

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE
SERVICIOS SOCIALES DE COMFENALCO SANTANDER**

PAOLA ANDREA LÓPEZ MENDOZA

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA**

2005

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE
SERVICIOS SOCIALES DE COMFENALCO SANTANDER**

**Trabajo para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR
PAOLA ANDREA LÓPEZ MENDOZA**

**DIRECTOR
GUILLERMO ARENAS SELEEY UIS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA**

2005

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece al personal de la Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander su colaboración, tiempo y dedicación durante la realización de este proyecto.

De la misma forma agradece a la Dra. Nubia Ascencio Céspedes y al personal de Planeación y Proyectos por sus consejos, apoyo y orientación desde el inicio para que este proyecto se hiciera realidad.

Al profesor Guillermo Arenas Seleey por su orientación y colaboración durante la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	14
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	22
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	22
2.2 GENERALIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	23
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE COMFENALCO SANTANDER	26
3.1 MISIÓN	26
3.2 VISION	26
3.3 POLÍTICA CORPORATIVA	27
3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMFENALCO SANTANDER	27
3.5 FORMULACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y DE PROYECTOS	29
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES DE COMFENALCO SANTANDER	30
4.1 MISIÓN	30
4.2 VISIÓN	30
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
5. NECESIDAD DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR SERVICIOS SOCIALES	32
5.1 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	33
5.1.1 Análisis Externo	33

5.1.2	Análisis Interno.	33
5.1.3	Revisión y redefinición de la misión de la Subdirección de Servicios Sociales.	33
5.1.4	Formulación iniciativas estratégicas	34
5.1.5	Realización del plan estratégico.	34
5.1.6	Organización para el mejoramiento.	34
5.1.7	Diagnóstico.	34
5.1.8	Medición.	34
5.1.9	Análisis.	34
5.1.10	Mejoramiento de los procesos.	35
6.	ANÁLISIS EXTERNO	36
6.1	AMBIENTE GENERAL	37
6.1.1	Segmento Demográfico.	37
6.1.2	Segmento Económico	39
6.1.3	Segmento político / legal.	43
6.1.5	Segmento Tecnológico.	51
6.1.6	Segmento Global	53
6.1.7	Oportunidades y Amenazas del Ambiente General	54
6.2	AMBIENTE DEL SECTOR	57
6.2.1	La amenaza de los competidores potenciales	57
6.2.2	El poder de negociación de los proveedores	58
6.2.3	El poder de negociación de los compradores.	59
6.2.4	La amenaza de los productos sustitutos.	60
6.2.5	Intensidad de la rivalidad entre los competidores	60
6.3	AMBIENTE COMPETITIVO	62
6.3.1	Cajas de Compensación Familiar	62
6.3.2	Competidores para el servicio Recreación y Deportes.	65
6.3.3	Competidores para el Servicio de Alojamiento	66
6.3.4	Competidores para el servicio de Alquileres.	67
6.3.5	Competidores para el servicio de turismo	68
6.4	DETECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y SUS NECESIDADES	69
6.4.1	Recreación.	69

6.4.2 Deportes	69
6.4.3 Alojamiento	69
6.4.4 Alquileres.	70
6.4.5 Alimentos y bebidas.	70
6.4.6 Turismo.	70
7. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	71
7.1 RECURSOS TANGIBLES	71
7.1.1 Recursos Financieros.	71
7.1.2 Recursos Físicos.	75
7.1.3 Recursos Humanos.	81
7.1.4 Recursos de la Organización.	86
7.2 RECURSOS INTANGIBLES	87
7.2.1 Recursos Tecnológicos	87
7.2.2 Recursos para la Innovación.	91
7.2.3 Reputación.	92
7.2.4 Competencias Clave.	92
7.3 CAPACIDADES	98
7.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	101
7.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	115
8. REVISIÓN Y REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISION DE DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	118
8.1 PROPÓSITO ESTRATÉGICO	119
8.2 MISIÓN ESTRATÉGICA	119
9. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	124
9.1 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	132
10. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO	134
10.1 LEVANTAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN DE SUBPROCESOS	136
10.2 ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	137
10.3 ESPECIFICACIONES DE CALIDAD	138

11. ETAPA DE DIAGNÓSTICO	139
11.1 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	139
11.1.1 Estructura de la encuesta.	139
11.1.2 Resultados de las encuestas.	142
11.2 RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS REALIZADAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	147
11.3 MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD Y DE LOS SUBPROCESOS	152
12. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	155
12.1 ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR	162
12.2 DEFINICIÓN DE RIESGOS DE LOS SUBPROCESOS	168
13. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	172
13.1 SELECCIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS	172
13.2 ANÁLISIS CAUSA – EFECTO	173
14. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	184
14.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO TIPO 1	184
14.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO TIPO 2	195
14.3 OTRAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	197
15. CONCLUSIONES	200
16. RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	205

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población en municipios de Santander	37
Tabla 2. Matrícula Total por Niveles y Sector	38
Tabla 3. Número de Colegios por Municipio	38
Tabla 4. Inflación por grupos Santander	41
Tabla 5. Porcentaje de créditos asignados a programas de recreación	42
Tabla 6. Población Inactiva de Bucaramanga	43
Tabla 7. Número de Clusters por Producto	47
Tabla 8: Medición de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones	52
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas del Ambiente General Externo	54
Tabla 10. Comparativo entre Comfenalco Santander y Cajasas	62
Tabla 11. Academias Deportivas de Bucaramanga	65
Tabla 12. Porcentaje de hoteles que ofrecen diferentes servicios en Bucaramanga	66
Tabla 13: Establecimientos con instalaciones para prestar el servicio de alquileres	67
Tabla 14. Porcentaje de usos de los diferentes programas de acuerdo a la categoría de los usuarios	75
Tabla 15. Resultado de la comparación de criterios para lograr una ventaja competitiva sostenible	100
Tabla 16. Calificación de Actividades de la Cadena Básica de Valor – Recreación y Deportes	111
Tabla 17. Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica - Alojamiento	112
Tabla 18. Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica – Alquileres – Alimentos y bebidas	113
Tabla 19: Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica - Turismo	114
Tabla 20. Verificación de los nueve componentes básicos de la misión de la Subdirección de Servicios Sociales	121

Tabla 21. Porcentaje de insatisfacción subvariables del servicio de recreación programa de vacaciones recreativas	143
Tabla 22. Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Recreación Programa de Tercera Edad	143
Tabla 23: Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Alojamiento	144
Tabla 24: Porcentaje de insatisfacción subvariables del servicio de alimentos y bebidas	145
Tabla 25: Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Turismo	146
Tabla 26: Resultados de las auditorias internas al sistema de gestión de calidad en la Subdirección de Servicios Sociales	148
Tabla 27. Resultados de auditoría SP –SS – 2. 1 Recreación	149
Tabla 28. Resultados de auditoría SP – SS – 2.3 Alojamiento	150
Tabla 29. Resultados auditoría SP – SS – 2.5 Alimentos y bebidas	151
Tabla 30. Resultados de auditoría SP – SS – 2.6 Turismo	151
Tabla 31. Valor agregado procedimientos de la Subdirección de Servicios Sociales	161
Tabla 32. Niveles de Riesgo	169
Tabla 33. Calificación de Riesgos	170
Tabla 34. Número de riesgos identificados por subproceso	170

