.163 del total general. Se presenta un leve aumento del área de Salud en el total general, pero se evidencia un gran incremento del área de Multicampaña con respecto al total general de ingresos ese año, con una diferencia de 5.504 solicitudes respecto al año inmediatamente anterior.

Figura 12. Resumen PQRS – año 2016.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Febrero 10 de 2017.

Para el año 2016 la cantidad de PQRS que ingresaron a la organización fue de 59.472, de las cuales el área de Salud representa el 49% con un valor de 29.492 solicitudes, y el área de Multicampaña un 24% representando 14.074 solicitudes. Se evidencia que en este año ambas campañas presentan un considerable incremento, el área de Salud presentó un aumento en su participación de 11.487 solicitudes en comparación con el año anterior, y el área de Multicampaña una cifra de 4.911 solicitudes por encima de las registradas en el año 2015.

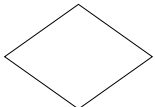
8.6 PROCESO DE MANEJO DE LAS PQRS

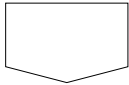
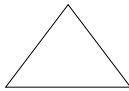
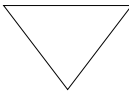
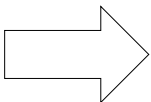
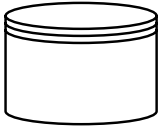
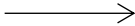
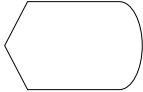
Chiavenato (1993) menciona que “El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (p.66)”.

Debido a su alto contenido gráfico, el Diagrama de Flujo facilita el entendimiento del proceso, por medio de una visualización de los pasos requeridos por el proceso, así como la identificación clara de las partes involucradas, sus responsabilidades, puntos críticos y salidas del proceso en cuestión. Gracias a esto, el Diagrama de Flujo permite la identificación de errores o dificultades en el proceso, que posteriormente se conviertan en oportunidades de mejora y que conlleven a una optimización del desempeño del proceso, así como de los diferentes involucrados en el mismo.

- **Convenciones usadas en los diagramas de flujo:**

Figura 13. Convenciones diagrama de flujo.

Símbolo	Significado
	Terminal: Se utiliza para indicar el inicio y el fin del flujo del proceso.
	Actividad: Representa una actividad ejecutada en el proceso.
	Decisión: Consiste un punto en el flujo donde se toma una decisión sobre una pregunta dicotómica.
	Documento: Consiste en un documento usado en el proceso, sea generado, se utilice o sea una salida del proceso.
	Multidocumento: Se refiere a un paquete conformado por varios documentos.
	Conector de Rutina: Consiste en una conexión o relación de un paso del proceso al siguiente dentro de la misma página o entre diferentes páginas. Se relaciona por medio de números.

Símbolo	Significado
	Conector de Página: Relaciona o enlaza un paso de final de página a otro paso al inicio de la página siguiente, donde continúa el diagrama. Se relaciona por medio de letras mayúsculas.
	Archivo Permanente: Tiene como objetivo almacenar datos de naturaleza histórica o continua en un expediente.
	Archivo temporal: Almacena los datos que se utilizan de forma frecuente o en procesos de corto y mediano plazo
	Transporte: Es usado para evidenciar un traslado de un lugar a otro de un objeto, mensaje o documento.
	Base de Datos/Almacenamiento: Consiste en información almacenada de forma electrónica referente al proceso.
	Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.
	Salida en Pantalla: Visualización de resultados o información en pantalla.

Símbolo	Significado
	Línea de Comunicación: Evidencia la transmisión de información de un lugar a otro mediante diferentes dispositivos facilitados para tal fin.
	Proceso: Indica el inicio de un proceso, y contiene información sobre el mismo como su nombre, o el nombre donde se inicia este.
	Nota Aclaratoria: No forma parte del diagrama de flujo, pero se incluye para brindar información necesaria para el entendimiento de un elemento o proceso en el mismo.

Fuente: Adaptado de convenciones para diagramas de flujo según la ISO 9000 y la ANSI. 11 de Noviembre de 2016.

Con el objetivo de facilitar la interpretación de las actividades y procesos que se llevan a cabo en las áreas de Educación, Recreación y Salud de la Caja de Compensación, se presentará la información por medio de dos cuadros: en el primero se visualizarán la secuencia de actividades según el proceso del área, el responsable de la ejecución de la actividad, así como una descripción de las actividades que lleva a cabo el responsable de la misma; y en el segundo cuadro se presentara en forma de diagrama de flujo funcional las actividades descritas en el cuadro anterior, identificando el responsable y las actividades involucradas en cada parte del mismo diagrama.

8.6.1 Proceso de Gestión de PQRS

El proceso de presentación de PQRS por parte del usuario dependerá de la forma como este desee presentar la solicitud, así como del nivel de personalización y detalle en la información que requiera para resolver satisfactoriamente dicha solicitud. Para tal fin, el usuario tiene a su disposición una serie de canales de atención facilitados por la Caja de Compensación que varían en su inmediatez de respuesta, grado de personalización y forma de presentación de la solicitud, con el objetivo de cubrir toda la gama de necesidades que el usuario pueda presentar al momento de requerir contacto con la organización.

Tabla 10. Proceso general de gestión de PQRS.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Presentar solicitud PQRS	Usuario	Inicio del proceso para establecer una petición PQRS por alguna inconformidad con los servicios ofrecidos o requerimiento sobre los mismos.
¿Cómo se presenta la PQRS?	Usuario	Según lo que sea requerido, la PQRS se puede presentar en formato escrito, por medio de los buzones de sugerencias, o digital.
¿Requiere contacto personal directo?	Usuario	Si la PQRS se presenta en formato digital, se clasifica según el nivel de contacto personal que requiere el usuario para la atención de su petición. Si requiere contacto directo, se usan las líneas de atención, en caso contrario, se usara el Portal Web.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Buzón de Sugerencias	Coordinación de Canales de Atención	Consiste en un instrumento a disposición del usuario para que éste dé a conocer su opinión, o diferentes peticiones hacia la organización de manera escrita con el objetivo de brindar retroalimentación y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
Líneas de Atención	Coordinación de Canales de Atención	Son un conjunto de líneas telefónicas dispuestas para que los usuarios se puedan comunicar con un asesor/agente de la organización para resolver de manera directa e inmediata sus diferentes peticiones.
Portal Web	Coordinación de Canales de Atención	Sitio alojado en Internet donde los usuarios pueden acceder y obtener información sobre los servicios ofrecidos por la organización, así como

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		presentar, por medio del mismo portal, solicitudes o PQRS respecto a los servicios o personal de las diferentes campañas.
Enviar solicitud	Coordinación de Canales de Atención	Las múltiples solicitudes y PQRS recibidas por los diferentes Canales de Atención son digitalizadas, consolidadas y enviadas a una plataforma que facilita su gestión.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Por medio de la plataforma Salesforce, todas las PQRS se almacenan y organizan en bases de datos que faciliten su gestión.
Visualización Bases de Datos de PQRS	Coordinación de Atención al Cliente	Estas bases de datos generadas por la plataforma, son visualizadas de forma preliminar.

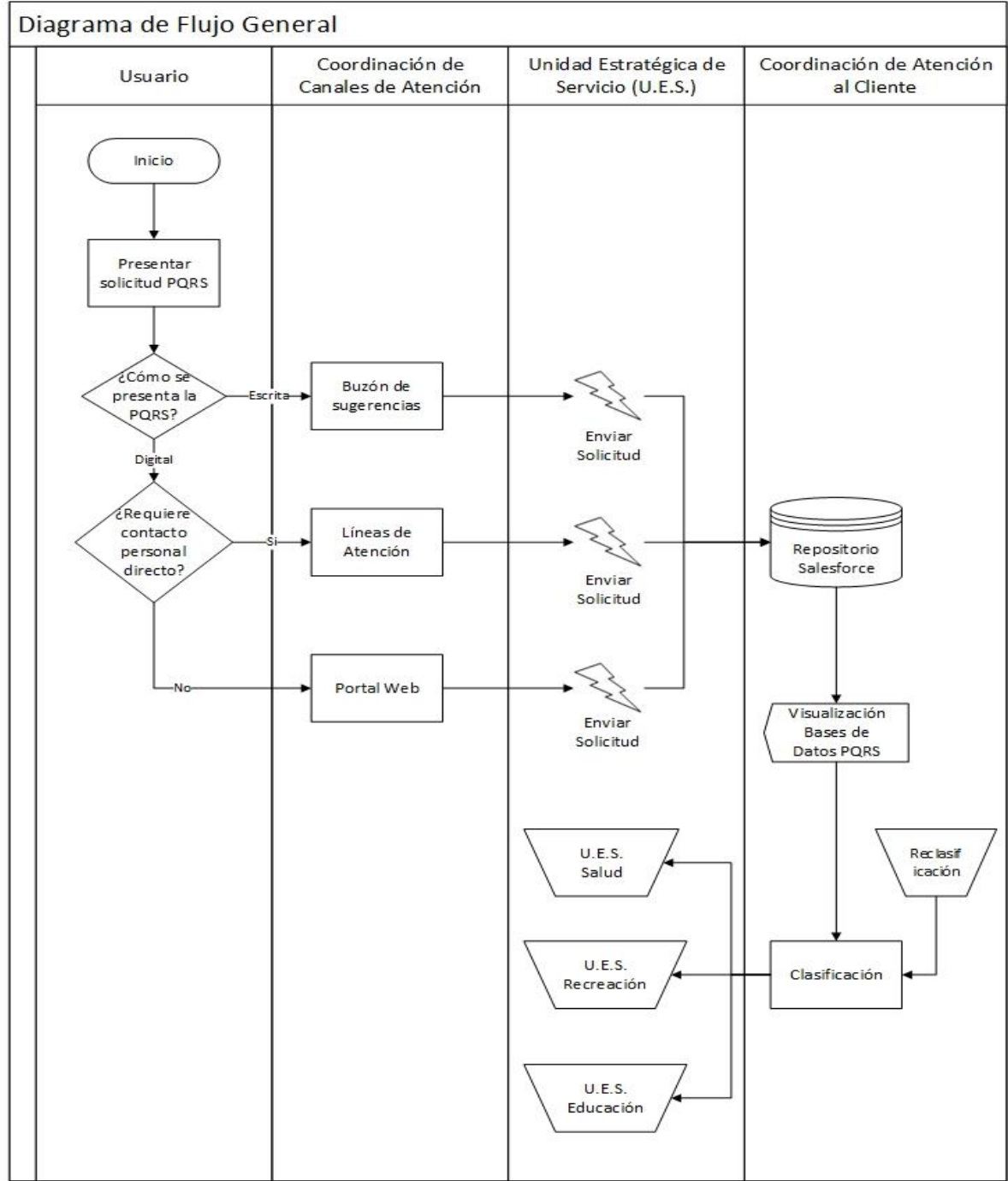
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Clasificación	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes PQRS contenidas en las bases de datos son clasificadas y enviadas a las áreas encargadas de gestionarlas y darle una respuesta oportuna y precisa a lo solicitado por el usuario. En este punto se lleva a cabo la evaluación de la importancia y urgencia de cada solicitud.
UES Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios médicos, clínicas y agendamiento de citas.
UES Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Área encargada de recibir y gestionar las PQRS relacionadas con los servicios de recreación, cultura y uso del tiempo libre.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios educativos, instituciones de educación, inscripciones, calendarios, matrículas, entre otros relacionados.
Reclasificación (Entrada)	Coordinación de Atención al Cliente	Recibe las diferentes PQRS que son asignadas incorrectamente a las áreas, y se ingresan nuevamente a clasificar para enviarlas al área correcta que pueda darles la gestión requerida.

Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Diagrama de Flujo

Figura 14. Diagrama de flujo general.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Observación al proceso:

Inicia con la presentación de la solicitud de PQRS por parte del usuario por alguna inconformidad o insatisfacción durante la interacción del mismo con alguno de los servicios ofrecidos por la organización. La presentación de la solicitud varía según lo deseado por el usuario: si desea presentarla de forma escrita puede recurrir a los buzones de sugerencias dispuestos en diferentes puntos y sucursales de la Caja, o si desea presentarla de forma digital depende si su petición requiere de un contacto personal directo, en tal caso debe usar las líneas de atención para contactarse directamente con un asesor/agente de la organización para gestionar inmediatamente su petición, o en caso que no requiera contacto personal directo el usuario puede hacer uso del portal web de la organización donde podrá encontrar una amplia gama de información referente a los servicios ofrecidos por la Caja o interponer una solicitud de PQRS por este medio al diligenciar una información sobre los detalles de la petición en cuestión.

Independientemente del Canal de Atención que sea preferido y utilizado por el usuario, todas las solicitudes son entregadas a la plataforma Salesforce y almacenadas en un repositorio de la misma donde se consolidan en bases de datos para facilitar su gestión. Estas bases de datos son visualizadas de forma preliminar y posteriormente se pasa a clasificar cada PQRS según lo requerido por el usuario en la misma. Las clasificaciones consisten en enviar la solicitud al área encargada de darle una adecuada gestión y respuesta satisfactoria a lo solicitado por el usuario. Estas áreas, en este caso, pueden ser Salud, Recreación o Educación según corresponda.

Se evidencia que el proceso se lleva a cabo de forma adecuada, facilitando una gama de canales de atención al usuario para la presentación de su solicitud; sin embargo, se pueden presentar estancamientos debido al cuello de botella existente en el punto de la clasificación, ocasionando que las diferentes PQRS que ingresen

no sean asignadas a las áreas correspondientes para su gestión de forma oportuna y, en consecuencia, no se entregue una respuesta adecuada y satisfactoria al usuario, por lo que se podría considerar establecer un proceso de clasificación en cada uno de los canales que se pongan a disposición de los usuarios con el objetivo de evitar la pérdida de tiempo por congestión al momento de clasificar, además de que permite aumentar la precisión de las clasificaciones al especializarse en un tipo de canal en particular y con esto reducir los reprocesos que se puedan generar posteriormente con reclasificaciones de casos asignados hacia áreas incorrectas.

8.6.2 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Salud

Es la UES encargada de ofrecer a los usuarios una gama de servicios correspondientes a fomentar y mantener un adecuado bienestar por medio de una buena salud física y mental de los usuarios. Dentro de los servicios que se ofrecen se encuentran Medicina General, Especialistas, Higiene Oral y Odontología, Medicina Alternativa, Salud Empresarial, entre otros.

Debido al gran volumen de afiliados y usuarios en este servicio, presenta una alta tasa de PQRS por diferentes motivos como demoras en la asignación de citas médicas, problemas con disponibilidad de agendas, mala atención en las IPS, demoras en la atención telefónica, problemas con la herramienta de asignación de citas en el portal web, entre otras.

Tabla 11. Proceso de gestión de PQRS - Área de Salud.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios médicos, clínicas y agendamiento de citas.
Recibir PQRS Área de Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Salud son recibidas para su gestión.
Asignar tramitador PQRS Salud	Coordinación de Atención al Cliente	A cada solicitud se le asigna un tramitador, que se encargará de gestionarla según lo que sea requerido por el usuario con el objetivo de darle la mejor y más oportuna respuesta.
Enviar indicadores PQRS del área de Salud	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS ingresadas al área de Salud y asignadas para

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		gestión se envían a la plataforma para su seguimiento y control. Por medio de los indicadores, se le hace un seguimiento y control a las diferentes PQRS ingresadas, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador encargado de gestionar la PQRS de Salud se encarga de determinar si la solicitud se encuentra en el área adecuada para resolver lo requerido por el usuario, o

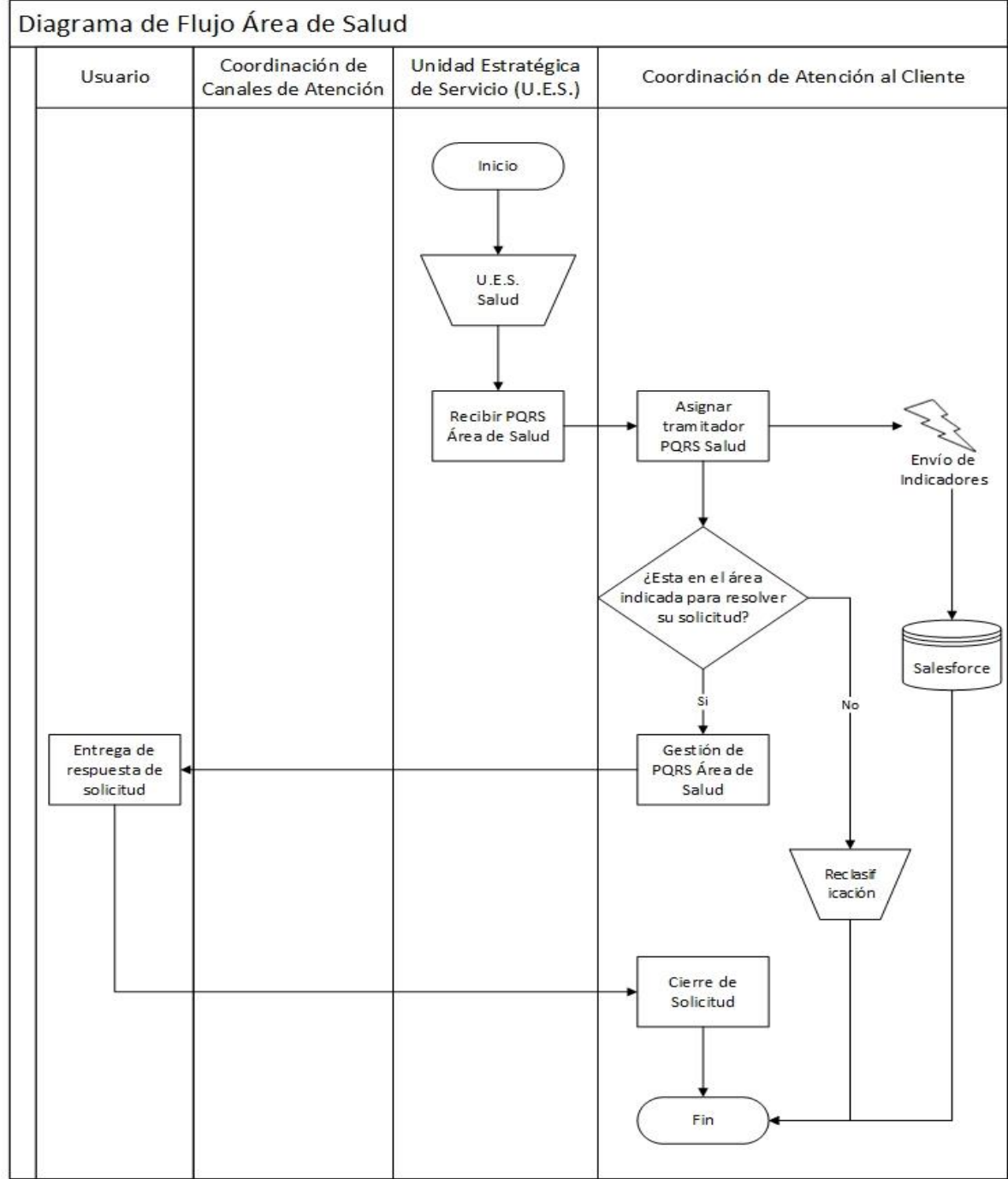
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que ingrese nuevamente a ser clasificada y sea enviada al área correcta que pueda darle la gestión requerida.
Gestión de PQRS Área de Salud	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario, ya sea personalmente o por medio del Contact Center.
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Diagrama de Flujo