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Perspectivas de Gestión	28
Figura 2. Producto Interno Bruto y Demanda Interna	39
Figura 3. Inflación, Variación Anual	40
Figura 4. Desempleo Urbano	40
Figura 5. Ingresos vs. Costos y Gastos Operacionales de Servicios Sociales	72
Figura 6. Cobertura del Costo de los Servicios (Porción ingresos; Porción Subsidio)	73
Figura 7. Comparación del Margen Bruto (Año 2000-2004)	73
Figura 8. Comparación del Margen Operacional (Año 2000-2004)	74
Figura 9. Organigrama General de Comfenalco Santander	76
Figura 10. Plano Subdirección de Servicios Sociales	77
Figura 11. Planograma de la sede recreacional y vacacional de Bucaramanga	78
Figura 12: Fotografía de la sede recreacional y vacacional el Mesón del Cuchicute en el municipio de San Gil	78
Figura 13: Organigrama de la Subdirección de Servicios Sociales	84
Figura 14: Módulo Planeación de Excursiones	88
Figura 15. Módulo de Movimiento de Excursiones	89
Figura 16: Módulo de Inscripción a Eventos	89
Figura 17: Módulo de Inscripción y Facturación para Escuelas Deportivas	90
Figura 18: Módulo de Facturación de Torneos Deportivos	90
Figura 19: Cadena de Valor Básica Subdirección de Servicios Sociales	102
Figura 20. Partes de la misión de una organización	120
Figura 21. Esquema utilizado para la formulación de estrategias	125
Figura 22. Esquema para la estrategia “Adecuación de la infraestructura existente”	126
Figura 23. Esquema para la estrategia “Diversificación de las ofertas de servicio” en el servicio de Turismo	127

Figura 24. Esquema para la estrategia “Diversificación de las ofertas de servicio” para el servicio de Recreación y Deportes	128
Figura 25. Esquema de la estrategia “Aseguramiento de la calidad de los servicios”	129
Figura 26: Esquema para la estrategia “Mejoramiento e incremento de la promoción de los servicios”	131
Figura 27. Esquema de la estrategia “Formación del personal”	132
Figura 28. Mapa de Procesos de Comfenalco Santander	135
Figura 29. Cadena de Valor Gestión de Servicios Sociales	135
Figura 30. Evaluación del valor agregado	157
Figura 31. Esquema del levantamiento de procedimientos a las actividades de los subprocesos de los servicios	158
Figura 32. Mapa de procedimientos levantados para la realización del análisis del valor	160
Figura 33. Recreación - Actividades que no agregan valor	162
Figura 34. Deportes – Actividades que no agregan valor	163
Figura 35. Alojamiento – Actividades que no agregan valor	164
Figura 36: Alquileres - Actividades que no agregan valor	165
Figura 37: Alimentos y Bebidas – Actividades que no agregan valor	166
Figura 38: Turismo – Actividades que no agregan valor	167
Figura 39. Diagrama Espina de Pescado para el Análisis de Causa - Efecto	174
Figura 40. Alternativa 1 – Problema 1	175
Figura 41. Alternativa 1 – Problema 2	176
Figura 42. Alternativa 2 – Problema 1	177
Figura 43. Alternativa 2 – Problema 2	178
Figura 44. Alternativa 3 – Problema 1	179
Figura 45. Alternativa 3 – Problema 3	180
Figura 46. Alternativa 4 – Problema 1	181
Figura 47. Alternativa 4 – Problema 2	182
Figura 48. Alternativa 5	183

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: Resultados de la Ejecución de los Proyectos Corporativos	206
ANEXO B: Formatos Planes Operativos Comfenalco Santander	209
ANEXO C: Manual de Funciones Subdirección de Servicios Sociales	220
ANEXO D: Plan Estratégico para la Subdirección de Servicios Sociales	253
ANEXO E: Documentación de los Subprocesos de la Subdirección de Servicios Sociales	266
ANEXO F: Especificaciones	317
ANEXO G: Especificaciones de calidad	334
ANEXO H: Encuesta Global de	341
ANEXO I: Tabla de Cálculo del	355
ANEXO J: Procedimientos del	361
ANEXO K: Tablas del análisis del valor de los procedimientos correspondientes a los subprocesos de prestación de servicios	421
ANEXO L: Matriz de riesgos de los subprocesos de	446
ANEXO M: Metodología para la planificación de programas recreativos	454
ANEXO N: Identificación de los elementos críticos del diseño y la planeación de programas recreativos	461
ANEXO O: Definición de conocimientos y habilidades para recreadores	465
ANEXO P: Mantenimiento y limpieza de las habitaciones	468
ANEXO Q: FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE LAVANDERÍA	480
ANEXO R: Tabla de información de los proveedores de alojamiento	488
ANEXO S: Control pre-evento y control para excursión	494
ANEXO T: Evaluaciones de los servicios y tablas de consolidación de resultados	499
ANEXO U: Tabla de indicadores de la Subdirección de Servicios Sociales	508

GLOSARIO

PROTOCOLO: Documento en el que se especifican los recursos necesarios para realizar la planeación de un servicio.

OFERTA DE SERVICIO: Documento en el que se describe el contenido de los diferentes programas y servicios.

ISOLUCIÓN: Software de documentación par el Sistema de Gestión de Calidad

PLAN DE CONTROL: Metodología a seguir para hacerle seguimiento a los servicios desde su comienzo hasta el final. El plan de control consta de pre evento, durante el evento y después del evento. En cada unos de estos se definen las variables a tener en cuenta para la prestación del servicio

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR: Entidad reguladora del sistema de subsidio familiar a cargo de las cajas de compensación del país.

NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES: Normas propias de cada sector de los servicios (turismo, hotelería, restaurantes) preparadas dentro de los parámetros internacionales establecidos por la actividad de normalización.

RESUMEN

La Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander es la dependencia encargada de la prestación de los servicios de recreación y turismo.

De acuerdo con la filosofía del subsidio familiar, la Subdirección de Servicios Sociales está encargada de la prestación de servicios de bienestar social para los afiliados

Las nuevas exigencias del mercado, los cambios permanentes del entorno y la responsabilidad de entregar servicios de la calidad, han determinado la necesidad de hacer una revisión y un replanteamiento de diferentes aspectos de la gestión de la Subdirección.

Partiendo de un diagnóstico inicial del entorno externo e interno en el que se desarrollan las actividades de la Subdirección, se conoció el perfil actual en el que se desenvuelve el personal responsable de la prestación de los diferentes servicios; se levantó y analizó la documentación y procesos por medio de los cuales es posible lograr que el cliente experimente los servicios.