Figura 15. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Salud.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Observación al proceso:

Posterior a la clasificación, el área de Salud se encarga de recibir la solicitud relacionada con los servicios de esta área. Se asigna un tramitador del área con el objetivo de que sea el responsable de la gestión de dicha solicitud dentro de la organización y le entregue al usuario una respuesta con la gestión realizada para solucionar los inconvenientes presentados durante la interacción con el servicio. Al momento de asignar el tramitador del área, la información de las PQRS asignadas para su gestión son almacenadas y consolidadas en indicadores que sirven como herramienta de control y permiten visualizar fácilmente cuáles de estas son gestionadas a tiempo y cuáles no. A la vez, el tramitador se encarga de analizar la PQRS y definir si se encuentra en el área adecuada para darle una respuesta oportuna que resuelva lo solicitado por el usuario, en caso de ser negativo el tramitador envía la solicitud a reclasificar y se remite nuevamente al proceso de clasificación para ser asignada al área correcta, en caso de ser afirmativo el tramitador se encarga de leer y resolver la solicitud, ya sea de forma personal o por medio del Contact Center asignando la cita médica que sea requerida o solucionando problemas con las plataformas dispuesta para el área de Salud por la organización. Posterior a la gestión, se entrega al usuario la respuesta de lo solicitado, ya sea por línea telefónica o por correo electrónico, para dar a conocer la solución y gestión realizada por la inconformidad presentada y las medidas correctivas que se están implementando para evitar repeticiones de sucesos iguales posteriormente. Finalmente, se pasa a cerrar la solicitud cuando el usuario ha quedado satisfecho y se han tomado las medidas correctivas adecuadas para mejorar el proceso involucrado en la solicitud. Se finaliza el proceso.

El proceso de gestión en el área de Salud se lleva a cabo de una forma correcta, asignando un responsable que se encargue y apropie de la gestión requerida por el usuario para obtener la satisfacción con los servicios ofrecidos por la Caja; sin embargo, el proceso de reclasificación podría generar reprocesos al estar ubicado

posterior a la asignación del tramitador del área lo que consume tiempo que debe ser usado apropiadamente para darle una respuesta precisa y oportuna al usuario, por lo que sería adecuado que el rombo de decisión para definir si la solicitud se encuentra en el área indicada estuviera posterior a la recepción de la misma, de tal forma que se reclasifique rápidamente aquellos casos que no corresponden al área y solo se asignen al tramitador aquellos que se relacionan con sus funciones y a los cuales se les puede dar una gestión y respuesta adecuada, reduciendo así pérdidas de tiempo en leer y enviar a reclasificar solicitudes que corresponden a otras áreas.

Asimismo, se evidencia que en el área de Salud se reciben las PQRS en una base de datos consolidada por la plataforma Salesforce, de tal manera que no se hace una clara distinción a aquellos casos que presentan prioridad o urgencia sobre los otros por el riesgo que representan para el usuario o para la organización de tal forma que se encuentran mezclados entre las demás solicitudes que no presentan tales características. Por lo anterior, se puede considerar implementar una serie de mecanismos que permitan distinguir claramente estas solicitudes clasificadas por su nivel de impacto y urgencia y se asigne un tramitador para cada tipología, de tal manera que se manejen tiempos de gestión y tipos de respuesta diferentes, de acuerdo a lo requerido por el usuario y por la naturaleza del caso.

Finalmente, y en búsqueda de lograr un proceso de mejora continua, se propone que posterior a la entrega de la respuesta al usuario se adelante un análisis de los resultados obtenidos, y un proceso de retroalimentación con el usuario y las partes involucradas, de tal manera que se determinen cuáles fueron las fallas durante la gestión de la solicitud, las demoras y sus causas y posibles planes de acción o correcciones para aumentar la eficiencia de la gestión en una próxima oportunidad.

8.6.3 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Recreación

Consiste en la gama de servicios que buscan liberar las presiones de los trabajadores de las empresas afiliadas por medio de espacios donde se pueda descansar y disfrutar de distracciones del ámbito profesional. Dentro de los servicios ofrecidos se encuentran centros recreativos y campestres, alojamiento en hoteles, actividades físicas y deportivas, entre otros.

Los usuarios de esta área presentan diferentes PQRS principalmente solicitando información sobre las diferentes campañas y promociones ofrecidas por la Caja para visitar sus centros recreativos o como inscribirse en programas deportivos ofrecidos en los mismos; por otra parte, también se presentan algunas solicitudes por problemas durante la visita a los centros recreativos, problemas sobre el estado de afiliación o entrega de la credencial, mala atención en los puntos de venta, falta de información sobre las condiciones de las promociones y tarifas, entre otras.

Tabla 12. Proceso de gestión de PQRS - Área de Recreación.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios de recreación, cultura y uso del tiempo libre.
Recibir PQRS Área de Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Recreación son recibidas para su gestión.
Asignar tramitador PQRS Área de Recreación	Coordinación de Atención al Cliente	A cada solicitud se le asigna un tramitador, que se encargará de gestionarla según lo que sea requerido por el usuario con el objetivo de darle la mejor y más oportuna respuesta.
Enviar indicadores PQRS del área de Recreación	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS ingresadas al área de Recreación y asignadas

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		para gestión se envían a la plataforma para su seguimiento y control. Por medio de los indicadores, se le hace un seguimiento y control a las diferentes PQRS ingresadas, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador encargado de gestionar la PQRS de Recreación se encarga de determinar si la solicitud se encuentra en el área adecuada para resolver lo requerido por

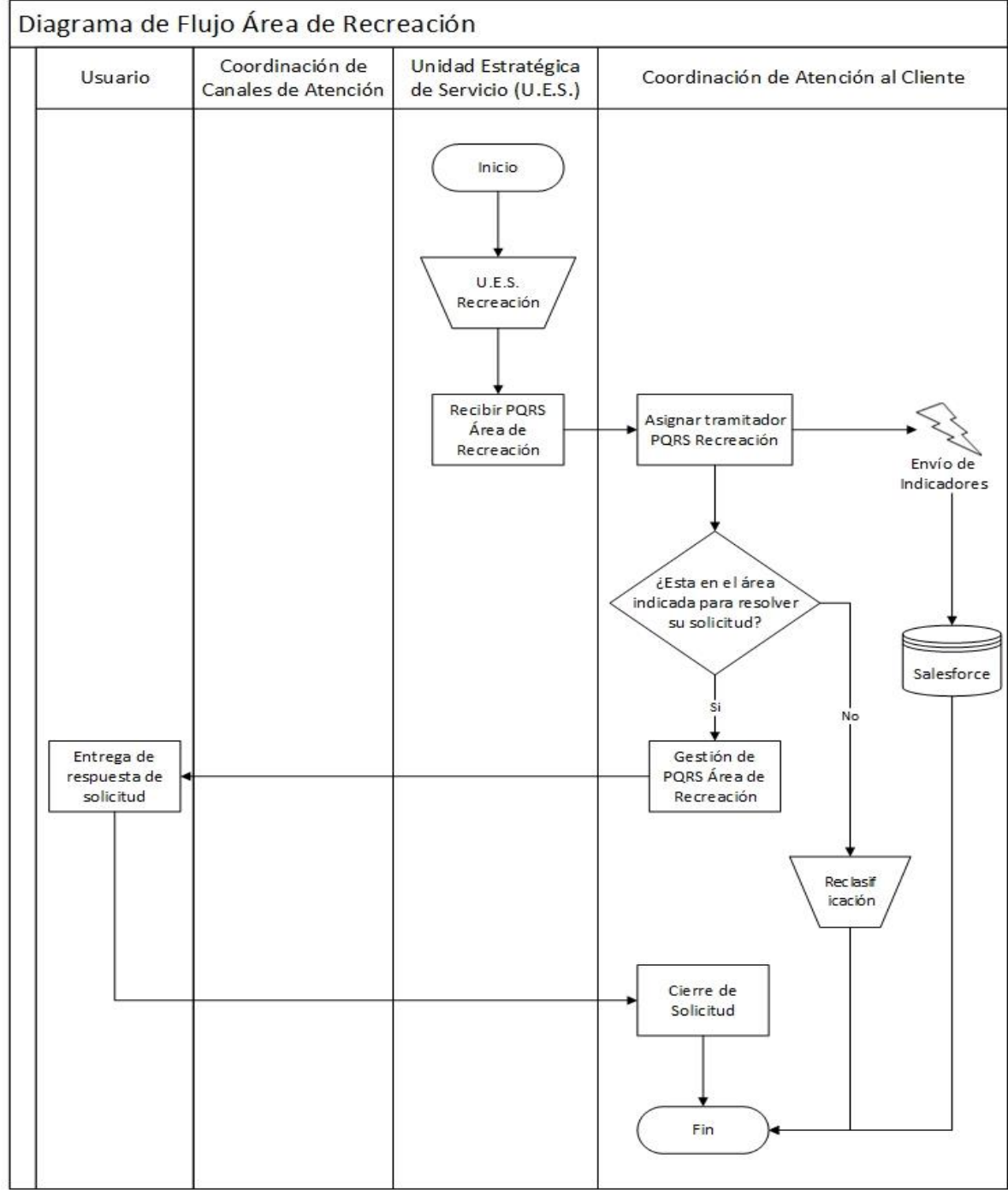
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		el usuario, o en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que ingrese nuevamente a ser clasificada y sea enviada al área correcta que pueda darle la gestión requerida.
Gestión de PQRS Área de Recreación	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario, ya sea personalmente o por medio del Contact Center.
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Diagrama de Flujo

Figura 16. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Recreación.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Observación al proceso:

Posterior a la clasificación, el área de Recreación se encarga de recibir la solicitud relacionada con los servicios de esta área. Se asigna un tramitador del área con el objetivo de que sea el responsable de la gestión de dicha solicitud dentro de la organización y le entregue al usuario una respuesta con la gestión realizada para solucionar los inconvenientes presentados durante la interacción con el servicio. Al momento de asignar el tramitador del área, la información de las PQRS asignadas para su gestión son almacenadas y consolidadas en indicadores que sirven como herramienta de control y permiten visualizar fácilmente cuáles de estas son gestionadas a tiempo y cuáles no. A la vez, el tramitador se encarga de analizar la PQRS y definir si se encuentra en el área adecuada para darle una respuesta oportuna que resuelva lo solicitado por el usuario, en caso de ser negativo el tramitador envía la solicitud a reclasificar y se remite nuevamente al proceso de clasificación para ser asignada al área correcta, en caso de ser afirmativo el tramitador se encarga de leer y resolver la solicitud, ya sea de forma personal o por medio del Contact Center asignando la reserva hacia un centro recreativo, facilitando información sobre las tarifas de los centros, entregando información sobre las promociones del mes, entre otras campañas adelantadas por el área. Posterior a la gestión, se entrega al usuario la respuesta de lo solicitado, ya sea por línea telefónica o por correo electrónico, para dar a conocer la solución y gestión realizada por la inconformidad presentada y las medidas correctivas que se están implementando para evitar repeticiones de sucesos iguales posteriormente. Finalmente, se pasa a cerrar la solicitud cuando el usuario ha quedado satisfecho y se han tomado las medidas correctivas adecuadas para mejorar el proceso involucrado en la solicitud. Se finaliza el proceso.

El proceso de gestión en el área de Recreación se adelanta de una forma adecuada, asignando un responsable que se encargue y apropie de la gestión requerida por el usuario para obtener la satisfacción con los servicios ofrecidos por la organización;

sin embargo, el proceso de reclasificación puede ocasionar reprocesos al estar ubicado posterior a la asignación del tramitador del área lo que consume tiempo que debe ser usado apropiadamente para darle una respuesta precisa y oportuna al usuario; sería recomendable que el rombo de decisión para definir si la solicitud se encuentra en el área indicada estuviera inmediatamente después a la recepción de la misma, de tal forma que se reclasifique rápidamente aquellos casos que no corresponden al área y solo se asignen al tramitador aquellos que se relacionan con sus funciones y a los cuales se les puede dar una gestión y respuesta adecuada, reduciendo así pérdidas de tiempo en leer y enviar a reclasificar solicitudes que corresponden a otras áreas.

Por otra parte, al tramitador del área de Recreación se le asignan para su gestión una serie de bases de datos consolidadas de PQRS que son recibidas por los diferentes canales, sin evidenciar que estas presentan diferencias entre sí y en los tiempos de respuesta que se debe dar a cada una. Por lo anterior, se podría adelantar un proceso de separación de aquellas solicitudes que son Quejas y Reclamos, de aquellas que son Información, de tal forma que cada tipología cuente con un tramitador que se especialice en la gestión de esos casos en particular además que tenga unas políticas y tiempos de respuesta específicos, de tal manera que se gestionen de manera urgente aquellas solicitudes que representan inconformidad o molestia por parte de los usuarios y aquellas que pueden transformarse en ingresos por ventas a la organización.

En pro de estar alineados con procesos de mejora continua en búsqueda de la calidad, al finalizar la gestión de las solicitudes y entregar una respuesta al usuario, se podría adelantar un proceso de análisis de los resultados de la gestión realizada y un proceso de retroalimentación en compañía de las partes involucradas, de tal manera que se identifiquen cuáles fueron los problemas y dificultades, posibilidades de mejora, y planes de acción a futuro para mejorar el desempeño, tiempos de respuesta y calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

8.6.4 Proceso de Gestión de PQRS - Área de Educación

Es el área encargada de ofrecer los servicios e infraestructura necesarios para la transmisión de conocimiento y formación de las personas para su adecuado desarrollo intelectual y personal buscando su adecuada adaptación e integración en la sociedad. Los servicios ofrecidos en esta área son jardines infantiles y colegios para formación primaria y secundaria, educación terciaria como técnicos laborales, desarrollo humano, alianzas con centros de educación superior, entre otros.

Las PQRS que ingresan a esta área solicitan información sobre las tarifas y fechas de inscripción a los diferentes centros educativos de la Caja, así como la existencia de convenios con instituciones de educación superior y descuentos por estar afiliados a la Caja de Compensación, entre otras.

Tabla 13. Proceso de gestión de PQRS - Área de Educación.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios educativos, instituciones de educación, inscripciones, calendarios, matrículas, entre otros relacionados.
Recibir PQRS Área de Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Educación son recibidas para su gestión.
Asignar tramitador PQRS Educación	Coordinación de Atención al Cliente	A cada solicitud se le asigna un tramitador, que se encargará de gestionarla según lo que sea requerido por el usuario con el objetivo de darle la mejor y más oportuna respuesta.
Enviar indicadores PQRS del área de Educación	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		ingresadas al área de Educación y asignadas para gestión se envían a la plataforma para su seguimiento y control. Por medio de los indicadores, se le hace un seguimiento y control a las diferentes PQRS ingresadas, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador encargado de gestionar la PQRS de Educación se encarga de determinar si la solicitud se encuentra en el área

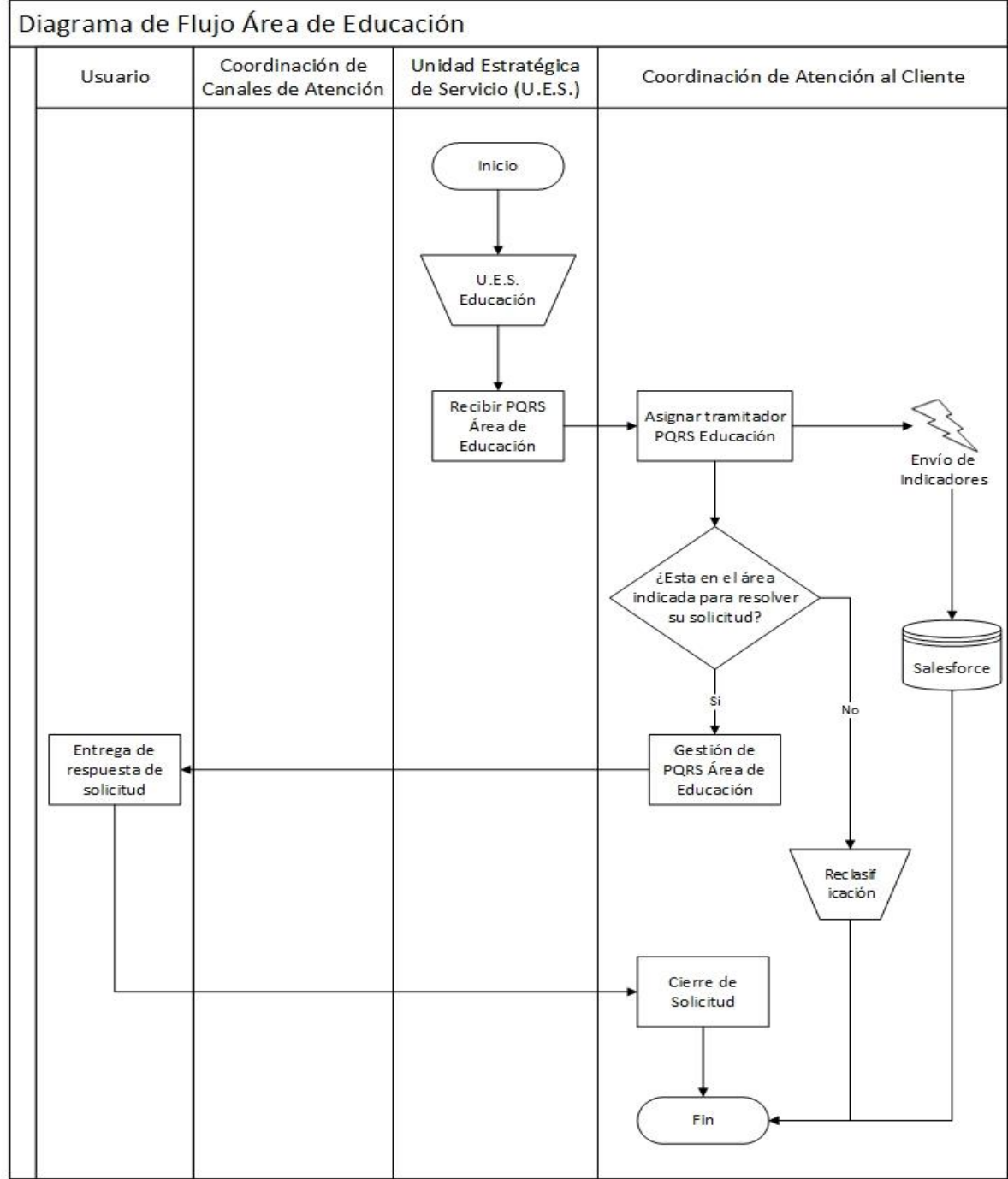
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		adecuada para resolver lo requerido por el usuario, o en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que ingrese nuevamente a ser clasificada y sea enviada al área correcta.
Gestión de PQRS Área de Educación	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario, ya sea personalmente o por medio del Contact Center.
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Diagrama de Flujo

Figura 17. Diagrama de flujo – gestión de PQRS Área de Educación.



Fuente: Elaboración propia según datos facilitados por Comfandi, Noviembre 11 de 2016.

Observación al proceso:

Posterior a la clasificación, el área de Educación se encarga de recibir la solicitud relacionada con los servicios de esta área. Se asigna un tramitador del área con el objetivo de que sea el responsable de la gestión de dicha solicitud dentro de la organización y le entregue al usuario una respuesta con la gestión realizada para solucionar los inconvenientes presentados durante la interacción con el servicio. Al momento de asignar el tramitador del área, la información de las PQRS asignadas para su gestión son almacenadas y consolidadas en indicadores que sirven como herramienta de control y permiten visualizar fácilmente cuáles de estas son gestionadas a tiempo y cuáles no. A la vez, el tramitador se encarga de analizar la PQRS y definir si se encuentra en el área adecuada para darle una respuesta oportuna que resuelva lo solicitado por el usuario, en caso de ser negativo el tramitador envía la solicitud a reclasificar y se remite nuevamente al proceso de clasificación para ser asignada al área correcta, en caso de ser afirmativo el tramitador se encarga de leer y resolver la solicitud, ya sea de forma personal o por medio del Contact Center entregando información sobre los centros educativos, requisitos para matrícula, calendarios académicos, alianzas con instituciones de educación superior, entre otra información del área. Posterior a la gestión, se entrega al usuario la respuesta de lo solicitado, ya sea por línea telefónica o por correo electrónico, para dar a conocer la solución y gestión realizada por la inconformidad presentada y las medidas correctivas que se están implementando para evitar repeticiones de sucesos iguales posteriormente. Finalmente, se pasa a cerrar la solicitud cuando el usuario ha quedado satisfecho y se han tomado las medidas correctivas adecuadas para mejorar el proceso involucrado en la solicitud. Se finaliza el proceso.

El proceso de gestión en el área de Educación se lleva a cabo adecuadamente, asignando un responsable en la organización que se responsabilice y apropie de la gestión requerida por el usuario para obtener la satisfacción con los servicios

ofrecidos por la organización; sin embargo, el proceso de reclasificación puede generar reprocesos al estar después de la asignación del tramitador del área lo que consume tiempo que debe ser usado apropiadamente para darle una respuesta precisa y oportuna al usuario, por lo que sería adecuado que el rombo de decisión para definir si la solicitud se encuentra en el área indicada estuviera posterior a la recepción de la misma, de tal forma que se reclasifique rápidamente aquellos casos que no corresponden al área y solo se asignen al tramitador aquellos que se relacionan con sus funciones y a los cuales se les puede dar una gestión y respuesta adecuada, reduciendo así pérdidas de tiempo en leer y enviar a reclasificar solicitudes que corresponden a otras áreas.

Igualmente, y dado que al tramitador le ingresa un consolidado de las PQRS que deben ser gestionadas indistintamente de sus características, se sugiere llevar a cabo un proceso de filtrado de las solicitudes que dé como resultado una separación de aquellas que representan quejas o inconformidades por parte de los usuarios, y a las cuales se les debe asignar un tramitador especializado y manejar unos tiempos de respuesta mucho más cortos, y aquellas que requieren información sobre los servicios educativos ofrecidos por la organización, de tal forma que se logre darle prioridad a aquellas solicitudes que pueden colocar en riesgo la reputación e imagen que se tiene de la Caja frente a sus usuarios y partes interesadas, además de aumentar la satisfacción de sus afiliados e incrementar los ingresos por ventas al dar una gestión más rápida, oportuna y precisa.

Finalmente, con el objetivo de obtener procesos orientados hacia la calidad, se propone adelantar un análisis de los resultados obtenidos al finalizar la gestión de la solicitud y darle entrega de la misma al usuario, realizando un proceso de retroalimentación con el usuario y las demás partes involucradas con el objetivo de evidenciar posibles falencias y oportunidades de mejora que permitan a la organización permanecer en constante cambio y reestructuración para alcanzar procesos cada vez más eficientes y eficaces.

8.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTIÓN DE PQRS

Gracias a la observación participante por parte del estudiante en el área de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente de la organización, se realizó un análisis correspondiente a la estructura del área, las políticas del proceso de atención al cliente, sus normatividades internas, tipologías de solicitudes radicadas, estadísticas de las mismas, y los procesos de manejo de las PQRS de las diferentes áreas estudiadas, siendo complementado con un análisis documental. Lo anterior, permitió evidenciar una serie de fortalezas y debilidades en la gestión de PQRS que se presentan a continuación:

8.7.1 Fortalezas de la Gestión de PQRS

“(...) Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social (...)” (Ponce, 2006. p.2).

- La normatividad a la cual está adherida la organización se da a conocer a los diferentes jefes de área y al personal del área administrativa por medio de capacitaciones, cartillas y libros de comunicación interna con el objetivo de hacer de conocimiento común la importancia de conocer y cumplir con lo estipulado en las diferentes normativas.
- En la gestión de las PQRS, se tiene un organigrama claramente definido, que permite identificar claramente los involucrados y responsables de cada área y con esto conocer cuál es el flujo de trabajo de la organización.

- Las políticas están alineadas a la normatividad existente para diferentes temas como el manejo de información confidencial, derechos y deberes de los usuarios de la Caja de Compensación, atención sin discriminación alguna, entre otra normatividad vigente.
- Debido a las políticas, se da a conocer a los colaboradores la importancia de orientar sus esfuerzos en obtener la satisfacción del cliente, así como las condiciones de respeto que se deben manejar y el trato adecuado hacia el mismo, buscando brindar soluciones a sus situaciones de inconformidad de forma oportuna y precisa.
- Gracias a las políticas, se diseñan y ejecutan planes de acción para mejorar de forma rápida las inconsistencias presentadas en el cumplimiento de las políticas.
- Por medio de la implementación de nuevos canales y mejoramiento de los ya existentes se busca mejorar la comunicación entre la organización y sus grupos de interés, se da un cumplimiento a lo estipulado en las políticas.
- El origen de las PQRS, dispone de una gama de tipologías de solicitudes acorde a lo que requiera comunicar el usuario a la organización, de tal forma, que según sea lo que necesite el usuario se haga la gestión de forma oportuna y precisa.
- El proceso consta de pasos, involucrados y flujo de información claramente definidos que permite hacer trazabilidad a las solicitudes ingresadas en caso de alguna inconsistencia en el proceso.

- A disposición de los usuarios se deja una amplia gama de canales por los cuales pueden ser atendidos y que se adaptan a lo que requiera el cliente y sus preferencias al momento de comunicarse con la organización, para ingresar y dar inicio al proceso de gestión de las diferentes solicitudes.
- El proceso se apoya en la tecnología para facilitar y agilizar la gestión de las diferentes solicitudes presentadas por los usuarios.
- Se personaliza la gestión de cada solicitud al asignar una persona responsable dentro de la organización que sea la encargada de realizar lo requerido por el usuario, buscando obtener su satisfacción y reducir la posibilidad de presentarse nuevamente situaciones negativas.

8.7.2 Debilidades de la Gestión de PQRS

“(...) Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (...)” (Ponce, 2006. p.2).

- Debido al gran crecimiento que ha presentado la organización, la difusión y socialización de la importancia de la comprensión y cumplimiento de las normatividades a las cuales está adherida la organización en muchas ocasiones no es conocida por personal ajeno al área administrativa, por lo que se generan múltiples dificultades e incumplimientos por el desconocimiento de las mismas y las implicaciones jurídicas que estos desconocimientos ocasionan sobre la organización y sus usuarios.

- En la Gestión de las PQRS, se evidencia que en el organigrama de la Jefatura de Inteligencia de Negocios y Relacionamento con el Cliente se conjuntan dos áreas que tienen misiones y objetivos diferentes, por lo que estar consolidadas en una sola estructura dificulta la autonomía y el nivel de interacción y articulación con otras áreas que pueden estar más relacionadas en la interacción y atención al cliente.
- La política de Acompañamiento al Cliente de la organización presenta dificultades en su cumplimiento e interiorización, debido a que no se da a conocer a todo el personal la importancia de la información contenida en estas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, además de facilitar el desempeño de sus funciones, e interacción con las partes interesadas. Además, las políticas se presentan de forma general, y no se encuentran adaptadas según los requisitos de cada área de la organización lo que dificulta su interpretación e implementación.
- La Gestión y Control de Solicitudes presenta inconsistencias, debido a que no se cumplen los lineamientos planteados en esta, referentes a los tiempos y prioridades de atención siendo mayores a los estipulados, además de hacer un uso inadecuado de las herramientas de la plataforma para el control y seguimiento, así como restarle importancia a la notificación a las diferentes áreas involucradas para la gestión de las PQRS que ingresan.
- En el origen de las PQRS, se utilizan indistintamente los diferentes tipos de solicitudes que la organización pone a disposición de los usuarios para establecer comunicación, debido a la falta de información sobre cada una de estas, ocasionando un aumento en el tiempo requerido para la gestión de la solicitud al ser necesario un proceso de modificación de la solicitud según el tipo correcto y posterior asignación al área indicada.

- En las estadísticas, se evidencia que la organización presenta dificultades con el adecuado manejo y gestión de las PQRS debido a que durante los últimos años la cantidad de solicitudes que ingresan a la organización han aumentado considerablemente, así como el promedio de ingreso por día, lo que refleja un estado de insatisfacción e inconformidad por parte de los usuarios de la Caja.
- La estructura y los involucrados en el Proceso, a excepción de algunos cambios de nombre, son iguales para las tres áreas (Salud, Recreación y Educación) lo que reduce el nivel de personalización y respuesta oportuna según la prioridad y naturaleza de la solicitud.
- El flujograma general de Gestión de PQRS presenta un punto crítico en la clasificación de estas, donde se evidencia un cuello de botella debido a que todas las solicitudes deben pasar por este punto antes de ser enviadas a sus respectivas áreas, ocasionando demoras y tiempos de espera.
- En los flujogramas de procesos de gestión de las áreas se encuentra ubicado el proceso de reclasificación posterior a la asignación de un tramitador, lo que genera que este deba invertir tiempo en realizar la solicitud de reclasificación hacia el área indicada, aumentando los tiempos de espera para la entrega de una respuesta al usuario.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Caja de Compensación del Valle del Cauca cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido para toda la organización, sin embargo, para el área encargada de la gestión de las PQRS que ingresan a la organización no se tienen definidos estos direccionamientos, por lo cual se proponen la misión, visión, además de unos objetivos estratégicos del área, así como un ajuste a la estructura, la cual se presentará en el Plan de Acción, con el objetivo de orientar el área hacia la consecución de unas metas claramente definidas, además de facilitar su seguimiento y control por parte de los jefes de la misma para que se tomen las medidas correctivas y contingenciales que sean necesarias dado el caso.

9.1 MISIÓN

Somos un área de la Caja de Compensación del Valle del Cauca dedicada a establecer, mantener y regular la interacción entre la organización y sus clientes internos y externos mediante una atención cálida, oportuna y precisa a través de los diferentes canales de atención que den respuesta a los múltiples requerimientos y necesidades de los usuarios de la organización buscando obtener la mejor experiencia y su máxima satisfacción.

9.2 VISIÓN

Para el año 2020 seremos el área de la Caja de Compensación del Valle del Cauca que garantizara un índice de satisfacción superior al 95%, caracterizándonos por una atención de calidad, personalizada y humana; así como una oportunidad de respuesta superior al 90%, siendo reconocida por ofrecer soluciones precisas a las

diferentes necesidades de los afiliados, posicionando positivamente a la organización en la mentalidad de los usuarios como en la sociedad en general.

9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el nivel de satisfacción general de los usuarios con la Caja.
- Mejorar la calidad y precisión de las respuestas entregadas a los usuarios.
- Reducir al mínimo la posibilidad de sanciones o multas por parte de entidades de control gubernamentales por atención inadecuada o inoportuna hacia los usuarios.
- Desarrollar campañas de educación y sensibilización para los usuarios con el objeto de dar un adecuado uso de los canales de atención y tipos de solicitudes según lo que sea necesario.
- Mejorar continuamente ofreciendo nuevos canales de atención capacitados y diseñados según lo requerido por los usuarios.
- Posicionar el área dentro de la organización como un punto clave para la consecución de los resultados de la organización y la satisfacción de todas las partes interesadas.
- Capacitar de forma constante al personal encargado de atender a los usuarios de la organización con el objetivo de formarlos en brindar una atención oportuna, precisa y cálida.

10. PLAN DE ACCIÓN

10.1 DEFINICIÓN

“Se conceptualiza el plan de acción como la gestión materializada en un documento con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos determinados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas” (Miguel, 2004, p.416).

10.2 FALENCIAS

Por medio del análisis realizado se logran identificar un conjunto de falencias que se presentan actualmente en la organización. Algunas de estas están centradas en el diseño de la estructura organizacional, debido a que no se logra tener una integración y control de todas las áreas involucradas sobre el ingreso y gestión de las PQRS, comprendiendo la importancia de una adecuada gestión oportuna y brindar la máxima satisfacción a los usuarios involucrados.

Adicionalmente, se presentan falencias en la capacitación adecuada del personal, debido a que la organización ha presentado un crecimiento considerable por lo que se han producido cambios y modificaciones que ocasionan que la información y difusión de los principios para una óptima atención al cliente no se socialicen e interioricen de la mejor forma, lo que genera problemas al momento de llevar a cabo la interacción por parte de los usuarios y clientes con este personal.

Asimismo, las políticas de la organización que buscan brindar una serie de lineamientos y orientaciones para facilitar la cálida y correcta interacción del personal con los usuarios de la organización, se encuentran diseñadas de una forma considerablemente extensa, además de que fueron redactadas en forma general para todas las áreas de la organización, por lo que en ocasiones se dificulta su comprensión, socialización y aplicación por las diferentes áreas de la Caja, debido a que cada área presenta necesidades y actores diferentes.

Finalmente, la estructura del procedimiento para la gestión de las PQRS se encuentra diseñada de manera estándar para la totalidad de las áreas lo que ocasiona que no se de una gestión prioritaria a aquellos casos que así lo requieren y puedan generar consecuencias legales o económicas a la organización. Además, las funciones de los involucrados en cada proceso son iguales cuando cada área debe manejar un procedimiento y actores particulares, con sus debidas funciones limitadas y especializadas a la tipología de PQRS que ingresan al área específica.

Por lo anterior, se presentan una serie de objetivos tácticos con sus debidas estrategias y actividades con el objetivo de mejorar las falencias identificadas en la organización.

10.3 OBJETIVOS TÁCTICOS

Los objetivos tácticos, también llamados objetivos de mediano plazo, se basan en función al objetivo general de la alta gerencia de la organización. Consisten en objetivos formales de la empresa, definidos por áreas de la misma para ayudar a la misma a lograr su propósito (Novoa, 2009).