Por medio del análisis de los entornos y de las diferentes actividades que conforman la gestión de los servicios sociales se llega a concretar una propuesta para la planeación estratégica de la Subdirección teniendo en cuenta los factores en los que Comfenalco Santander y la Subdirección tienen ventaja con respecto a sus competidores.

De la realización del análisis de los procesos, se identifican aquellos puntos de acción en los que se puede mejorar, buscando siempre el beneficio de los clientes y de la organización

TÍTULO: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS SOCIALES DE COMFENALCO SANTANDER

AUTOR: PAOLA ANDREA LÓPEZ MENDOZA **

PALABRAS CLAVES:

- Estrategias: Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñado para aprovechar las aptitudes centrales y obtener ventajas competitivas¹.
- Análisis del valor: Examen detallado de cada actividad de los procesos para determinar si contribuye con las necesidades y requisitos de los clientes.

DESCRIPCIÓN:

La formulación de estrategias y el mejoramiento de la gestión de una organización deben ir encaminadas al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la satisfacción de los clientes.

La Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander, es la dependencia encargada de la prestación de los servicios de recreación, deportes, alojamiento y turismo en la ciudad de Bucaramanga y en los municipios de la provincia en el departamento de Santander.

Las nuevas exigencias del mercado y la importancia de la creación de valor para los clientes, cumpliendo y superando sus expectativas, hacen que la Subdirección tenga la necesidad de formular e implementar estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la satisfacción permanente de sus usuarios.

De la mano de las estrategias se encuentra un plan de mejoramiento, el cual inicia con el diagnóstico de la forma de hacer las cosas actual mente, para determinar los puntos en los que no se agrega valor al cliente y así plantear propuestas de mejora que permitan incrementar el desempeño de la gestión de los servicios prestados por la Subdirección.

Los objetivos del proyecto incluyen la propuesta de un plan estratégico para la Subdirección de Servicios Sociales y la propuesta de mejoras para los procesos de diseño y planificación de servicios y prestación de servicios de la cadena de valor de servicios sociales.

Para la realización del plan estratégico se siguió la metodología propuesta por Michael A. Hitt; R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson en la que por medio del análisis interno y externo de la organización se determinan las capacidades y aptitudes centrales con la que cuenta la subdirección, para que estas sean aprovechadas para generar ventajas competitivas a través de la formulación de estrategias acordes con las condiciones del entorno.

Para la realización del diagnóstico y análisis de los procesos de la Subdirección se utilizaron herramientas como el análisis del valor y el análisis causa - efecto, por medio de los cuales se logra la determinación de puntos críticos que dan lugar a propuestas de mejoramiento encaminadas a mejorar el desempeño de los procesos.

De la realización del proyecto se concluye que:

- La metodología aplicada para la planeación estratégica, junto con la experiencia del personal, queda como base para la ejecución de próximos ejercicios del mismo tipo en los que la

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Programa Ingeniería Industrial. Director: Guillermo Arenas Seleeey

¹ HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. Concepto, Competitividad y globalización. 3 ed. s.l. International Thomson Editores, 1999.p.127

Subdirección identifique la necesidad e replantear sus estrategias y líneas de acción para la gestión de sus servicios.

- Las propuestas de mejoramiento atacan las actividades que no agregan valor, los requisitos que causan no conformidades con el sistema de gestión de calidad y las actividades que aumentan los riesgos de la prestación de los diferentes servicios. Su propósito es mejorar la forma de hacer las cosas en busca de la satisfacción del cliente.

- Las propuestas de planeación estratégica y de mejoramiento de procesos planteadas en este proyecto, están relacionadas con la búsqueda del incremento del nivel de servicio al cliente, la solución a no conformidades al sistema de gestión de calidad y el mantenimiento de la credibilidad de las aptitudes centrales identificadas para la Subdirección

TITLE: PROPOSAL OF A MODEL OF STRATEGIC PLANNING AND IMPROVEMENT OF THE PROCESSES OF THE CHAIN OF VALUE OF SOCIAL SERVICES OF COMFENALCO SANTANDER

AUTHOR: PAOLA ANDREA LOPEZ MENDOZA **

KEY WORDS:

- Strategies: Set integrated and coordinated of commitments and actions designed to take advantage of the central aptitudes and to obtain competitive advantages.²
- Analysis of the value: Detailed examination of each activity of the processes to determine if it contributes with the necessities and requirements of the clients.

DESCRIPTION:

The formulation of strategies and the improvement of the management of an organization must go directed the fulfillment of the corporative objectives and to the satisfaction of the clients. The Subdivision of Social Services of Comfenalco Santander, it is the dependency in charge of the benefit of the services of recreation, sports, lodging and tourism in the city of Bucaramanga and the municipalities of the province in the department of Santander.

The new exigencies of the market and the importance of the creation of value for the clients, fulfilling and surpassing its expectations, they cause that the Subdivision has the necessity to formulate and to implement strategies directed to the fulfillment of the corporative objectives and to the permanent satisfaction of its users.

Of the hand of the strategies is an improvement plan, which initiates with the diagnosis of the form to make the things present mind, in order to determine the points in which value to the client is not added and thus to raise improvement proposals that allow to increase the performance of the management of services offered by the Subdivision.

The objectives of the project include the proposal of a strategic plan for the Subdivision of Social Services and the proposal of improvements for the processes of design and planning of services and benefit of services of the chain of value of social services.

For the accomplishment of the strategic plan the propose methodology was followed by Michael A. Hitt; R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson in which by means of the internal and external analysis of the organization the capacities are determined and aptitudes on which it counts the subdivision so that these are taken advantage of to generate competitive advantages through the formulation of agreed strategies with the conditions of the surroundings.

For the accomplishment of the diagnosis and analysis of the processes of the Subdivision tools like the analysis of the value were used and the analysis causes - effect by means of which the determination of tactically important points is obtained that they give rise to proposals of improvement directed to improve the performance of the processes.

Of the accomplishment of the project one concludes that:

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Programa Ingeniería Industrial. Director: Guillermo Arenas Seleey

² HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane and HOSKISSON, Robert E. Strategic Administration. Concept, Competitiveness and globalización. 3 ed. s.l. International Thomson Publishing, 1999.p.127

-The methodology applied for the strategic planning, along with the experience of the personnel, it is as it bases for the execution of next exercises of the same type in which the Subdivision identifies the necessity and to reframe his strategies and attachment lines for the management of his services.

-The improvement proposals attack the activities that do not add value, the requirements that cause nonconformities with the system of quality management and the activities that increase the risks of the benefit of the different services. Its intention is to improve the form to make the things in search of the satisfaction of the client.