Los objetivos tácticos diseñados son:

10.3.1 Objetivo No. 1

Establecer el Comité de PQRS durante el periodo 2017 - 2018.

Estrategia: Diseñando las funciones y estructura para el adecuado funcionamiento del Comité de PQRS.

Actividad No. 1: Diseño de la estructura del Comité de PQRS.

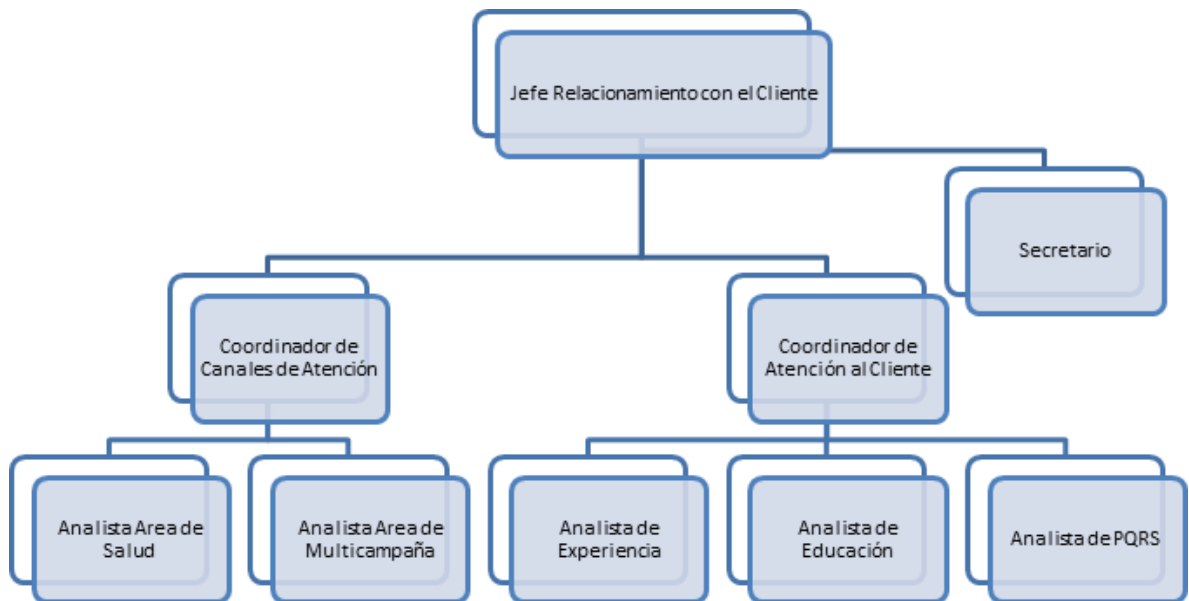
El Comité de PQRS de la Caja de Compensación estará conformado por:

- Jefe de Relacionamiento con el Cliente o su representante.
- Coordinador de Canales de Atención, o su representante.
- Coordinador de Atención al Cliente, o su representante.
- Analista representante del área de Salud.
- Analista representante del área de Multicampaña.
- Analista representante de Experiencia.
- Analista representante de Educación.
- Analista representante de PQRS.
- Secretario.

El Comité de PQRS se llevará a cabo todos los días viernes, o jueves en caso de ser viernes festivo, con el objetivo de darle un seguimiento a la gestión realizada en la semana y diseñar planes de acción y mejora para la semana próxima. Las reuniones del Comité se realizarán en la oficina del Jefe de Relacionamiento con el Cliente, desde las 7:30 a.m. hasta las 10:00 a.m. y su asistencia será obligatoria.

Organigrama propuesto:

Figura 18. Organigrama propuesto Comité de PQRS.



Fuente: Elaboración propia. Enero 8 de 2016.

Actividad No. 2: Diseño del manual de funciones de los miembros del Comité de PQRS

- **Jefe de Relacionamento con el Cliente.**

Área: Administrativa

Cargos subordinados: Coordinador de Canales de Atención, Coordinador de Atención al Cliente, Secretario.

Objetivo del cargo: Diseñar, desarrollar y supervisar estrategias administrativas que tengan una visión sistémica de las PQRS, y que permitan el adecuado

relacionamiento con los clientes de la organización, obteniendo su satisfacción por medio de una atención adecuada en unos canales efectivos, logrando los objetivos organizacionales y posicionando positivamente la organización en la región.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 3 a 6 años en cargos relacionados con fidelización y relacionamiento, servicio al cliente, mercadeo y comunicaciones, PQRS, o afines.

Funciones:

- Integración de la información recibida de las coordinaciones de Canales de Atención y Atención al Cliente para tomar las estrategias adecuadas en pro de brindar la mejor atención en el menor tiempo posible.
- Autorización y supervisión de la ejecución de estrategias en busca de descongestionar los canales de atención.
- Supervisión y autorización de nuevos Canales de Atención según las necesidades de los clientes.
- Autorización de nuevos procedimientos de gestión en la Atención al Cliente.
- Supervisión al cumplimiento de metas de satisfacción organizacionales.
- Supervisión de cumplimiento financiero y presupuestal del área.

- **Coordinador de Canales de Atención.**

Área: Administrativa.

Cargos subordinados: Analista Área de Salud, Analista Área de Multicampaña.

Objetivo del cargo: Coordinar las actividades realizadas en la gestión de los canales dispuestos para el área de Salud y de Multicampaña garantizando su disponibilidad a los usuarios de forma oportuna y precisa.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en cargos relacionados con Canales de Atención, Servicio al Cliente, Call Center, PQRS, o afines.

Funciones:

- Supervisar, controlar y administrar el personal asignado al área de Canales de Atención.
- Elaboración y presentación de informes de cumplimiento, oportunidad y uso de los Canales dispuestos por la organización.
- Seguimiento y control de indicadores de gestión y acuerdos de servicio.
- Elaborar y supervisar la ejecución de estrategias de descongestión de los Canales de Atención.
- Diseño y supervisión de la puesta en marcha de nuevos Canales de Atención que se adapten según las necesidades y gustos de los usuarios.
- Supervisar y controlar el presupuesto asignado al área de Canales.

- **Coordinador de Atención al Cliente.**

Área: Administrativa

Cargos subordinados: Analista de Experiencia, Analista de Educación, Analista de PQRS.

Objetivo del cargo: Coordinar las actividades asociadas a la vinculación, mantenimiento y desarrollo de los clientes de la organización, con el objetivo de obtener la satisfacción de sus necesidades por medio de una atención adecuada de sus solicitudes y opiniones.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en áreas relacionadas con Servicio al Cliente, Mercadeo, PQRS, o afines.

Funciones:

- Supervisar, controlar y administrar el personal asignado al área de Servicio al Cliente.
- Supervisar y gestionar el trámite adecuado y oportuno de las PQRS que presentan los usuarios de los servicios de la organización.
- Supervisar el cumplimiento de los niveles de satisfacción organizacionales.
- Monitorear y gestionar las variables que afectan una adecuada prestación de los servicios.
- Diseñar e implementar estrategias orientadas a obtener la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento oportuno de sus requisiciones.
- Supervisar la calidad de la atención ofrecida a los clientes de la organización.
- Elaboración y supervisión de nuevos procedimientos de gestión en la Atención al Cliente para una atención más rápida y concisa.

- **Analista Área de Salud.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Coordinador de Canales de Atención.

Objetivo del cargo: Monitorear y analizar la adecuada disponibilidad de los Canales de Atención para acceder a los servicios del área de Salud, así como supervisar la correcta gestión de las PQRS ingresadas a la misma área.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en Servicio al Cliente, canales de atención, PQRS, manejo de clientes, Call Center, indicadores de gestión y manejo de plataforma SAP y Salesforce.

Funciones:

- Supervisar la disponibilidad de los Canales de Atención.
- Analizar, diseñar e implementar estrategias para mejorar la accesibilidad de los usuarios a los servicios de Salud.
- Elaborar informes de gestión respecto al número de PQRS ingresadas, tiempos de atención, número de clasificaciones por servicio, entre otros.
- Monitorear la correcta gestión de las PQRS referentes al área de Salud.
- Clasificar y supervisar la adecuada gestión de las diferentes solicitudes que ingresan al área de Salud por los diferentes Canales de Atención.
- Identificar posibilidades de mejora en el proceso de gestión.
- Identificar tendencias y preferencias en el uso de los Canales de Atención por parte de los usuarios.
- Diseñar planes de contingencia para reducir las dificultades en el flujo de información en caso de presentarse una saturación de los Canales.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Analista Área de Multicampaña.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Coordinador de Canales de Atención.

Objetivo del cargo: Monitorear y analizar la adecuada disponibilidad de los Canales de Atención para acceder a los servicios del área de Multicampaña, así como supervisar la correcta gestión de las PQRS ingresadas a la misma área.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en Servicio al Cliente, canales de atención, PQRS, manejo de clientes, Call Center, indicadores de gestión y manejo de plataforma SAP y Salesforce.

Funciones:

- Supervisar la disponibilidad de los Canales de Atención.
- Analizar, diseñar e implementar estrategias para mejorar la accesibilidad de los usuarios a los servicios de Multicampaña.
- Elaborar informes de gestión respecto al número de PQRS ingresadas, tiempos de atención, número de clasificaciones por servicio, entre otros.
- Monitorear la correcta gestión de las PQRS referentes al área de Multicampaña.
- Clasificar y supervisar la adecuada gestión de las diferentes solicitudes que ingresan al área de Multicampaña por los diferentes Canales de Atención.
- Identificar posibilidades de mejora en el proceso de gestión.
- Identificar tendencias y preferencias en el uso de los Canales de Atención por parte de los usuarios.
- Diseñar planes de contingencia para reducir las dificultades en el flujo de información en caso de presentarse una saturación de los Canales.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Analista de Experiencia.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Coordinador de Atención al Cliente.

Objetivo del cargo: Analizar, desarrollar e implementar procesos que permitan mejorar los índices de satisfacción de los usuarios de la organización.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en Servicio al Cliente, PQRS, manejo de clientes, indicadores de gestión y manejo de plataforma SAP y Salesforce.

Funciones:

- Recibir y analizar los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios con los servicios de la organización.
- Identificar problemas y falencias en el logro de la satisfacción de los usuarios de la organización.
- Apoyar la elaboración de estrategias que permitan aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Diseñar y supervisar mejores prácticas de gestión orientadas a la calidad y obtención de la satisfacción del usuario.
- Identificar tendencias de preferencias y gustos de los servicios, canales y tipologías de PQRS de los usuarios.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Analista de Educación.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Coordinador de Atención al Cliente.

Objetivo del cargo: Diseñar y ejecutar iniciativas que mejoren la educación de los usuarios para el adecuado manejo de los medios dispuestos por la organización para facilitar la comunicación entre las partes.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en Servicio al Cliente, PQRS, manejo de clientes, indicadores de gestión y manejo de plataforma SAP y Salesforce.

Funciones:

- Identificar las deficiencias en educación e información al cliente para el adecuado uso y aprovechamiento de los canales y tipologías de PQRS dispuestos por la organización.
- Diseño de propuestas educativas innovadoras y llamativas para los clientes de la organización.
- Supervisión de la correcta ejecución de las campañas educativas adelantadas.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Analista de PQRS.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Coordinador de Atención al Cliente.

Objetivo del cargo: Realizar actividades de soporte que garanticen la adecuada gestión dentro de los tiempos estipulados de las diferentes PQRS presentadas por los usuarios orientadas a obtener la satisfacción de los mismos.

Nivel educativo: Universitario.

Experiencia: De 1 a 3 años en Servicio al Cliente, PQRS, manejo de clientes, indicadores de gestión y manejo de plataforma SAP y Salesforce.

Funciones:

- Recibir, tramitar, coordinar y realizar el seguimiento a las diferentes PQRS que ingresan a la organización.
- Identificar tendencias sobre cuáles son las tipologías de mayor ingreso y las razones de la misma.
- Identificar posibles problemas e inconformidades por parte de los clientes al momento de interactuar con los servicios de la organización.
- Diseñar posibilidades de mejora en el manejo de las PQRS, así como de los servicios ofrecidos a los usuarios.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de satisfacción del cliente.

- **Secretario.**

Área: Administrativa

Jefe Inmediato: Jefe de Relacionamiento con el Cliente.

Objetivo del cargo: Brindar apoyo incondicional para llevar a cabo de forma satisfactoria el Comité de PQRS, además de realizar la gestión documental necesaria y apoyo administrativo para que la reunión se adelante sin contratiempos.

Nivel educativo: Tecnólogo.

Experiencia: De 1 a 2 años en procesos de gestión administrativa, secretariado ejecutivo, o afines.

Funciones:

- Atender el orden de la reunión y leer los compromisos acordados en la reunión inmediatamente anterior.
- Redactar en forma ordenada y cronológica los hechos de la reunión como los diferentes compromisos, acuerdos y diálogos que se lleven a cabo durante el transcurso de la reunión del Comité.
- Organizar y controlar el archivo de actas elaboradas en las diferentes reuniones del comité, cuidando de mantener los ejemplares publicados y accesibles a todos los involucrados e interesados.

Responsable de la Actividad: Jefe de Relacionamiento con el Cliente.

Costo de la Actividad: La actividad no implica costos a la organización debido a que no se debe contratar nuevo personal y puede ser ejecutada en su totalidad con el recurso humano actualmente vinculado al área.

10.3.2 Objetivo No. 2

Reajustar la estructura del área de Coordinación de Atención al Cliente en el periodo 2017 - 2018.

Estrategia: Adecuando el organigrama y lineamientos actuales del área.

Actividad No. 1: Diseño del nuevo organigrama del área.

Actualmente en la Jefatura de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente se consolidan dos áreas que, si bien están relacionadas, requieren ser autónomas debido al considerable crecimiento que ha presentado la organización, ocasionando un aumento notable en la cantidad de usuarios que demandan los

servicios ofrecidos por la misma. De tal forma, se hace necesario contar con un área especializada en establecer y mantener un adecuado relacionamiento con el cliente que ofrezca información estratégica a la organización sobre las opiniones y voces de sus usuarios al momento de interactuar con los servicios de la organización, además de enfocarse en brindar los medios y recursos necesarios para que el cliente pueda ser escuchado y atendido de la mejor forma posible.

Anteriormente se contaba con la Jefatura de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente, la cual se dividirá y dará origen a dos jefaturas: Jefatura de Inteligencia de Negocios, orientada a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios con entidades externas que permitan el cumplimiento del carácter social de la organización y su crecimiento y posicionamiento en la región; así como la Jefatura de Acompañamiento al Cliente, dedicada a ofrecer una correcta interacción entre la organización y los usuarios de sus servicios por medio de la escucha activa, campañas educativas y análisis de experiencias, ofreciendo una retroalimentación constante a las demás áreas de la organización, de tal forma que se facilite la toma de decisiones estratégicas y medidas contingenciales que sean necesarias.

Esta separación le permitirá a cada área tener la autonomía necesaria para la toma de decisiones estratégicas de una forma más rápida y que se adapten a lo requerido por los usuarios y el mercado. Igualmente, ubica de una forma mucho más relevante al área de Relacionamiento con el Cliente y la escucha activa de sus opiniones, de tal manera que al tener un área especializada y encargada de manejar los Canales de Atención y la Atención al Cliente, se mejoren las medidas implementadas para obtener respuestas óptimas y de calidad, además de ofrecer una mejora en la comunicación entre la organización y sus usuarios, y en general, mejorar la satisfacción y comodidad de los usuarios con la Caja.

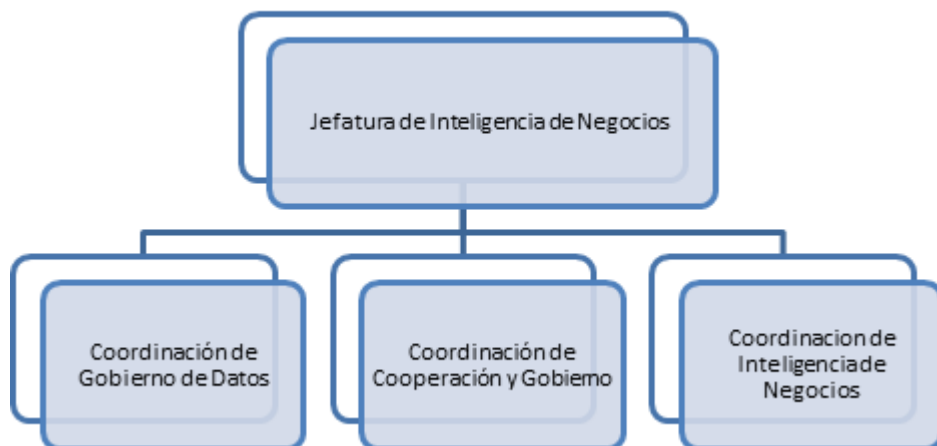
Responsable de la Actividad No. 1: Asesor en reestructuración administrativa: Paul Esteban Muñoz Urbano.

Costo de la Actividad No. 1: La actividad no tendrá costo para la organización debido a que será adelantada por el asesor en reestructuración administrativa, además no requiere contratación de nuevo personal y se puede llevar a cabo con el actualmente vinculado.