-The proposals of strategic planning and improvement of processes raised in this project, they are related to the search of the increase of the level on watch the client, the solution to non conformities to the system of quality management and the maintenance of the credibility of the identified central aptitudes for the Subdivisión.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día se interesan cada vez más en la eficiencia de sus operaciones. De la mano de esta eficiencia va el incremento de las responsabilidades y la importancia de la calidad de la gestión realizada por el equipo de trabajo y, la necesidad de establecer relaciones sólidas y duraderas con proveedores y clientes. Ninguna clase de empresa está exenta de la búsqueda de la eficiencia, ya que esto representa el aumento de su cuota de mercado, gracias al ofrecimiento de productos y servicios de calidad a un precio justo y razonable.

Comfenalco Santander esta en una etapa en la que sus actividades y personal se encuentran en permanente cambio debido al enfoque hacia la calidad que se ha propuesto.

Es por esto que se ha comprendido al interior de la organización, la validez de los cambios del entorno y su importancia para determinar nuevas formas de actuar que contribuyan al mejoramiento de sus actividades

El inicio de este proyecto se da de la necesidad de establecer una metodología propia en la que la Subdirección pudiera identificar sus ventajas y desventajas competitivas para poder determinar las líneas de acción a tomar como aprovechamiento y respuesta a las características presentadas por el entorno.

De la mano de esto va el análisis a las actividades del día a día en las que proveedores y el personal son claves para el buen desempeño del servicio. Con la identificación de los requisitos de los clientes y la revisión del sistema de gestión de calidad que se está implementando, se realiza el análisis de las actividades que se llevan a cabo y su pertinencia y contribución con los clientes, quienes son la razón de ser de los servicios.

El proyecto presentado a continuación, es un compendio de una manera en la que la subdirección se puede organizar para comenzar con el mejoramiento e integrarlo a su forma de vida.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar el plan estratégico de la Subdirección de Servicios Sociales conformada por los servicios de Recreación, Deportes, Alojamiento, Alquileres, Alimentos y Bebidas y Turismo
- Realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos de Diseño y Planificación del servicio, Prestación de servicios y atención al cliente de la cadena de valor de Servicios Sociales

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del ambiente externo para la identificación de oportunidades y amenazas.
- Realizar el análisis interno de la Caja para la identificación de capacidades y recursos de la Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander.
- Formular estrategias teniendo en cuenta el análisis externo e interno realizado.
- Identificar las oportunidades de mejora de los procesos pertenecientes a la cadena de valor de la Gestión de Servicios Sociales determinados en el alcance.
- Realizar y documentar la propuesta de mejora de los subprocesos de diseño y planificación de servicios y Prestación de servicios

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2. 1 RESEÑA HISTÓRICA

El origen del subsidio familiar en Colombia se remonta al año 1949, cuando los trabajadores del Ferrocarril de Antioquia logran que en su convención colectiva se incluya un auxilio en dinero, representado en tres pesos por hijo, siempre y cuando éste tuviese menos de 15 años de edad.

Pocos años después, la Asociación Nacional de Industriales ANDI acordó en mayo de 1954 crear la Caja de Compensación Familiar de Antioquia COMFAMA, para brindar asistencia social al trabajador y su familia.

El 21 de junio de 1957, la Junta Militar que gobernaba el país expidió el decreto 118, haciendo obligatorio el subsidio familiar.

Una década después de haber sido instaurado el Subsidio Familiar en nuestro país, el 3 de noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, seccional Santander, convocó a Asamblea General a los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO SANTANDER.

En esta Asamblea se elaboraron los estatutos y se designó el Primer Presidente del Consejo Directivo, el Doctor Christian Hederich Valenzuela y el Director Administrativo el Doctor Julio Cesar Almeyda Quintero.

COMFENALCO SANTANDER es una corporación privada sin animo de lucro, reconocida mediante resolución No. 0223 del 5 de diciembre de 1.967 por la Gobernación de

Santander. Su inspección y vigilancia la ejerce la Superintendencia del Subsidio Familiar para efectos administrativos y por la Contraloría General quién ejerce Control Fiscal.

COMFENALCO SANTANDER surge con la función primordial de administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, mercadeo y Turismo.

La empresa se encuentra organizada de la siguiente forma: cuenta con una Asamblea General, un Consejo Directivo y una Revisoría Fiscal; como cabeza visible de la organización se encuentra el Director Administrativo: Leonardo Angulo Prada. Se cuenta con un staff conformado por siete oficinas y cinco subdirecciones: Secretaria General, Auditoria Interna, Informática y Tecnología, Vivienda y Construcción, Mercadeo Corporativo, Gestión Humana y Servicios de Apoyo y Planeación y Proyectos, Subdirección Financiera, Subdirección Salud, Subdirección de Educación, Subdirección de Mercadeo Social, y Subdirección de Servicios Sociales, cada una de las cuales se divide en diferentes departamentos.

2.2 GENERALIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

La Gestión de Servicios Sociales pertenece a la Subdirección de Servicios Sociales, la cual está conformada de la siguiente manera:

- Subdirector de Servicios Sociales
- Departamento de Recreación y Deportes
- Departamento de Turismo
- Departamento de Servicios Descentralizados

En el año 2004 en la Subdirección de Servicios Sociales laboraron 62 empleados con contrato temporal, 69 empleados contratados por bolsa de empleo, 48 empleados con contrato a término fijo y 42 empleados con contrato a término indefinido³.

A Diciembre del año 2004 los ingresos operacionales de la subdirección fueron de

³ Estadísticas reportadas a la Superintendencia del Subsidio Familiar Año 2004

1' 549.536.000 teniendo un crecimiento neto de 23% con respecto al año 2003².

En la Subdirección de Servicios Sociales se dieron 78609 usos de los programas recreativos, 84432 usos a las sedes vacacionales y recreacionales de Bucaramanga y del Mesón del Cuchicute en San Gil; 3867 usos a los servicios turísticos, 91409 usos a los servicios de Deportes³.

El portafolio de Servicios de la Subdirección de Servicios sociales para el año 2005 es el siguiente:

Alojamiento:

- Bucaramanga

10 habitaciones, 4 estilo suites y 6 estilo estándar, capacidad hotelera para 50 personas, piscina, restaurante, juegos infantiles, juegos criollos, polideportivos, parqueaderos, servicio de lavandería y señal sky tv.

- San Gil, Centro Recreativo Mesón del Cuchicute

Ubicado en el Km 1 vía a San Gil – Socorro. Cuenta con los servicios de, piscina para adultos, piscina para niños, kioscos, polideportivo, restaurante, 12 cabañas con capacidad para 70 personas, cafetería bar, parqueadero privado, servicio de lavandería, auditorio con capacidad para 200 personas con todas las ayudas audiovisuales, zona de camping con capacidad para 150 personas, zona de juegos infantiles.

Alquileres

- En la sede recreacional: canchas e implementos deportivos, 7 salones con ayudas audiovisuales.
- En San Gil: Auditorio para eventos con capacidad para 200 personas.

Recreación

- Talleres Infantiles: Comfelandia, Vacaciones recreativas, rincón infantil
- Conferencias para empresas

² Estado de resultados a Diciembre 31 de 2004

³ Estadísticas reportadas a la Superintendencia del Subsidio Familiar Año 2004

- Programa para la tercera edad

Deportes

- Escuelas de formación deportiva para niños y adultos
 - Natación
 - Fútbol
 - Tenis de campo
 - Baloncesto
 - Patinaje
 - Voleibol
- Torneos Deportivos

Organización de eventos para empresas afiliadas

Turismo

- Excursiones terrestres
- Planes especiales
- Venta de tiquetes aéreos y terrestres

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE COMFENALCO SANTANDER

3.1 MISIÓN

Administrar el sistema de subsidio familiar con equidad para mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas, dentro de una filosofía de trabajo orientada a la excelencia en el servicio y con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los objetivos institucionales.

Nos orientamos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, mediante la prestación de servicios integrales de protección y seguridad social”.

3.2 VISION

“En COMFENALCO SANTANDER nos vemos como una organización de desarrollo social, líder, dinámica, proactiva y promotora del mejoramiento comunitario y calidad de vida de nuestros afiliados y sus familias, ofreciendo excelentes servicios dentro de la filosofía de equidad que inspira el subsidio familiar.

Nos vemos como una organización integrada en torno a un grupo de negocios, con procesos eficientes y apoyada en una tecnología que permita una oportuna y confiable toma de decisiones.

Nos vemos como una organización con una cultura corporativa sólida, soportada en un talento humano altamente motivado, capacitado y comprometido alrededor de una visión compartida en la cual el afiliado es el centro de nuestra razón de ser”.

3.3 POLÍTICA CORPORATIVA

COMFENALCO SANTANDER satisface las necesidades y expectativas de las empresas, afiliados y usuarios, mediante el cumplimiento de la oferta de servicios de protección y seguridad social; soportada en la tecnología, las disposiciones legales, la gestión de un equipo humano competente y comprometido con la organización, la optimización de los recursos y el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y las relaciones con los grupos de interés.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMFENALCO SANTANDER

Comfenalco Santander adoptó un modelo de perspectivas de gestión para el monitoreo de su desempeño en el año 2002.

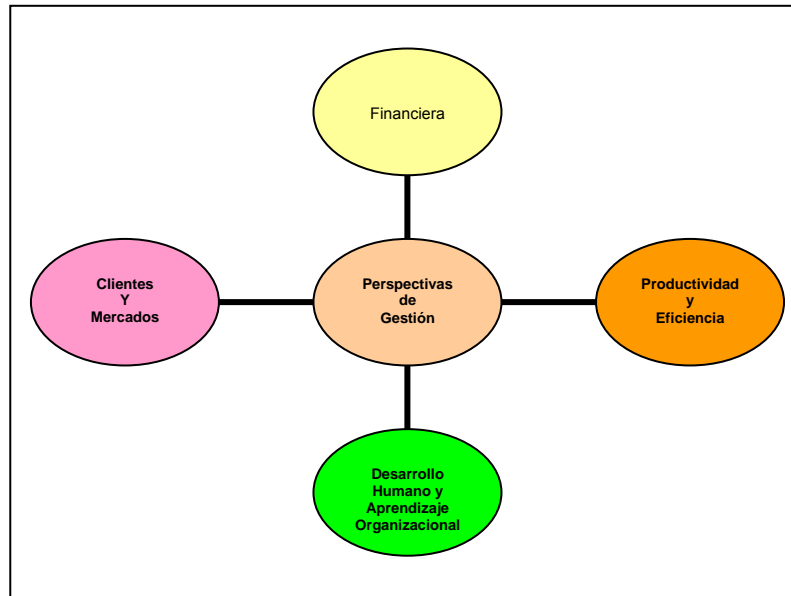
Este es el modelo que desde entonces se ha venido aplicando para la definición de objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas e indicadores de gestión.

El modelo funciona agrupando los asuntos de gestión de la Caja en grupos de afinidad, teniendo en cuenta los conceptos de: Productividad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad.⁴

Las perspectivas de gestión son: Perspectiva Financiera, Perspectiva Clientes y Mercados, Perspectiva Productividad y Eficiencia y Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional.

⁴ DELOITTE & TOUCHE CONSULTORES: Informe Final. Direccionamiento Estratégico Corporativo, Macroprocesos Corporativos y Plan Estratégico de Tecnología de la Información Comfenalco Santander. Pág 41

Figura 1. Modelo de Perspectivas de Gestión



Definidas las perspectivas, se plantearon los objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, proyectos estratégicos e indicadores de gestión para cada una de las perspectivas de gestión a nivel corporativo.

Los objetivos estratégicos de Comfenalco Santander son los siguientes:

- **Perspectiva Financiera:** Maximizar el valor económico de la organización para asegurar su crecimiento.
- **Perspectiva Clientes y Mercados:** Fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacia los usuarios y mercado en general.
- **Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional:** Desarrollar integralmente el talento humano.
- **Perspectiva Productividad y Eficiencia:** Mejorar el desempeño operacional de la organización

3.5 FORMULACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y DE PROYECTOS

Como resultado de la definición de los objetivos estratégicos de Comfenalco Santander se formularon las iniciativas estratégicas y proyectos encaminados al logro de los mismos.

ANEXO A: Resultados de la Ejecución de los Proyectos Corporativos

Anualmente, de acuerdo a los objetivos corporativos de la Caja, cada subdirección u oficina staff realiza su plan operativo definiendo:

- Objetivos estratégicos encaminados al logro del objetivo estratégico corporativo de cada perspectiva de gestión;
- Objetivos específicos que respalden el cumplimiento del objetivos estratégicos de la subdirección u oficina staff
- Metas y resultados esperados por objetivo estratégico y objetivo específico planteado
- Responsables
- Inversión
- Costo o gasto.

Una vez definidos los objetivos específicos de la subdirección u oficina staff, éstos son desplegados a cada servicio o centro de costos para que determinen las iniciativas estratégicas a seguir para el cumplimiento de las metas de los objetivos propuestos. Por servicio o centro de costo también se definen responsables, inversión y costo o gasto.

ANEXO B: Formatos Planes Operativos de Comfenalco Santander.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES DE COMFENALCO SANTANDER

4.1 MISIÓN

Somos un equipo humano orientado al cliente y comprometido en brindar una atención oportuna y eficaz en los servicios de Turismo, Recreación y Deportes.

Apoyamos la prestación de los servicios de la Caja en los Municipios de Santander.

4.2 VISIÓN

Nos vemos como una red eficaz y eficiente de servicios de Protección y Seguridad Social, proyectados como un grupo de negocios, comprometidos en el mejoramiento comunitario y la calidad de vida de los afiliados y los usuarios, generando en la región un alto impacto social y contribuyendo al logro de los objetivos de la Caja.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el año 2005 de acuerdo con el los objetivos corporativos definidos para cada perspectiva de gestión, la Subdirección de Servicios Sociales definió los siguientes objetivos para la orientación de su gestión durante el año en curso de acuerdo al modelo de perspectivas definido:

- **Perspectiva Financiera:** Incrementar los ingresos operacionales de los servicios de Recreación y Turismo; Controlar el incremento de los costos de los servicios de Recreación y Turismo; Controlar el incremento de los gastos de los servicios de Recreación y Turismo.