Estructura organizacional propuesta:

Jefatura de Inteligencia de Negocios

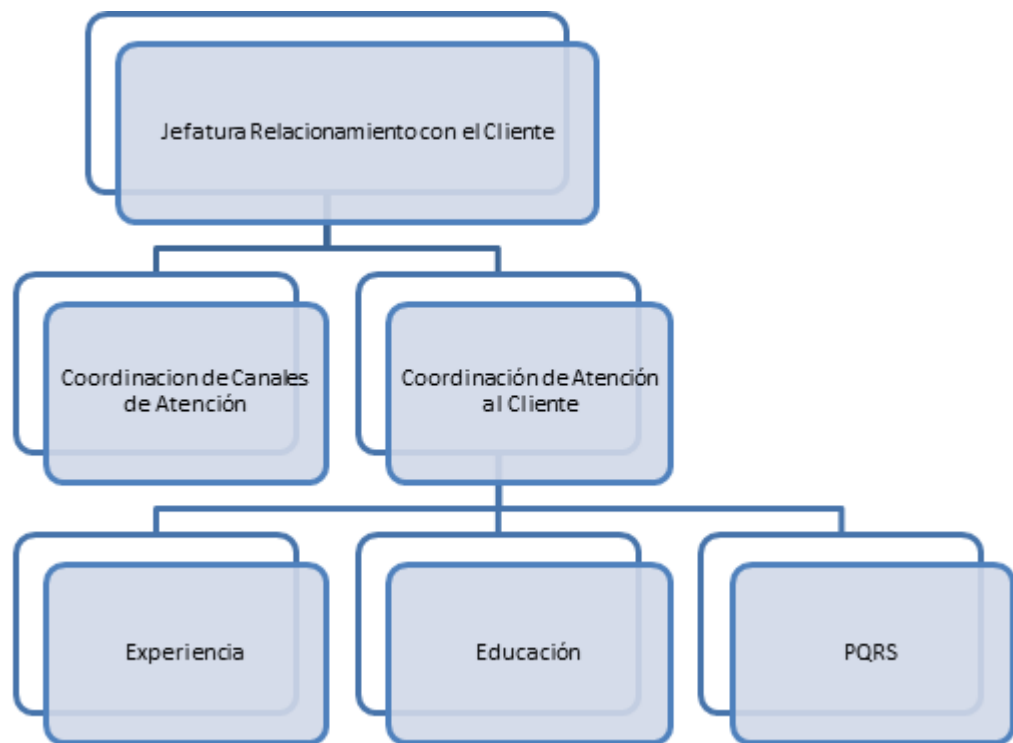
Figura 19. Organigrama propuesto Jefatura Inteligencia de Negocios



Fuente: Elaboración propia. Enero 9 de 2017.

Jefatura de Relacionamiento con el Cliente

Figura 20. Organigrama propuesto Jefatura Relacionamiento con el Cliente.



Fuente: Elaboración propia. Enero 9 de 2017.

Actividad No. 2: Rediseño de las políticas y consolidación de las normas del área.

Se proponen un conjunto de políticas, basadas en las ya existentes, diseñadas según los requisitos específicos de cada área en particular con el objetivo de reducir los obstáculos y dificultades que se pueden presentar al momento de su interpretación o socialización entre el personal de la Caja.

Igualmente se determinan y consolidan las normas por área, basadas en el marco legal, que rigen en cada área en particular de tal forma que se facilite su identificación y cumplimiento por los miembros de las áreas involucradas y regidas por las mismas.

Políticas propuestas de las PQRS:

Políticas del área de Salud:

- a. Las PQRS que se clasifiquen al área de Salud serán gestionadas en un tiempo no mayor a 5 días hábiles, período en el que se debe contactar al usuario y ofrecer la respuesta y/o solución requerida por el usuario.
- b. Aquellas PQRS que ingresan al área de Salud con veeduría de la Superintendencia Nacional de Salud o entidades de control nacional serán gestionadas con un tiempo no mayor a 2 días hábiles, período en el que se debe contactar al usuario y ofrecer la respuesta y/o solución requerida por el usuario.
- c. Preferiblemente, se dará una mayor importancia a la gestión de las Quejas y Reclamos que ingresen al área de Salud, dadas las consecuencias e implicaciones que conllevan estas clasificaciones para los usuarios y la organización en sí.
- d. Las clasificaciones que ingresen al área de Salud y se detecte que pongan en riesgo la vida del usuario, de su familia o la imagen de la organización, se manejarán como una clasificación con veeduría de la Superintendencia Nacional de Salud, siendo gestionadas en un plazo no mayor a 2 días hábiles.

- e. Se recomienda que todo el personal involucrado en el manejo y gestión de las clasificaciones del área de Salud sean capacitados e informados de la importancia de un adecuado manejo, direccionamiento y gestión de las solicitudes presentadas de los usuarios, así como las consecuencias que conlleva hacer caso omiso a estos lineamientos.
- f. Preferiblemente, la totalidad de los empleados del área de Salud deben tener conocimientos sobre una adecuada y cálida atención al usuario, así como los procedimientos y medios para acceder a los servicios médicos, además de las dependencias encargadas de cada especialidad médica ofrecida por la organización.

Políticas del área de Recreación:

- a. Las clasificaciones que ingresan al área de Recreación serán gestionadas en un plazo máximo de 8 días hábiles, tiempo en el que se debe hacer contacto con el usuario y ofrecer respuesta a lo requerido por el mismo.
- b. Para las PQRS que ingresan al área de Recreación con vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar, se les dará gestión en un tiempo no mayor a 5 días hábiles, período en el que se debe establecer comunicación con el usuario y ofrecer la respuesta requerida por el mismo.
- c. Las clasificaciones que ingresan con tipología de Queja y Reclamo serán gestionadas de manera prioritaria debido a las consecuencias que pueden conllevar para la organización y la imagen con sus usuarios y afiliados.
- d. Aquellas clasificaciones que estén relacionadas con subsidios monetarios como familiar, de vivienda, al cesante, entre otros, se deben gestionar como un caso con vigilancia de la Superintendencia de Subsidio Familiar, con un

tiempo máximo de respuesta de 5 días hábiles debido a que involucran recursos económicos de los usuarios.

- e. Preferiblemente, el personal del área de Recreación debe estar capacitado y conocer la totalidad de las instalaciones y campañas ofrecidas a los usuarios por la organización, así como el direccionamiento para que este pueda hacer uso y disfrute de dichas campañas e instalaciones.

Políticas del área de Educación:

- a. Las PQRS que ingresan al área de Educación se gestionaran en un plazo de 10 días hábiles como máximo, periodo en el que se debe establecer contacto con el usuario y ofrecer la información y/o respuesta requerida.
- b. Preferiblemente, se dará una gestión prioritaria de aquellos casos que se refieren a Quejas y Reclamos sobre el servicio, teniendo un plazo de 5 días como máximo para ser gestionadas y ofrecer respuesta al usuario.
- c. Se recomienda que el personal involucrado en el manejo y gestión de las PQRS del área de Educación se encuentre informado y capacitado de las diferentes instituciones educativas manejadas por la Caja, los calendarios y tarifas ofrecidas a los usuarios, así como los procedimientos y requisitos necesarios para acceder a estas instituciones.

Normas de Salud:

El área de Salud de la organización debe velar por acogerse y dar cumplimiento a las siguientes normas. Dichas normas son de obligatorio cumplimiento, por lo que deben ser conocidas y respetadas por todos los involucrados del área:

- Artículo 44 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 48 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 49 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 50 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 52 de 2000 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 64 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 78 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 300 de 1996 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 336 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 356 de 2001 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 366 de la Constitución Política de Colombia
- Ley 10 de 1990
- Ley 100 de 1993
- Ley 789 de 2002
- Ley 1122 de 2007
- Ley 1251 de 2008
- Ley 1751 de 2015
- Decreto 2240 de 1996
- Decreto 0806 de 1998
- Decreto 0903 de 2014
- Resolución 13437 de 1991
- Resolución 5261 de 1994
- Resolución 5521 de 2013

Normas de Recreación:

El área de Recreación de la organización debe velar por acogerse y dar cumplimiento a las siguientes normas. Dichas normas son de obligatorio cumplimiento, por lo que deben ser conocidas y respetadas por todos los involucrados del área:

- Artículo 44 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 52 de 2000 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 64 de la Constitución Política de Colombia
- Ley 21 de 1982
- Ley 3 de 1991
- Ley 100 de 1993
- Ley 789 de 2002

Normas de Educación:

El área de Educación de la organización debe velar por acogerse y dar cumplimiento a las siguientes normas. Dichas normas son de obligatorio cumplimiento, por lo que deben ser conocidas y respetadas por todos los involucrados del área:

- Artículo 41 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 44 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 45 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 52 de 2000 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 64 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 68 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 69 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 70 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 300 de 1996 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 336 de la Constitución Política de Colombia
- Artículo 366 de la Constitución Política de Colombia
- Ley 115 de 1994
- Ley 1064 de 2006
- Ley 1324 de 2009
- Decreto 1526 de 2002

- Decreto 1283 de 2002
- Decreto 1278 de 2002
- Decreto 0230 de 2002
- Decreto 1286 de 2005
- Decreto 0529 de 2006
- Decreto 2888 de 2007
- Decreto 4710 de 2008
- Decreto 869 de 2010
- Decreto 1965 de 2013
- Decreto 1075 de 2015
- Resolución 864 de 2001
- Resolución 4434 de 2006

Responsable de la Actividad No. 2: Asesor en reestructuración administrativa:
Paul Esteban Muñoz Urbano.

Costo de la Actividad No. 2: La actividad no tendrá costo para la organización debido a que será adelantada por el asesor en reestructuración administrativa, además no requiere contratación de nuevo personal y se puede llevar a cabo con el actualmente vinculado.

10.3.3 Objetivo No. 3

Rediseñar los procedimientos de gestión de PQRS en la Caja de Compensación del Valle del Cauca durante el periodo 2017 - 2018.

Estrategia: Ajustando los nuevos procesos y ajustándolos a las necesidades particulares del área.

Actividad No. 1: Ajuste del procedimiento general de gestión de PQRS.

Se presenta una reestructuración del flujograma del procedimiento general de la gestión de las PQRS antes de ser clasificadas a sus áreas correspondientes, buscando reducir los tiempos de espera, cuellos de botellas y demás problemas que ocasionan demoras al momento de asignar las diferentes clasificaciones a sus áreas y que aumentan el tiempo de espera del usuario para obtener una respuesta por parte de la organización. Las modificaciones propuestas en el diagrama de flujo serán establecidas en color gris azulado.

Tabla 14. Proceso general de gestión de PQRS propuesto.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Presentar solicitud PQRS	Usuario	Inicio del proceso para establecer una PQRS para manifestar la opinión o experiencias al momento de interactuar con los servicios de la organización.
¿Cómo se presenta la PQRS?	Usuario	Según lo que requiera el usuario, la PQRS se puede presentar en forma escrita, por medio de los buzones de sugerencias, o en forma digital.
¿Requiere contacto personal directo?	Usuario	Si la PQRS se presentará en formato digital, el usuario dispone de dos canales para realizarla: por medio de las líneas de atención y por medio del portal web.
Buzón de Sugerencias	Coordinación de Canales de Atención	Consiste en un instrumento a disposición del usuario para que éste dé a conocer su opinión, o

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		diferentes peticiones hacia la organización de manera escrita.
Líneas de Atención	Coordinación de Canales de Atención	Son un conjunto de líneas telefónicas dispuestas para que los usuarios se puedan comunicar con un asesor/agente de la organización para resolver de manera directa e inmediata sus diferentes peticiones.
Portal Web	Coordinación de Canales de Atención	Sitio alojado en Internet donde los usuarios pueden acceder y obtener información sobre los servicios ofrecidos por la organización, así como presentar, por medio del mismo portal, solicitudes o PQRS respecto a los servicios o personal de las diferentes campañas.
Enviar solicitud	Coordinación de Canales de Atención	Las PQRS recibidas y recopiladas en cada canal de atención son

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		digitalizadas y enviadas a la plataforma correspondiente a su canal para facilitar su gestión.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Por medio de la plataforma Salesforce, las PQRS de cada canal se recopilan en bases de datos separadas donde posteriormente se clasificarán al área encargada.
Visualización Bases de Datos de PQRS	Coordinación de Atención al Cliente	Las bases de datos de cada canal son visualizadas para su seguimiento y control por un personal especializado en el manejo de cada canal en particular.
Clasificación	Coordinación de Atención al Cliente	Las PQRS correspondientes a cada canal son clasificadas a las áreas encargadas de gestionarlas, con el objetivo de brindar al

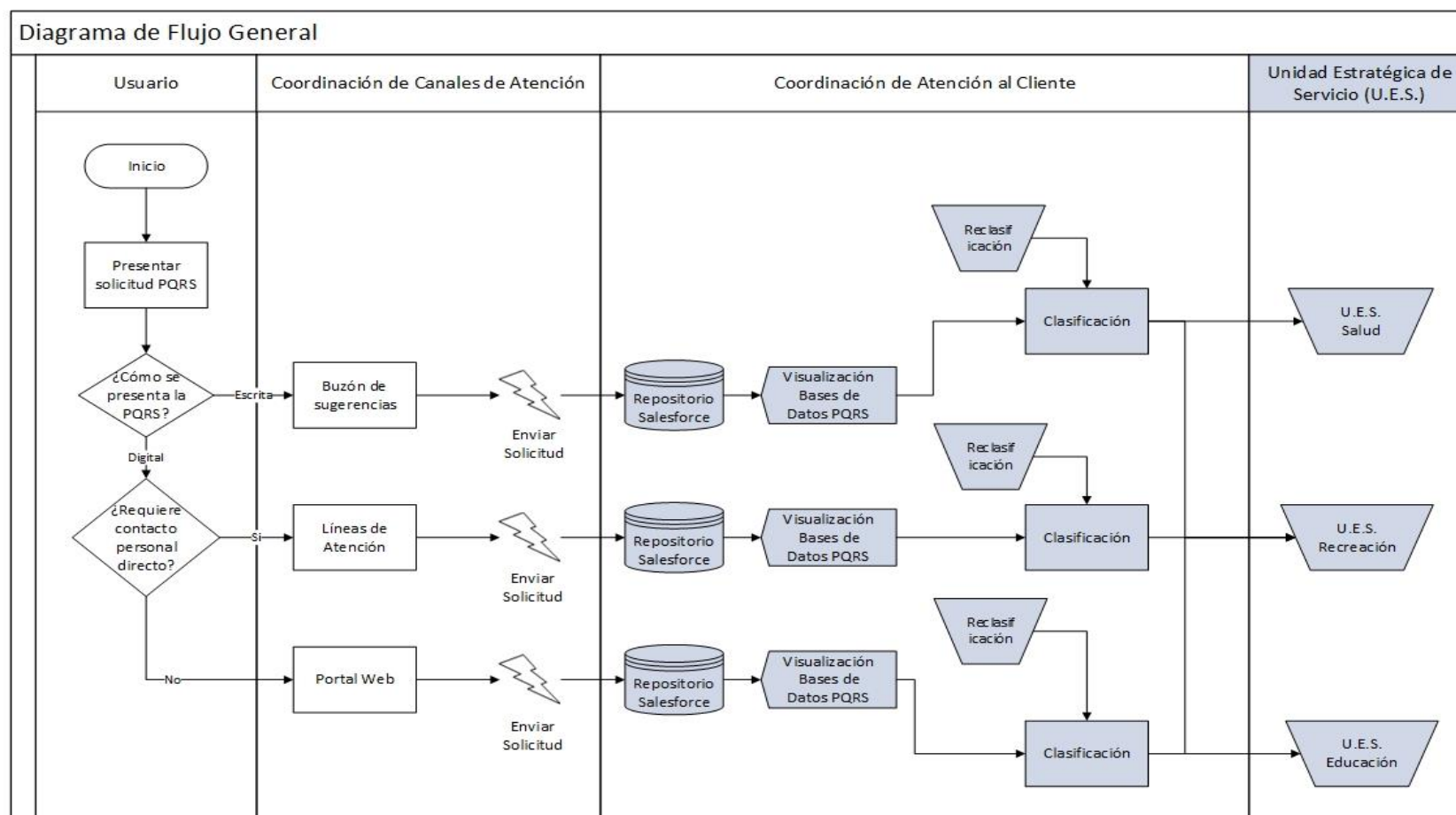
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		usuario una respuesta oportuna y precisa a lo solicitado. En este punto se lleva a cabo la evaluación de la importancia y urgencia de cada solicitud.
UES Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios médicos, clínicas y agendamiento de citas.
UES Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Área encargada de recibir y gestionar las PQRS relacionadas con los servicios de recreación, cultura y uso del tiempo libre.
UES Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		servicios educativos, instituciones de educación, inscripciones, calendarios, matrículas, entre otros relacionados.
Reclasificación (Entrada)	Coordinación de Atención al Cliente	Se encarga de recibir las diferentes PQRS que son asignadas a las áreas incorrectas, para proceder a clasificarlas nuevamente y enviarlas al área correcta que pueda darles la gestión requerida.

Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Diagrama de flujo propuesto:

Figura 21. Diagrama de flujo general propuesto.



Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Modificaciones:

Se individualizo cada canal de atención, de tal forma que contara cada uno con un repositorio en Salesforce especializado y adaptado según los requisitos e información manejada por cada canal, así como una visualización de la información especificada para cada canal con el objetivo de verificar que la información registrada en estos sea la correcta y la necesaria para darle la gestión requerida, así como de eliminar el cuello de botella existente anteriormente al contar con un único punto de clasificación que integraba la totalidad de los canales, al contar con un proceso de clasificación en cada canal manejado por la organización.

Los cambios buscan que cada canal pueda contar con autonomía y una mejor dinámica, aumentando el flujo de la información así como la velocidad de respuesta; adicionalmente, permite tener un control y un seguimiento más cercano a cada canal debido a que se tienen individualizados y con procesos de seguimiento y verificación a cada uno, de tal forma que se puede determinar cuál es el canal más efectivo o preferido por los usuarios, que canal se puede usar como medida de contingencia para descongestionar los demás, entre otras medidas de carácter estratégico y administrativo que facilitaran a la organización la efectiva atención de las solicitudes y aumentara la satisfacción de los usuarios.

Se espera obtener como resultados con los cambios propuestos una reducción en los tiempos de atención de las solicitudes presentadas por los usuarios, igualmente reducir al mínimo la posibilidad de solicitudes mal clasificadas y asignadas al área incorrecta, y la eliminación de cuellos de botella que impidan el adecuado y rápido flujo de la información. Todo lo anterior permitirá un óptimo flujo en la atención de las solicitudes de los usuarios, evitando su acumulación y represa, presentando un aumento en la cantidad de PQRS asignadas y gestionadas de forma oportuna y adecuada por las áreas de Salud, Recreación y Educación, y finalmente ocasionando un aumento en la satisfacción de los usuarios de la organización.

Responsable de la Actividad No. 1: Asesor en reestructuración administrativa: Paul Esteban Muñoz Urbano. Coordinador de canales de atención: Julián Andrés Hernández.

Costo de la Actividad No. 1: La actividad involucra costos por parte de la organización para su adecuada ejecución, al vincular dos personas adicionales a la ya existente para el proceso de clasificación de solicitudes por un valor de \$2'000.000 mensuales (1 persona = \$1'000.000 mensuales). Asimismo, requiere modificaciones en la plataforma Salesforce, que puede ser adaptada del contrato vigente actualmente con dicho proveedor de la herramienta.

Actividad No. 2: Ajuste del procedimiento de gestión en el área de Salud.

En esta área la reestructuración tiene como objetivo brindar la gestión de forma adecuada y coherente con la prioridad e impacto de la solicitud en cuestión, de tal forma que no se ponga en peligro la vida de los usuarios, así como la imagen de la organización frente a sus afiliados o entidades de control nacional. Las modificaciones propuestas en el diagrama de flujo serán establecidas en color gris azulado.

Tabla 15. Proceso de gestión de PQRS propuesto - Área de Salud.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios médicos, clínicas y agendamiento de citas.
Recibir PQRS Área de Salud	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Salud son recibidas para su gestión.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	Se define por parte de las analistas del área si la solicitud se encuentra en el área adecuada para resolver lo requerido por el usuario, o en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que ingrese nuevamente a ser

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		clasificada y sea enviada al área correcta que pueda darle la gestión requerida.
¿Presenta prioridad urgente?	Coordinación de Atención al Cliente	Se determina si la solicitud presenta una prioridad urgente por factores como la vida del usuario se encuentra comprometida, riesgo de menores de edad, enfermedades que requieren atención inmediata, entre otros aspectos clínicos.
¿Tiene un impacto alto?	Coordinación de Atención al Cliente	En caso de que la solicitud no presente una alta prioridad por su aspecto clínico, se determina si presenta un alto impacto en la imagen de la organización frente a la sociedad o entidades de regulación nacional.
Tramitador PQRS Urgentes	Coordinación de Atención al Cliente	Aquellas solicitudes que por su naturaleza pongan

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		en riesgo la vida del usuario, serán clasificadas al tramitador de PQRS urgentes quien estará especializado en este tipo de solicitudes. Les dará el manejo adecuado y prioritario que manejan este tipo de solicitudes, contactando al usuario y ofreciendo la respuesta solicitada de forma ágil y oportuna.
Tramitador PQRS Alto Impacto	Coordinación de Atención al Cliente	Aquellas solicitudes que pongan en riesgo la imagen de la organización frente a terceros serán gestionadas por el tramitador de alto impacto, que se especializara en este tipo y tomará las medidas necesarias de forma rápida para solventar la situación que coloca en una situación indeseada a

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		la organización, entregando la respuesta al usuario de forma precisa y oportuna.
Tramitador PQRS Generales	Coordinación de Atención al Cliente	Las solicitudes que no involucran la vida de los usuarios, o que no colocan en riesgo la imagen de la organización serán gestionadas por el tramitador que se encargará de gestionarla según lo que sea requerido por el usuario con el objetivo de darle la mejor y más oportuna respuesta.
Enviar indicadores PQRS del área de Salud	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS ingresadas a cada tramitador del área de Salud se envían a su correspondiente plataforma para su

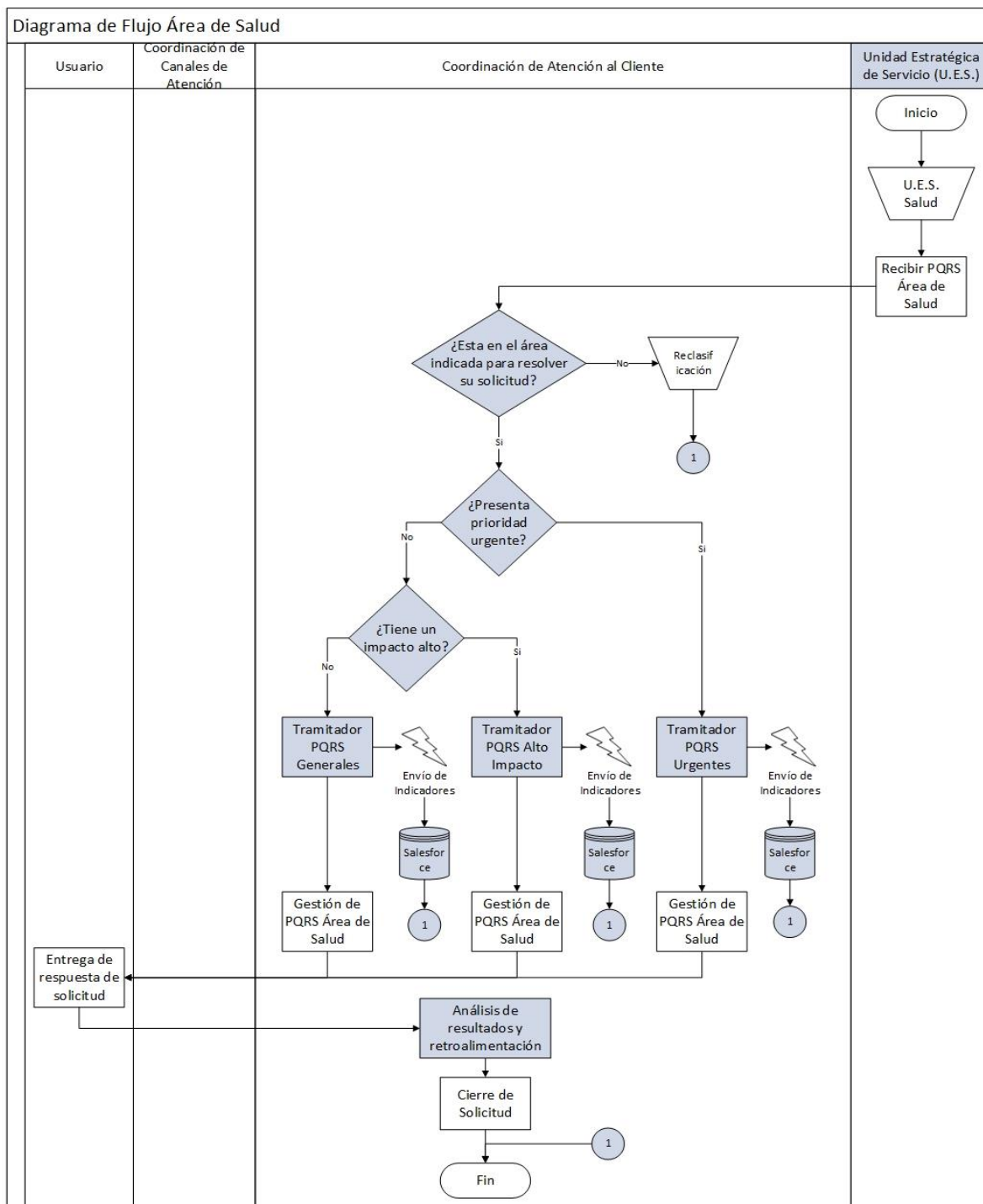
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		seguimiento y control. Por medio de los indicadores, se le hace un monitoreo a las diferentes PQRS ingresadas a cada tramitador, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
Gestión de PQRS	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario según el tipo de solicitud asignada, ya sea personalmente o por el Contact Center.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.
Análisis de los resultados y retroalimentación	Coordinación de Atención al Cliente	Se realiza un análisis de la experiencia del usuario frente a la respuesta entregada por la organización a su PQRS. Tomando en cuenta aspectos como tiempo de respuesta, precisión de la misma, calidez del servicio, entre otros aspectos que permitan mejorar la calidad del mismo.
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Diagrama de flujo propuesto:

Figura 22. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Salud.



Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Modificaciones:

En el área de Salud se realizaron una serie de modificaciones al flujograma con el objetivo de reducir los reprocesos, al momento de clasificar las solicitudes, y el tiempo de espera de los usuarios para recibir una respuesta. La verificación acerca de la adecuada clasificación de la solicitud en el área para ser gestionada se ubicó inmediatamente al inicio del procedimiento, de tal manera que aquellas clasificaciones que no correspondan al área sean enviadas a reclasificar inmediatamente y no se pierda tiempo por parte del tramitador al iniciar la gestión de una solicitud que no corresponde. Igualmente, se dividieron las clasificaciones según su nivel de prioridad y de impacto: en caso que una solicitud presente una prioridad urgente por factores como involucrar la vida o bienestar del paciente, se le asignará un tramitador especializado para este tipo de clasificaciones que dará una respuesta precisa y oportuna a lo requerido con el usuario, de tal forma que pueda continuar con sus procedimiento médicos sin mayor contratiempo; por otra parte, si la solicitud tiene un alto impacto por poner en juego el buen nombre de la organización frente a la sociedad, afiliados o entidades de control, se clasificara al tramitador especializado de alto impacto quien tomará las medidas necesarias para dar solución a la inconformidad o respuesta requerida por el usuario de forma ágil y oportuna; finalmente, si la PQRS no presenta prioridad de carácter urgente o un alto impacto, se clasificara al tramitador general de PQRS, donde se le dará una respuesta dentro de los tiempos especificados a lo requerido por los usuarios referente a los servicios de salud ofrecidos por la organización.

La ubicación de la verificación del área adecuada se posiciona en el inicio del flujograma con el objetivo de reducir los reprocesos ocasionados por reclasificaciones, así como tiempos perdidos al momento de gestionar casos que no corresponden al área en cuestión. Por otra parte, la distinción de los casos según nivel de prioridad e impacto permite dar una respuesta más rápida y precisa para aquellos casos donde se puede llegar a ocasionar consecuencias legales,

económicas o sociales a la organización por una atención inadecuada a los usuarios o incumplimiento de normatividades establecidas por entes gubernamentales. Esta respuesta rápida y precisa les permitirá a los usuarios mejorar sus niveles de satisfacción con la atención ofrecida en la organización, además de reducir el riesgo por parte de la organización de recibir posibles medidas legales que puedan afectar su normal funcionamiento.

Con los cambios, se espera obtener como resultado un menor tiempo de respuesta al usuario, así como de mejorar la personalización de las diferentes solicitudes dependiendo de su tipología y nivel de impacto o urgencia por lo que se gestionaran según la relevancia que tenga para la salud de los afiliados como para la imagen de la empresa, además de minimizar los riesgos de consecuencias legales hacia la organización por procesos de gestión de PQRS adelantados de forma inapropiada o inadecuada y, en general, mejorar la imagen de la organización en la mentalidad de sus usuarios y la satisfacción de estos.

Responsable de la Actividad No. 2: Asesor en reestructuración administrativa: Paul Esteban Muñoz Urbano. Coordinador de canales de atención: Julián Andrés Hernández.

Costo de la Actividad No. 2: La actividad requiere una inversión por parte de la organización para ser implementada correctamente, debido a que se debe vincular a dos personas adicionales a la ya existente para el proceso de trámite de las PQRS del área de salud por un valor de \$3'000.000 mensuales (1 persona = \$1'500.000 mensuales). Asimismo, requiere modificaciones en la plataforma Salesforce, que puede ser adaptada del contrato vigente actualmente con dicho proveedor de la herramienta.

Actividad No. 3: Ajuste del procedimiento de gestión en el área de Recreación.

Debido a la importancia de darle una gestión oportuna a aquellas solicitudes correspondientes a Quejas y Reclamos, se modifica el flujograma de gestión en el área de Recreación con el objetivo de facilitar una rápida detección de las solicitudes que requieren atención inmediata o prioritaria de aquellas correspondientes a solicitudes de información que presentan un nivel menor de atención y prioridad. Las modificaciones propuestas en el diagrama de flujo serán establecidas en color gris azulado.

Tabla 16. Proceso de gestión de PQRS propuesto - Área de Recreación.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios de recreación, cultura y uso del tiempo libre.
Recibir PQRS Área de Recreación	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Recreación son recibidas para su gestión.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	El analista del área de Recreación se encarga de determinar si la solicitud se encuentra en el área adecuada para resolver lo requerido por el usuario, o en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		ingrese nuevamente a ser clasificada y sea enviada al área correcta que pueda darle la gestión requerida.
¿Es una Queja o Reclamo?	Coordinación de Atención al Cliente	Se determina si la solicitud que ingresa al área corresponde a una Queja o un Reclamo sobre una mala experiencia por parte del usuario en los servicios de Recreación ofrecidos por la organización.
Tramitador de Quejas y Reclamos	Coordinación de Atención al Cliente	En caso de que sea una Queja o un Reclamo sobre los servicios de Recreación, estos casos se asignaran a un tramitador especializado en el manejo de esta tipología en particular con el objetivo de darle un manejo y respuesta prioritaria y oportuna.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
¿Es una solicitud de Información?	Coordinación de Atención al Cliente	Cuando la solicitud no corresponde a una Queja o Reclamo, se determina si el usuario está solicitando información sobre los servicios de Recreación ofrecidos por la organización.
¿Requiere contacto directo?	Coordinación de Atención al Cliente	Se determina si la solicitud de información del usuario requiere que se le contacte directamente para darle una adecuada respuesta o no, Y se clasifica según lo requerido.
Tramitador de solicitudes de Información.	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que la solicitud de Información requiera contacto personal directo será clasificada al Tramitador de solicitudes de información, quien estará especializado en el manejo adecuado de esta tipología de solicitudes.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Envío de correo electrónico.	Coordinación de Atención al Cliente	Cuando la solicitud del usuario no corresponde a Información o no requiere contacto personal directo, se redacta un correo electrónico con la respuesta adecuada a lo requerido por el usuario.
Gestión de PQRS Área de Recreación	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador correspondiente a cada tipología, se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario, ya sea personalmente o por medio del Contact Center.
Enviar indicadores PQRS del área de Recreación	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS ingresadas a cada tramitador del área de Recreación se envían a la plataforma para su seguimiento y control. Por medio de los indicadores,

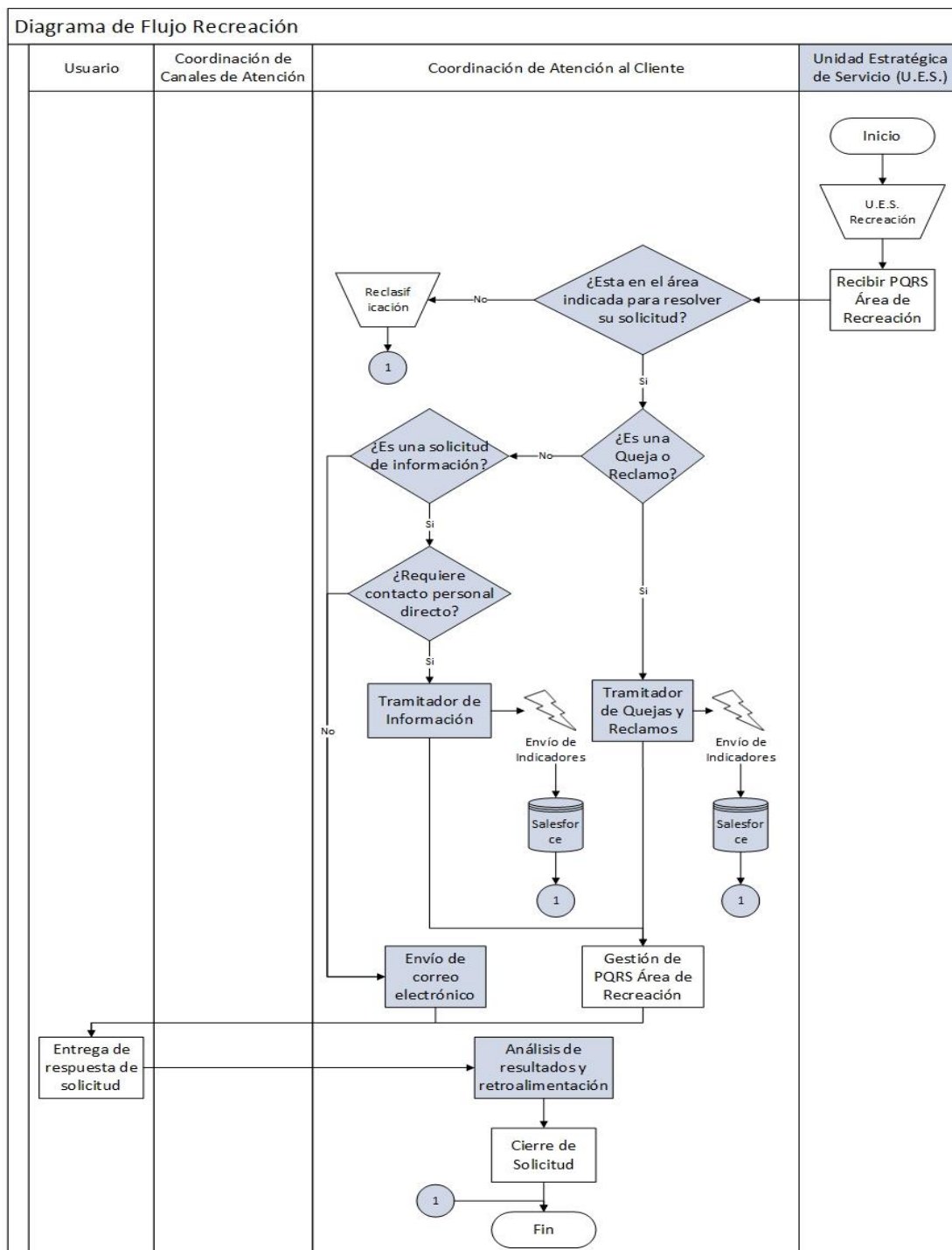
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		se le hace un monitoreo a las diferentes PQRS ingresadas, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma especializada según el tipo de solicitud donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.
Análisis de resultados y retroalimentación	Coordinación de Atención al Cliente	Se realiza un análisis de la experiencia del usuario

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		frente a la respuesta entregada por la organización a su PQRS. Tomando en cuenta aspectos como tiempo de respuesta, precisión de la misma, calidez del servicio, entre otros aspectos que permitan mejorar la calidad del mismo.
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Diagrama de flujo propuesto:

Figura 23. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Recreación.



Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Modificaciones:

El flujograma correspondiente al área de Recreación se modificó de tal manera que se determine de manera inmediata al ingreso de la solicitud si esta es correspondiente al área o no para evitar pérdidas de tiempo y demoras en el proceso. Posteriormente se inicia un proceso de separación de las clasificaciones, determinando si corresponde a una Queja o un Reclamo, a quien se le asignará un tramitador especializado en darle una respuesta a esta tipología en particular con tiempos de gestión cortos y contacto directo con el usuario; por otra parte se determina si la solicitud corresponde a un requisito de Información por parte del usuario, y se define si requiere contacto personal directo para ser asignada a un tramitador especializado en este tipo de solicitudes con tiempos de gestión medios, o en caso de no necesitar el contacto personal se pueda dar respuesta al usuario por medio de un correo electrónico. Los tramitadores involucrados envían los indicadores de su gestión a una plataforma de Salesforce adecuada según los requisitos e información manejada en el área de Recreación.

Esta distinción entre las diferentes solicitudes que ingresan al área de Recreación permite determinar claramente cuáles son las que requieren una atención de manera urgente o prioritaria debido a que involucran la imagen de la organización antes los afiliados y usuarios, o afectan el adecuado disfrute de las instalaciones y las campañas ofrecidas por parte de los usuarios, de aquellas que representan aspectos positivos o menos urgentes para la organización. Gracias a lo anterior, se hace mucho más fácil el análisis y control del proceso de gestión, además de permitir la toma de decisiones de forma rápida en caso de requerir planes de choque o medidas de contingencia para resolver una posible saturación de los canales y los procesos de gestión de PQRS. La asignación de tramitadores especializados en Quejas y Reclamos, así como en Información, permite que estas personas se especialicen en ese tipo particular de solicitud, de tal manera que den la mejor respuesta posible, dentro de los tiempos estimados y obtengan la satisfacción del

usuario de una forma adecuada y cálida; igualmente, el envío de correo electrónico para aquellas solicitudes que no requieren contacto personal directo facilita y automatiza el proceso, de tal manera que se puedan tener una gama de correos de respuestas tipo que abarque las diferentes necesidades que el usuario pueda presentar en esta área, obteniendo así una respuesta precisa y casi inmediata.

Como resultados esperados se obtendría una reducción en la cantidad de PQRS represadas y que son gestionadas de forma inoportuna, así como la reducción de reprocesos al momento de reasignar solicitudes a las áreas correspondientes, además las solicitudes que ingresen al área se gestionaran según su nivel de importancia tanto para la organización como para el usuario, logrando con esto una mejora en la satisfacción del usuario y un mejor posicionamiento de la organización en la región.

Responsable de la Actividad No. 3: Asesor en reestructuración administrativa: Paul Esteban Muñoz Urbano. Coordinador de canales de atención: Julián Andrés Hernández.

Costo de la Actividad No. 3: Para la adecuada y correcta aplicación del nuevo flujograma de gestión se requiere una inversión parte de la organización, ya que se debe realizar la contratación de una persona adicional a la ya existe para el proceso de trámite de las PQRS del área de Recreación por un valor de \$1'500.000 mensual (1 persona = \$1'500.000 mensuales). Asimismo, requiere modificaciones en la plataforma Salesforce, que puede ser adaptada del contrato vigente actualmente con dicho proveedor de la herramienta.

Actividad No. 4: Ajuste del procedimiento de gestión en el área de Educación.

Una gestión oportuna de aquellas solicitudes correspondientes a Quejas y Reclamos es de vital importancia en toda organización, por lo tanto, se modifica el flujograma de gestión en el área de Educación con el objetivo de facilitar una rápida detección de las solicitudes que requieren atención inmediata o prioritaria de aquellas correspondientes a solicitudes de información de los servicios de educación ofrecidos por la organización. Las modificaciones propuestas en el diagrama de flujo serán establecidas en color gris azulado.

Tabla 17. Proceso de gestión de PQRS propuesto - Área de Educación.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
UES Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Es el área encargada de recibir y gestionar las diferentes PQRS relacionadas con los servicios educativos, instituciones de educación, inscripciones, calendarios, matrículas, entre otros relacionados.
Recibir PQRS Área de Educación	Unidad Estratégica de Servicio	Las diferentes solicitudes clasificadas hacia el área de Educación son recibidas para su gestión.
¿Está en el área indicada resolver la solicitud?	Coordinación de Atención al Cliente	El analista del área de Educación se encarga de determinar si la solicitud se encuentra en el área adecuada para resolver lo requerido por el usuario, o en caso contrario, si se debe enviar a reclasificar a otra área para su gestión.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Reclasificación (Salida)	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que esté en el área incorrecta, se envía a reclasificar para que ingrese nuevamente a ser clasificada y sea enviada al área correcta.
¿Es una Queja o Reclamo?	Coordinación de Atención al Cliente	Se determina si la solicitud que ingresa al área corresponde a una Queja o un Reclamo sobre una mala experiencia por parte del usuario en los servicios de Educación ofrecidos por la organización.
Tramitador de Quejas y Reclamos	Coordinación de Atención al Cliente	En caso de que sea una Queja o un Reclamo sobre los servicios de Educación, estos casos se asignaran a un tramitador especializado en el manejo de esta tipología en particular con el objetivo de darle un manejo y respuesta prioritaria y oportuna.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
¿Es una solicitud de Información?	Coordinación de Atención al Cliente	Cuando la solicitud no corresponde a una Queja o Reclamo, se determina si el usuario está solicitando información sobre los servicios de Educación ofrecidos por la organización.
¿Requiere contacto directo?	Coordinación de Atención al Cliente	Se determina si la solicitud de información del usuario requiere que se le contacte directamente para darle una adecuada respuesta o no, Y se clasifica según lo requerido.
Tramitador de solicitudes de Información.	Coordinación de Atención al Cliente	En caso que la solicitud de Información requiera contacto personal directo será clasificada al Tramitador de solicitudes de información, quien estará especializado en el manejo adecuado de esta tipología de solicitudes.

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
Envío de correo electrónico.	Coordinación de Atención al Cliente	Cuando la solicitud del usuario no corresponde a Información o no requiere contacto personal directo, se redacta un correo electrónico con la respuesta adecuada a lo requerido por el usuario.
Gestión de PQRS Área de Educación	Coordinación de Atención al Cliente	El tramitador correspondiente a cada tipología, se encarga de realizar la gestión necesaria para resolver lo solicitado por el usuario, ya sea personalmente o por medio del Contact Center.
Enviar indicadores PQRS del área de Educación	Coordinación de Atención al Cliente	Las diferentes cifras e indicadores sobre la cantidad de PQRS ingresadas al área de Educación y asignadas para gestión se envían a la plataforma para su seguimiento y control. Por medio de los indicadores,

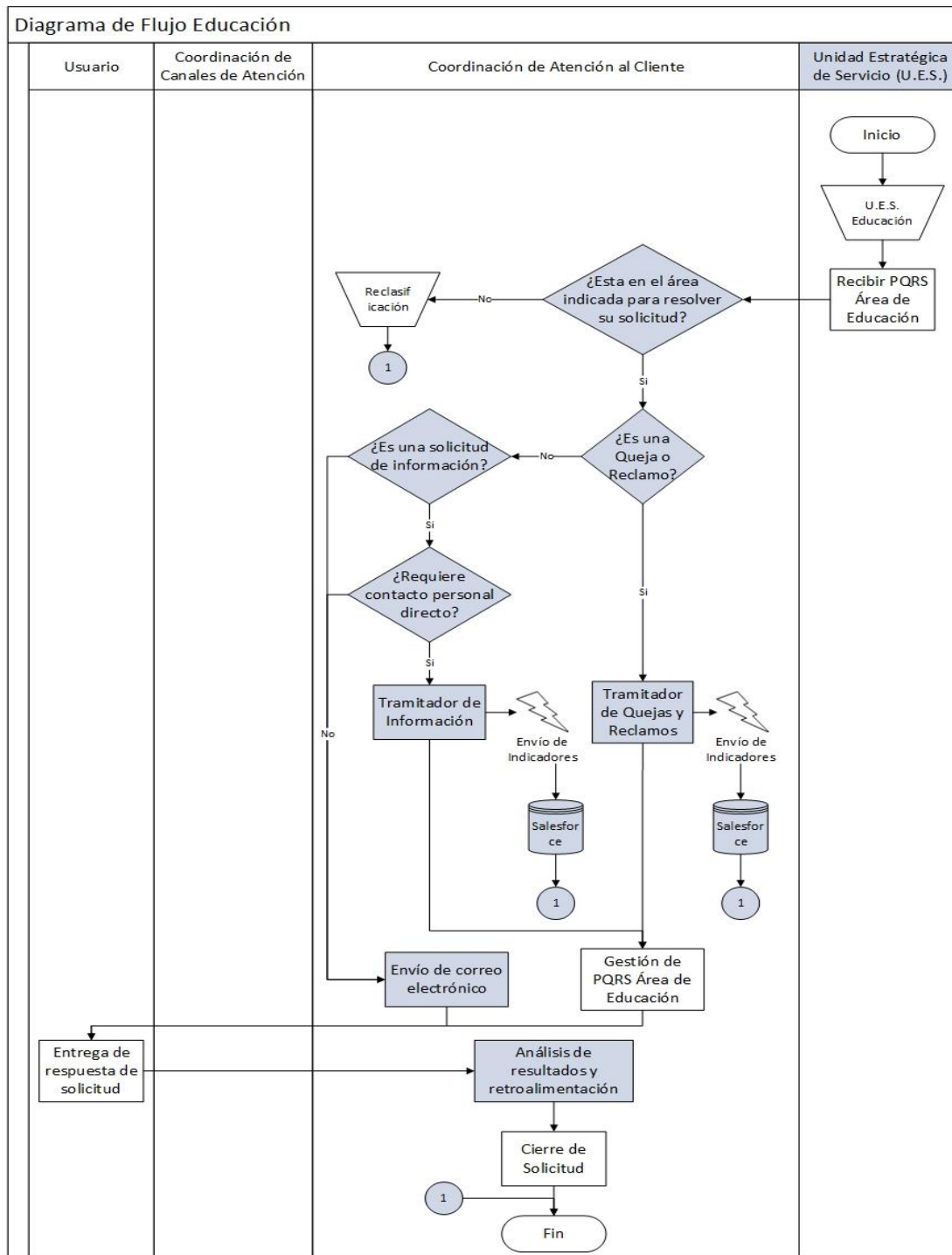
Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		se le hace un monitoreo a las diferentes PQRS ingresadas, enfocándose en el tiempo que toma responder a cada una de estas solicitudes y la calidad de la respuesta.
Repositorio Salesforce	Coordinación de Atención al Cliente	Plataforma especializada según el tipo de solicitud donde se almacenan las bases de datos correspondientes a los indicadores y registros de asignaciones hacia las diferentes áreas de las PQRS.
Entrega de respuesta a solicitud	Usuario	Se contacta al usuario, por el medio de mayor conveniencia, para entregarle los resultados de la gestión realizada respecto a su PQRS.
Análisis de resultados y retroalimentación	Coordinación de Atención al Cliente	Se realiza un análisis de la experiencia del usuario

Nombre de la Actividad	Responsable	Descripción
		frente a la respuesta entregada por la organización a su PQRS. Tomando en cuenta aspectos como tiempo de respuesta, precisión de la misma, calidez del servicio, entre otros aspectos que permitan mejorar la calidad del mismo.
Cierre de la solicitud	Coordinación de Atención al Cliente	Posterior a la entrega al usuario de lo solicitado en la PQRS, se pasa a cerrar la solicitud en la plataforma y se finaliza el proceso.

Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Diagrama de flujo propuesto:

Figura 24. Diagrama de flujo propuesto – gestión de PQRS Área de Educación.



Fuente: Modificado según datos facilitados por Comfandi, Enero 10 de 2017.

Modificaciones:

La adecuada ubicación de las clasificaciones gracias a un filtro en el inicio del proceso permite que ingresen al proceso únicamente aquellas que sean correspondientes del área y gestionables por la misma, igualmente la separación entre aquellas que corresponden a Quejas y Reclamos con el servicio educativo de aquellas que requieren información sobre los mismos, permite que se dé un manejo más rápido y fluido en aquellos casos donde la satisfacción del cliente y la calidad del servicio se ven comprometidos, lo que puede repercutir negativamente en la imagen de la organización en los afiliados y la sociedad en general.

La reestructuración en el área de Educación, que si bien similar al área de Recreación por corresponder ambas a Multicampaña, se enfoca en la especialización de los actores involucrados. El tramitador correspondiente a Quejas y Reclamos será capacitado y especializado en el manejo adecuado y óptimo de estas clasificaciones, contando con el conocimiento legal y organizacional necesario sobre los temas educativos ofertados por la organización y sus vínculos con otras entidades, de tal manera que pueda dar una adecuada respuesta a lo solicitado por el usuario y que permita obtener la satisfacción del mismo; igualmente, el tramitador de Información, facilitará de manera cálida y oportuna todos los datos necesarios para acceder a los servicios educativos ofrecidos por la organización, así como alianzas con otras instituciones educativas y demás aspectos relacionados que puedan ser de interés por parte de sus afiliados o usuarios externos.

Como resultados esperados se obtendría una mejora en la satisfacción de los usuarios al obtener una respuesta que sea proporcional al nivel de importancia de su solicitud, reduciendo considerablemente los tiempos de atención y respuesta por medio de un mejor flujo de la información, además de evitar que las nuevas solicitudes que ingresen presenten nuevamente un represamiento que pueda ocasionar acciones legales negativas hacia la organización.

Responsable de la Actividad No. 4: Asesor en reestructuración administrativa: Paul Esteban Muñoz Urbano. Coordinador de canales de atención: Julián Andrés Hernández.

Costo de la Actividad No. 4: La actividad requiere que la organización incurra en unos costos de contratación de personal, ya que se debe realizar la vinculación de una persona adicional a la ya existe para el proceso de trámite de las PQRS del área de Educación por un valor de \$1'500.000 mensual (1 persona = \$1'500.000 mensuales). Asimismo, requiere modificaciones en la plataforma Salesforce, que puede ser adaptada del contrato vigente actualmente con dicho proveedor de la herramienta.

Tabla 18. Plan de Acción 5W2H

Objetivo: Gestionar de forma oportuna las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que ingresan a Comfandi.							
Causa	¿Qué?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuánto?
Falta de seguimiento y evaluación permanente de los indicadores del área e integración de los involucrados.	Establecer el Comité de PQRS	Aumentar los índices de satisfacción y cumplimiento por medio del diseño de estrategias colaborativas.	Jefatura de Relacionamento con el Cliente.	Jefe de Relacionamento con el Cliente	2017 - 2018	Diseñando las funciones y estructura para el adecuado funcionamiento del Comité. Diseñando el manual de funciones de los miembros del Comité.	No implica costos.
Falencias en la estructura de la Coordinación de Atención al Cliente e interiorización y cumplimiento de políticas y normas.	Reajustar la estructura del área de Coordinación de Atención al Cliente	Mejorar la autonomía de las áreas y velocidad de respuesta, además de facilitar el cumplimiento e interiorización de las políticas y normas.	Jefatura de Inteligencia de Negocios y Relacionamento con el Cliente.	Asesor en reestructuración administrativa.	2017 - 2018	Diseñando el nuevo organigrama del área. Rediseñando las políticas y consolidando las normas de las áreas.	No implica costos.

Objetivo:		Gestionar de forma oportuna las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que ingresan a Comfandi.					
Causa	¿Qué?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Cuánto?
Dificultades en los procesos de gestión.	Rediseñar los procedimientos de gestión de PQRS	Mejorar la calidad y oportunidad de la respuesta entregada a los usuarios sobre sus solicitudes.	Área de gestión general, Salud, Recreación y Educación.	Asesor en reestructuración administrativa y Coordinación de Canales de Atención.	2017 - 2018	Ajustando el procedimiento general de gestión. Ajustando el procedimiento de gestión en el área de Salud. Ajustando el procedimiento de gestión en el área de Recreación. Ajustando el procedimiento de gestión en el área de Educación.	Costo aproximado de \$8'000.000 para vinculación de nuevo personal y las modificaciones requeridas en la plataforma Salesforce.

Fuente: Elaboración propia. Febrero 17 de 2017.

11. CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permitió conocer las diferentes estructuras de la organización, tanto la general como la específica del área involucrada en la gestión de las PQRS, así como los procesos, procedimientos, políticas y normas de la organización, y los flujos de trabajo e interrelación existentes entre los cargos de las diferentes áreas para la gestión de las solicitudes que envían los usuarios.