- **Perspectiva Clientes y Mercados:** Obtener un nivel de satisfacción en los servicios de Recreación y Turismo del 86%
- **Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional:** Lograr un crecimiento integral del Talento Humano de la Subdirección.
- **Perspectiva Productividad y Eficiencia:** Optimizar la prestación de los servicios

Basándose en estos objetivos el Departamento de Turismo, Departamento de Recreación y Deportes y Departamento de Servicios Descentralizados; definieron objetivos específicos, metas y resultados y responsables para el direccionamiento de su gestión durante el transcurso del año.

5. NECESIDAD DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR SERVICIOS SOCIALES

En el sector de prestación de servicios, la diferencia entre unas empresas y otras la hace la organización que se centra en la creación de valor al cumplir con la satisfacción de sus clientes y la superación de las expectativas de los mismos.

Esto hace que sea necesaria la formulación e implementación de estrategias que encaminen a la Subdirección al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la satisfacción de sus usuarios.

La Subdirección no tiene un estudio actualizado y estructurado de aquellos factores ambientales que inciden en la prestación de los servicios lo que es una amenaza latente debido a los significativos cambios que se están dando a nivel nacional y mundial.

Para su gestión, la Subdirección se basa en los objetivos y proyectos definidos en el plan corporativo de la Caja, pero no en la permanente revisión de las oportunidades y amenazas a nivel legal, económico y social que presenta específicamente el sector de los servicios de recreación y turismo.

Además de lo anterior es necesario considerar los recursos con los que se cuenta y los que hacen falta, para que se poder dar una orientación ala Subdirección de Servicios Sociales a través de la formulación de estrategias que permitan su crecimiento.

Actualmente Comfenalco Santander está implementando su sistema de gestión de calidad, lo cual va de la mano con el mejoramiento continuo de los procesos.

Para que en realidad los procesos creen valor al cliente y hagan la diferencia con respecto a la competencia, se deben tener en cuenta las necesidades reales de los usuarios, las capacidades de la Caja y la Subdirección.

5.1 METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

5.1.1 Análisis Externo. Recopilación y análisis de información de cada uno de los segmentos que componen el ambiente externo (demográfico, económico, político legal, sociocultural, tecnológico y global) y que pueden influir en sobre el sector de la industria en la que se desenvuelve la subdirección de servicios sociales.

Se realizará el análisis de la competencia para que la Subdirección formule estrategias que permitan responder de forma apropiada a sus probables competidores.

5.1.2 Análisis Interno. Se determinarán los recursos tangibles e intangibles y capacidades de la Subdirección de Servicios Sociales. Para los recursos tangibles se hará la diferenciación entre recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos de la organización.

En el caso de los recursos intangibles se considerarán los recursos tecnológicos, los recursos para la innovación y la reputación.

De acuerdo con el plan estratégico corporativo se hará una revisión de las competencias claves de cada factor de éxito identificado a nivel de la Subdirección de Servicios Sociales.

5.1.3 Revisión y redefinición de la misión de la Subdirección de Servicios Sociales.

De acuerdo a los resultados de las etapas anteriores se revisará la misión actual. Se planteará el propósito estratégico y la misión que vaya acorde con los servicios que ofrece y las tendencias y necesidades identificadas en el mercado.

5.1.4 Formulación iniciativas estratégicas. Teniendo en cuenta el modelo de perspectivas manejado por la Caja, se formularán iniciativas estratégicas para cada una de éstas perspectivas, buscando que las diferentes alternativas planteadas aprovechen los recursos y capacidades de la Subdirección y al tiempo generen una ventaja competitiva.

5.1.5 Realización del plan estratégico. En esta etapa se definirán los responsables y los recursos necesarios para la implementación de las diferentes iniciativas estratégicas

5.1.6 Organización para el mejoramiento. En esta etapa se realiza el levantamiento y documentación de los procesos, subprocesos, políticas y procedimientos actuales
Se determina el impacto que tiene cada proceso y subproceso para el cliente, la empresa y la subdirección.
Se determinan las especificaciones de los clientes y de calidad para cada subproceso.

5.1.7 Diagnóstico. Durante esta fase se identifica el desempeño actual de los procesos a nivel de satisfacción de los clientes, y cumplimiento de requisitos de calidad teniendo en cuenta los lineamientos de la norma ISO 9001

5.1.8 Medición. Se realizará la medición de los procesos actuales con el objeto de medir la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los mismos.

5.1.9 Análisis. Se realizará el análisis de los procesos utilizando la herramienta de análisis del valor. En ésta se identificarán las actividades de los procesos que agregan o no valor, el tiempo de valor añadido determinando con este análisis parte de las causas de los resultados de la fase anterior.
Como complemento, se realizará un análisis de causa raíz para determinar otras causas no tan visibles con el análisis de valor añadido.

5.1.10 Mejoramiento de los procesos. Teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores se plantearán diferentes alternativas de mejoramiento a los subprocesos. Estas mejoras se pueden medir a nivel de:

Recursos económicos necesarios para la implementación de la mejora

Mejoramiento de los resultados del proceso

Conformidad con el sistema de gestión de calidad de la empresa

6. ANÁLISIS EXTERNO

Las condiciones ambientales que enfrenta la Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander son diferentes a las que tenía que responder en años anteriores. Es importante que la Subdirección de Servicios Sociales entienda el ambiente externo en el cual tiene que desenvolverse, para poder tomar decisiones que amortigüen los efectos ambientales, ó les permita hacer frente a los mismos anticipándose con planes de acción para entender el presente y proyectarse para el futuro.

El ambiente externo de la Subdirección de Servicios Sociales de Comfenalco Santander tiene tres componentes:

El ambiente general: Compuesto por seis elementos clasificados en; segmento demográfico, económico, político – legal, sociocultural, tecnológico y global. Estos seis segmentos son aquellos que la organización no puede controlar directamente, pero si puede analizar la información recopilada sobre éstos para formular e implantar estrategias que les generen ventajas competitivas.

El ambiente del sector: La Subdirección de Servicios Sociales pertenece al sector económico de los servicios. Este sector no se considera productivo debido a que no produce bienes tangibles pero si contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. A éste sector pertenecen el comercio, los restaurantes, los hoteles, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación.

El ambiente competitivo: Compuesto por el grupo de establecimientos o entidades que prestan servicios iguales o similares a los ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales. Hacen parte de este grupo las cajas de compensación familiar del departamento, los establecimientos que prestan servicios de hospedaje en Bucaramanga, clubes sociales, sedes recreacionales y agencias de viaje.