Por medio del análisis de los tipos de solicitudes radicadas se determinó que problemas se le presentan al usuario al momento de tener la intención de manifestar su opinión a la organización por medio de una PQRS, determinando como factor clave el desconocimiento y falta de información sobre las diferentes tipologías existentes que ocasionaron reprocesos y aumento en los tiempos de gestión mientras se tramitaba en el área correcta con la tipología adecuada, por lo que se hizo necesario la reestructuración de las áreas involucradas en la gestión de las PQRS con el objetivo de determinar rápidamente a qué tipología y área corresponden reduciendo así los tiempos de respuesta, además de agregar nuevas funciones a los cargos orientándose en diseñar campañas educativas para el adecuado uso de los canales y tipologías existentes por parte de los usuarios.

Las estadísticas de PQRS ingresadas a la organización permitieron identificar un incremento considerable en las mismas, ocasionadas por un aumento en el número de usuarios y empresas afiliadas, así como por unos cambios en los procesos y procedimientos internos de gestión, actualizaciones de plataformas y desconocimiento de políticas y falta de capacitación al nuevo personal vinculado.

La identificación del proceso de manejo de las PQRS y los procedimientos de gestión para las áreas de Salud, Recreación y Educación, permitió determinar una serie de reprocesos y demoras en el flujo de trabajo ocasionados por cuellos de

botella, exceso de cargas de trabajo, falta de conocimiento sobre las políticas y normas, asignación insuficiente de personal, y carencia de control y retroalimentación.

Respecto a las políticas y normas se encontró que, a pesar de estar definidas, no se encuentran correctamente conocidas e interiorizadas por los diferentes involucrados de las áreas debido a su poca socialización y amplia extensión, lo que dificulta su comprensión y aplicación. Por lo que se hacía necesario un rediseño de las mismas de una forma más concreta y sencilla, y que fuera aceptada y socializada ampliamente por los directivos y jefes de las áreas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades permitió determinar las fortalezas correspondientes al conocimiento de la normatividad legal de la organización por parte de los jefes de área y personal administrativo, el conocimiento de las estructuras y sus funciones, manejo confidencial de la información, diseño de nuevos canales de atención y mejoramiento de los existentes, gama de tipologías de solicitudes según lo requerido por el usuario, apoyo de los procesos en plataformas tecnológicas, y apropiación de la gestión de cada PQRS al asignar un responsable interno. Sin embargo, también se reconocieron una serie de debilidades relacionadas con el desconocimiento de la normatividad legal que rige a la organización por parte del personal ajeno al administrativo, el cumplimiento y la interiorización de las políticas y normas de atención al cliente, dificultades en los tiempos de respuesta y gestión, uso indistinto de los canales de atención y tipologías de solicitudes por los usuarios, crecimiento en la cantidad de ingresos anuales de solicitudes, así como una estructura y procesos iguales para la totalidad de las áreas encargadas de la gestión de las solicitudes.

El direccionamiento estratégico permitirá contar con una razón de ser por parte del área y sus integrantes, definiendo claramente su estructura y funciones, facilitando así la apropiación de los objetivos y metas de la misma; además de proyectar una

serie de propósitos y retos constantes directamente relacionados con la organización que permitan mejorar la calidad de la atención y los tiempos oportunos de respuesta, y con esto la imagen y posicionamiento de la organización en la mentalidad de los afiliados y la comunidad.

El plan de acción permitirá alcanzar los objetivos organizacionales por medio de la corrección de las falencias existentes, debido a que se fundamenta en la mejora de los procesos de gestión de PQRS usando la herramienta 5W2H, en el cual a partir de un conjunto de interrogantes críticas se pueden determinar posibles planes de mejora permitiendo la ejecución de acciones preventivas y correctivas que permitan realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

12. RECOMENDACIONES

Dirigidas al proceso de gestión general:

Es necesario realizar los cambios en las funciones de los involucrados en los cargos intervenidos, de tal forma que se adapten y cumplan sus nuevas funciones de forma correcta, evitando demoras en los procesos y tiempos de respuesta.

Es fundamental la creación del Comité de PQRS para que todo el proceso pueda ser liderado, coordinado y controlado por un grupo de expertos y representantes de las diferentes áreas relacionadas con estas solicitudes.

Es indispensable la modificación del diagrama de flujo con la asignación de tres encargados de la clasificación con el objetivo de evitar los cuellos de botella, que ocasionen tiempos de espera y demoras en el proceso de respuesta al usuario.

Se debe aplicar y seguir los lineamientos que el plan de acción ha diseñado para el área.

Dirigidas al área de Salud

Es indispensable la actualización de las normas del área con las propuestas en el plan de acción, haciendo especial énfasis en el respeto de los tiempos de gestión y clasificación según nivel de impacto y prioridad.

Se debe realizar capacitación de forma constante a los involucrados en el área, con el objetivo de mantener al tanto de posibles cambios en normas, políticas, procesos y procedimientos; así como de reforzar el conocimiento sobre la adecuada y oportuna atención al cliente y consecuencias de una gestión inadecuada.

Es fundamental que los tramitadores especializados sean capacitados particularmente para la gestión de la tipología correspondiente, con el objetivo de mejorar los tiempos y calidad de respuesta.

Es necesario aplicar y seguir los lineamientos que el plan de acción ha diseñado para el área.

Dirigidas al área de Recreación

Es indispensable la aplicación del diagrama de flujo propuesto para el área con el objetivo de determinar si la solicitud ingresada corresponde a una Queja o Reclamo, o a una solicitud de Información y según esto gestionarla con los tiempos adecuados.

Se hace necesario contar con dos tramitadores, cada uno especializado en un tipo particular de solicitud y con conocimientos específicos sobre la misma, unos correspondiente a Queja y Reclamo, y el otro a solicitudes de Información.

Es importante la socialización y apropiación de las nuevas políticas del área, buscando mejorar su comprensión y cumplimiento por parte de los cargos involucrados.

Es importante aplicar y seguir los lineamientos que el plan de acción ha diseñado para el área.

Dirigidas al área de Educación

Es necesario capacitar al personal con el objetivo que la totalidad de los cargos involucrados en el área deben tener conocimiento sobre las diferentes campañas y requisitos para acceder a ellas.

Es indispensable contar con tramitadores especializados en solicitudes de tipo Queja o Reclamo como de tipo Información, con el objetivo de ofrecer la respuesta más adecuada al usuario en el menor tiempo posible.

Es fundamental hacer respetar los nuevos lineamientos establecidos en las políticas del área, así como socializar de forma constante los cambios realizados.

Se hace necesario aplicar y seguir los lineamientos que el plan de acción ha diseñado para el área.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR M., Jorge E. La mejora continua [en línea]. 1ra ed. [Oaxaca, México]: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., 2010 [citado 15 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/la_mejora_continua.pdf>.

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Diagnóstico. Glosario de la Alcaldía de Santiago de Cali, [en línea], 2016 [citado 12 dic. de 2016]. Disponible en:<URL: <http://www.cali.gov.co/glosario/d/genPag=10>>.

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de acción. Glosario de la Alcaldía de Cali, [en línea], 2016 [citado 12 dic. de 2016]. Disponible en:<URL: <http://www.cali.gov.co/glosario/p/genPag=8>>.

ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 23 ed. España: Lumen Argentina, 2013. 424 p. ISBN 9789507245138.

BASURTO., Carlos A. y GONZÁLEZ M., Monserrat. Diagnostico [en línea]. 1ra ed. [Guadalajara, México]: Universidad de Guadalajara, 2001 [citado 7 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1612/1/Diagnostico.pdf?>>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2009 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2009 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de->

[sostenibilidad/2014/Noviembre/1_informe_gestion_sostenibilidad_comfandi_2009.pdf](#)>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2010 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2010 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL: https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de-sostenibilidad/2014/Noviembre/informe-sostenibilidad_comfandi-2010.pdf>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2011 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2011 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL: https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de-sostenibilidad/2014/Noviembre/informe-sostenibilidad_comfandi-2011.pdf>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2012 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2012 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL: https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de-sostenibilidad/2014/Noviembre/informe-sostenibilidad_comfandi-2012.pdf>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2013 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2013 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL: https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/botones-interna/2014/Agosto/informe-sostenibilidad_comfandi-2013.pdf>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2014 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2014 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL:

https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de-sostenibilidad/2015/Agosto/informe_de_sostenibilidad_comfandi_2014.pdf>.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA. Informe de Sostenibilidad 2015 [en línea]. 1ra ed. [Santiago de Cali, Colombia]: COMFANDI, dic. 2015 [citado 13 sep. de 2016]. Disponible en Internet: <URL: https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-de-sostenibilidad/2016/Junio/informe_de_sostenibilidad_2015_comfandi.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos [en línea]. 5ta ed. [Los Ángeles, California]: Mc Graw Hill, 1999 [citado 7 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2013/10/administr-de-rrhh-chiavenato-resumen.pdf>>.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Control. 1ra ed. México: Mc Graw Hill, 1993. 133p. ISBN 9789701003084.

COSTANTE, Liliana B. Lecciones y Ensayos: ¿De qué hablamos cuando hablamos del Estado de Bienestar? [en línea]. N° 81 [Buenos Aires, Argentina]: Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires, 2005 [citado 20 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/81/de-que-hablamamos-cuando-hablamamos-del-estado-de-bienestar.pdf>>.

CORTES C., Manuel E. e IGLESIAS L., Miriam. Generalidades sobre metodología de la investigación [en línea]. 1ra ed. [Campeche, México]: Universidad Autónoma del Carmen, 2004 [citado 20 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf>.

CUBILLOS R., María C. y ROZO R., Diego. El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad [en línea]. N° 48. [Santa Fe de Bogotá, Colombia]: Revista de la Universidad de la Salle, 2009 [citado 12 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260/1153>>.

DEMING, W.E. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Traducido por Jesús Nicolau Medina. 2da ed. España: Díaz de Santos, 1989. 412 p. ISBN 9788487189227.

DIAZ SANJUAN, Lidia. La observación [en línea]. 1ra ed. [Ciudad de México, México]: UNAM, ene. 2011 [citado 20 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf>.

GALLARDO, Yolanda y MORENO, Adonay. Aprender a investigar: Modulo 3 Recolección de información [en línea]. 3ra ed. [Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia]: ICFES, 1999 [citado 20 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>>.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Modelo. Real Academia Española, [en línea], 2016 [citado 5 ene. de 2017]. Disponible en:<URL: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>>.

ESCOBAR, Miriam. Calidad Total. Grupo de Investigación en Calidad y Productividad en las Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2014 [citado 17 dic. de 2016].

ESCOBAR, Miriam. La excelencia, modelos de reconocimiento. Grupo de Investigación en Calidad y Productividad en las Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2014 [citado 17 dic. de 2016].

FUNDACIÓN VASCA PARA LA EXCELENCIA. Modelos de gestión de calidad total – excelencia [en línea]. 1ra ed. [Bizkaia, España]: EUSKALIT, 2016 [citado 12 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf>>.

GOBIERNO DE ESPAÑA. Guía para la gestión de quejas y sugerencias [en línea]. 2da ed. [Madrid, España]: AEVAL, 2013 [citado 14 feb. de 2017]. Disponible en Internet:<URL: http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/guias/Guia_QyS_2013.pdf>.

GUERRA-LÓPEZ, Ingrid. Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño. 1ra ed. España: Authorhouse, 2007. 220 p. ISBN 9781434339065.

HUNT, H.K. Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. 3ra ed. Estados Unidos: Marketing Science Institute, 1997. 490p. ISBN 9789991724522

ISHIKAWA, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. 2da ed. España: Norma, 1988. 213 p. ISBN 9789580401995.

ISO 9001. Mejora Continua. Normas ISO 9000, [en línea], 2016 [citado 5 ene. de 2017]. Disponible en:<URL: <http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html>>.

JURAN, J.M. Manual de control de calidad. Traducido por Josep María Vallhonrat. 4ta ed. España: Mc Graw Hill, 1993. 1984 p. ISBN 9788448100551.

LAFUENTE L., Ramiro. Sobre el análisis y representación de documentos. UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas [en línea], 2001 [citado 5 ene. de 2017]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.ejournal.unam.mx/ibi/vol15-30/IBI03009.pdf>>.

MARTÍNEZ D., Wilfredo A. Estado de Bienestar. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas [en línea], oct. – dic. De 2013 [Managua, Nicaragua]: UNAN, [citado 23 sep. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/81/de-que-hablamos-cuando-hablamos-del-estado-de-bienestar.pdf>>.

MIGUEL, Andrés E. Ciencia Regional: Principios de Economía y Desarrollo [en línea]. 1ra ed. [Oaxaca, México]: Instituto Tecnológico de Oaxaca, 2004 [citado 23 dic. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: http://www.itoaxaca.edu.mx/web/wp-content/uploads/2015/03/20151_guia_LibroCienciaRegional.pdf>.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Que es un Plan de acción [en línea]. Anexo 8. [Santa Fe de Bogotá, Colombia]: Ministerio de Salud y Protección Social, Documentos y publicaciones, 2015 [citado 5 dic. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>>.

MOIX M., Manuel. El bienestar social: Bienestar social como concepto. 12 ed. España, Trivium, 1986. 192p. ISBN 9788497564014.

NOVOA T., Ana Lucia. Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepresivo Valdoxan de laboratorios servier: Cap. 4 Planeación Estratégica [en línea]. 1ra ed. [Oaxaca, México]: Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 2009

[citado 20 dic. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/4/T-ESPE-021513-4.pdf>>.

ORTEGA O., Alfredo T., y otros. El seguimiento de egresados en el CU Costa Sur: La percepción de los egresados y empleadores sobre competencias [en línea]. 1ra. ed. [Guadalajara, México]: Universidad de Guadalajara, 2013 [citado 15 dic. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <https://books.google.com.co/books?isbn=6074508917>>.

ORTEGÓN C., William O. y otros. Definición de Diagnóstico Organizacional [en línea]. N° 1. [Santa Fe de Bogotá, Colombia]: UNAD, 2013 [citado 21 dic. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_1_definicion_de_diagnostico_organizacional.html>.

PONCE TALACON, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales [en línea]. 1ra ed. [Ciudad de México, México]: Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas, 2006 [citado 30 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>>.

QUIRÓS LAGARES, Susana. Tendencias del nuevo consumidor: Un estudio de las consecuencias que la crisis económica y las nuevas tecnologías han tenido en los hábitos de compra [en línea]. 1ra ed. [Sevilla, España]: Universidad de Sevilla, 2015 [citado 13 feb. de 2017]. Disponible en Internet:<URL: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/26090/tfgpubtendenciasdelnuevconsumidor.pdf?sequence=1>>.

RODRÍGUEZ C., Javier. Guía de elaboración de diagnósticos [en línea]. 1ra ed. [Cauqueva, Argentina]: Corporación Cauqueva, 2007 [citado 7 nov. de 2016]. Disponible en Internet:<URL: <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>>.

SEMINARIO TAXONÓMICO DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA. Conceptos Básicos de Bienestar Social. 1ra ed. España: Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología, 1987. 277p.

SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPUBLICA. Estado de bienestar. Banco de la República, Ayuda de tareas [en línea], 2016 [citado 5 ene. de 2017]. Disponible en:<URL: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/estado_de_bienestar>.

UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Plan de acción institucional. Universidad del Cauca, Información pública nacional, [en línea], 2016 [citado 12 dic. de 2016]. Disponible en:<URL: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/informacion-publica-nacional/plan-de-accion-institucional>>.

VALDÉS H., Luis A. Desarrollo y evaluación de la calidad: 3. Principales exponente de la calidad total [en línea]. 1ra ed. [Ciudad de México, México]: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2012 [citado 14 feb. de 2017]. Disponible en Internet:<URL: http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf>.

WESTBROOK, Robert A. y REILLY, Michael D. Value-Percept Disparity: an Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction. Vol.10. Estados Unidos: Advances in Consumer Research, 1983. P.256-261.

WILENSKY, Harold L. y LEBEAUX, Charles N. The Welfare State and Equality: Structural and Ideological Roots of Public Expenditure. 16 ed. Estados Unidos: University of California, 1958. 151p. ISBN 9780520029088.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, Leonard y BERRY, L. Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. 2da ed. España: Díaz de Santos, 1993. 4272p. ISBN 9788479780616

ANEXO A

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

1. ¿A qué área pertenece usted?
2. ¿Sabe cuál es la estructura de su área?
3. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?
4. ¿Tiene usted claro cuáles son las Políticas de Acompañamiento al Cliente?
5. ¿Considera que las Políticas se encuentran bien diseñadas? ¿Por qué?
6. ¿La gestión de las PQRS se hace de forma eficiente y efectiva? ¿Por qué?
7. Mencione cuales son las principales problemáticas que usted considera que causan demoras en los procesos en los que usted participa.
8. ¿Entiende usted cual es la importancia de una PQRS? Por favor explique.
9. ¿Conoce los riesgos de una gestión inadecuada de las PQRS?
10. ¿Considera que es importante la capacitación del personal y la educación de los usuarios para mejorar los procesos de gestión?

ANEXO B

OCUPANTES DE LOS CARGOS ENTREVISTADOS

Julián Andrés Hernández	Coordinador de Canales de Atención
Diana Carolina Romero	Analista de Canales de Atención - Salud
Andrea del Pilar Flórez	Analista de Canales de Atención - Salud
Alejandro Saavedra Conde	Analista de Canales de Atención - Multicampaña
Liz Dahiana Escobar	Analista de Canales de Atención - Multicampaña
Linda Tatiana Morales	Analista de Acompañamiento al Cliente
Carolina Núñez	Analista de Acompañamiento al Cliente