6.1 AMBIENTE GENERAL

6.1.1 Segmento Demográfico. Colombia, tierra de 1.141.178 kilómetros cuadrados, tiene aproximadamente 44 millones de habitantes (49.5% hombres y 50.5% mujeres), de los cuales alrededor de un 70% reside en zonas urbanas y el 30% restante en sectores rurales. Desde ese parámetro, el área más densamente poblada es la andina, región que concentra el 75% de la población nacional, seguida por la región caribe con 21%, mientras que en la región pacífica, en las vastas llanuras de la orinoquía y en la amazonía tan sólo habita el 4% de los colombianos.

El departamento de Santander tiene una población de 2.086.649 de habitantes (49,5% hombres y 50,5% mujeres). De acuerdo con las proyecciones realizadas para el año 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Según las proyecciones realizadas, en el año 2003 los municipios de Santander tendrán una población como la que se indica en la tabla 1.

Se consideran las poblaciones de los municipios en los que Comfenalco Santander tiene presencia a través de las Unidades Integrales de Servicio

Tabla 1. **Población en municipios de Santander**

MUNICIPIO	Población año 2003
Bucaramanga	558.748
Floridablanca	248.575
Girón	114.522
Piedecuesta	100.687
San Gil	41.975
San Vicente de Chucurí	28.905
Barbosa	26.935
Vélez	26.272
Socorro	24.047
Málaga	23.119
Zapatoca	10.674

Fuente: www.camaradirecta.com

Pensionados: El número de pensionados en el año 2000, de acuerdo con el Ministerio de Hacienda y Superbancaria suman 843.111.⁵

Estudiantes: Par el año 2003 Santander contaba con 32922 estudiantes matriculados en media vocacional. Bucaramanga tiene 133 colegios. El resto del Departamento tiene 445.

Tabla 2. Matrícula Total por Niveles y Sector

Cuadro No. 1.2
Matrícula Total 2003 por Niveles y Sector

NIVELES EDUCATIVOS	BUCARAMANGA		BARRANCA		FLORIDA		GIRÓN		RESTO DPTO		SANTANDER	
	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL
PREJARDÍN Y JARDÍN	2.847	408	453	0	1.706	0	698	0	3.699	2.571	9.403	2.979
TRANSICIÓN	8.561	6.705	4.271	3.100	4.534	3.260	2.114	1.660	14.030	13.198	33.509	27.922
BÁSICA PRIMARIA	55.530	45.424	22.145	18.568	26.059	19.525	12.569	10.951	113.587	109.444	229.889	203.911
BÁSICA SECUNDARIA	45.892	34.003	16.750	14.185	15.288	11.354	6.426	5.912	54.933	53.117	139.289	118.571
MEDIA	15.964	10.569	5.784	4.324	4.675	3.166	2.118	1.859	16.770	16.004	45.311	35.922
TOTAL	128.794	97.109	49.403	40.177	52.261	37.304	23.925	20.382	203.019	194.334	457.402	389.306

Fuente: MEN, Resolución 166.

En la siguiente tabla se muestran los colegios registrados ante el Icfes de los municipios de Santander en los que Comfenalco Santander está presente por medio de sus unidades integrales de servicios

Tabla 3. Número de Colegios por Municipio

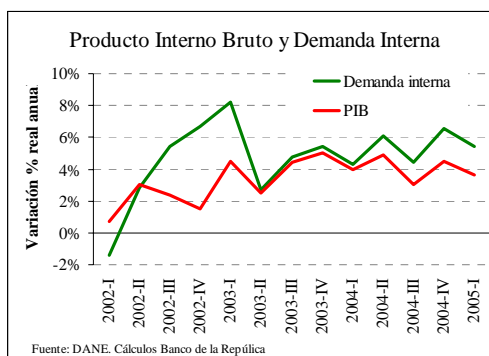
Municipio	Número de colegios
Barbosa	8
Bucaramanga	131
Floridablanca	47
Girón	15
Piedecuesta	23
San vicente	8
Socorro	7
Vélez	6
Zapatoca	2
San Gil	15
Málaga	8

⁵ Disponible en <URL <http://www.presidencia.gov.co/documentos/noviembre/reformapensional.htm>. Recuperado el 16 de Agosto de 2005

6.1.2 Segmento Económico. El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado.⁶

En lo corrido del año la economía colombiana continuó en una fase de expansión. Así lo confirma el crecimiento del producto interno bruto (PIB) al primer trimestre (teniendo en cuenta el menor número de días hábiles) y la mayoría de los indicadores económicos disponibles a la fecha. El crecimiento provino principalmente de las exportaciones y de la inversión.

Figura 2. Producto Interno Bruto y Demanda Interna



Fuente: www.banrep.gov.co/economia/seminar-jota-situac-actual-perspect-economic4.htm

Los resultados de los modelos de pronóstico de la inflación y del modelo central de simulación de la política monetaria muestran que existe una alta probabilidad de cumplir la meta de 2005 (entre 4,5% y 5,5%)⁷

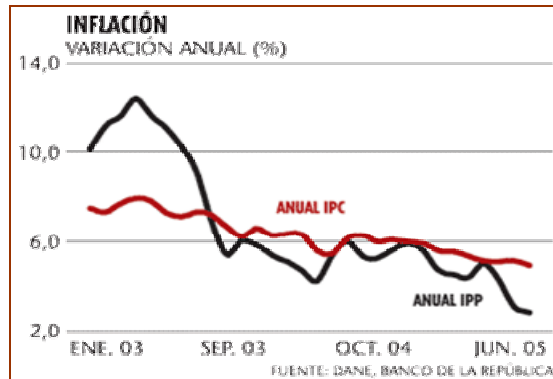
La inflación hasta junio se ubicó en 4,82%, su nivel más bajo desde mayo de 1956.⁸

⁶ Disponible en < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/inf_est.htm. Recuperado el 15 de Agosto de 2005

⁷ Disponible en < URL <http://www.banrep.gov.co/prensa/comuni4.htm> Recuperado 15 de Agosto 2005

⁸ Disponible en < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>. Recuperado el 5 de Agosto 2005

Figura 3. Inflación, Variación Anual

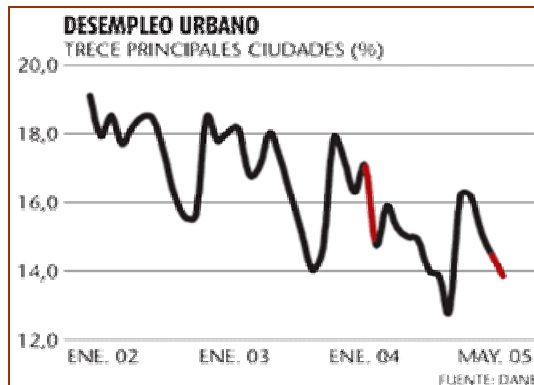


Fuente: www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226.

En mayo, el desempleo se ubicó en 13,9%, una reducción de 0,9% con respecto al mismo mes del año anterior. En el último año, se crearon cerca de 290.000 nuevos puestos de trabajo.⁹

Existen buenas perspectivas de crecimiento del ingreso disponible en lo que resta del año y en 2006, debido a la progresiva reducción en el desempleo y al crecimiento del empleo y su mayor formalización¹⁰.

Figura 4. Desempleo Urbano



Fuente: www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226.

⁹ Disponible en < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>. Recuperado el 5 de Agosto 2005

¹⁰ Disponible en < URL http://www.banrep.gov.co/docum/pdf-istazo/2004/TP_espanol-3Q.pdf. Recuperado el 7 de Agosto de 2005

La tasa de ahorro(ahorro / PIB) cambia de acuerdo con las circunstancias específicas de cada país, por los cambios en los niveles de ingreso, por la condición específica de cada familia o individuo ; de igual manera variables como la tasa de interés real y la inflación tienen una significativa influencia.¹¹

La tasa de ahorro personal hoy representa 0,3% de los ingresos, la más baja de toda la historia¹².

La Inflación en Bucaramanga en lo corrido del año es de 5,8% a diferencia del 4,83% a nivel nacional. Los grupos con mayor incremento en la inflación con respecto al año anterior en el área Metropolitana de Bucaramanga fueron: el grupo alimentos con una diferencia del 0, 42% y el grupo educación con una diferencia el 0.99%. En cambio los grupos con un crecimiento negativo de la inflación fueron: Vivienda (-0.56%); Transporte (-3.62%); Esparcimiento (-2.51%).

Tabla 4. Inflación por grupos Santander

INFLACIÓN POR GRUPOS						
Área Metropolitana de Bucaramanga						
Grupos	Junio 2004		Junio 2005		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Alimentos	0,75	6,11	0,93	6,53	0,18	0,42
Vivienda	1,06	3,46	0,31	2,90	-0,75	-0,56
Vestuario	0,24	1,54	0,38	2,13	0,14	0,59
Educación	0,05	5,09	0,03	6,08	-0,02	0,99
Transporte	0,73	8,75	0,12	5,13	-0,61	-3,62
Esparcimiento	0,10	5,53	0,13	3,02	0,03	-2,51
Otros	0,54	5,33	-0,10	1,85	-0,64	-3,48

Fuente: Dane - Variación Porcentual - La variación Año se refiere a lo corrido del año

Fuente: www.camaradirecta.com

Santander contaba a finales del año 2004 con una población económicamente activa igual a 1004000. La tasa de ocupación es del 56% y la tasa de desempleo es del 14,4%. Al subempleo le corresponde una tasa de 34,8%.

¹¹ Disponible en <URL <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/10agregados.htm>>
Recuperado el 16 de Agosto de 2005

¹² Disponible en <URL http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1958004.html>.

Reducción de los gastos administrativos

El porcentaje en que se reducen los gastos de administración de las cajas de compensación familiar, serán destinados al fondo de desempleo. Esta disminución será progresiva, para el año 2003 los gastos serán de máximo 9% y a partir de 2004 será máximo del 8%.

Acceso al crédito servicios sociales: Ley 784 de 1989 Artículo 24

Las Cajas de Compensación Familiar deben organizar sistemas de crédito para la financiación de electrodomésticos, productos del hogar, útiles escolares, vestuarios y elementos para la recreación y el esparcimiento que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.¹³

Los créditos asignados para actividades de recreación a los beneficiarios de las cajas de compensación familiar han disminuido a través de los años como se indica en la tabla al pasar de un 8% en el año 2005 al 3,6% en el año 2003.

Tabla 5. Porcentaje de créditos asignados a programas de recreación

Año	Número de créditos Recreación	%
2000	13103	0,08258905
2001	13033	0,07334271
2002	11514	0,05088678
2003	8190	0,03667892

Fuente: Balance Social Cajas de Compensación 2004

Población inactiva:

La población inactiva del Área Metropolitana de Bucaramanga se incrementó en 15,9% en el tercer trimestre de 2004. Por actividad realizada se observa un incremento de 23.531 personas dedicadas a los oficios del hogar (31,6%) y de 10.185 personas dedicadas a estudiar (10,2%). Del total de la población inactiva dedicada a los oficios del hogar, el

¹³ Disponible en < URL http://www.ssf.gov.co/asp_legales/archivos/act_20_04_04/DECRETO%20784%20DE%201989.htm Recuperado el 16 de Agosto de 2005

98,4% corresponde a población femenina. El incremento de la población inactiva en este caso puede interpretarse como un mejoramiento de las condiciones laborales y/o salariales del jefe de hogar.

Tabla 6. Población Inactiva de Bucaramanga

	III-2003	III-2004	Var.	Var.(%)
Incapacitado	1.455	2.946	1.491	102,5
Otra actividad*	51.614	52.517	903	1,7
Oficios del hogar	74.475	98.006	23.531	31,6
Estudiando	100.018	110.203	10.185	10,2
Total	227.562	263.672	36.110	15,9

* incluye entre otros jubilados, pensionados y rentistas.

Fuente: www.bucaramanga.gov.co/docs/Boletin%20III%20trimestre%202004%20definitivo.pdf

Incremento del número de empresas y trabajadores afiliados a las Cajas de Compensación

Crecimiento promedio del 6,19% del número de empresas afiliadas a las cajas de compensación desde el año 2002 al año 2004

6.1.3 Segmento político / legal.

Líneas de Acción para el Turismo en Santander

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo anunció las líneas de acción que se deben priorizar en Santander para el desarrollo futuro del Turismo en la zona. Se trata del deporte de aventura; el ecoturismo; el turismo de historia y cultura; y el tema de los Congresos y Convenciones.

Decreto número 2755 de 2003 Estatuto Tributario: Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, están exentas del impuesto sobre la renta por un término de 30 años, contados a partir del año gravable 2003. Para tal efecto se consideran nuevos hoteles aquellos cuya construcción se inicie y termine dentro de los 15 años siguientes, contados a partir del 1° de enero de 2003.

Renta exenta para servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen. Las rentas provenientes de la prestación de los servicios hoteleros en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes, contados a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador, estarán exentas del impuesto sobre la renta, por un término de treinta (30) años a partir del año gravable 2003.

La exención corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.

Ecoturismo:

Las rentas provenientes de los servicios de ecoturismo prestados dentro del territorio nacional, están exentas del impuesto sobre la renta por el término de 20 años, a partir del 1° de enero de 2003, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el decreto número 2755 estatuto tributario. Se entiende por servicios de ecoturismo las actividades organizadas, directamente relacionadas con la atención y formación de los visitantes en áreas con atractivo natural especial, que comprenden:

Alojamiento y servicios de hospedaje, Interpretación del patrimonio natural, Transporte, Alimentación, Ecoactividades.

Resolución 0118 de 2005: De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 26 de la Ley 300 de 1996, se define el ecoturismo como aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. Agrega esta ley que el ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, se trata de una actividad controlada y dirigida, que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades ecoturísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas. Se debe dar Cumplimiento de los requisitos para acceder a los beneficios del estatuto tributario.

Modelo de desarrollo del Departamento de Santander:

Las consideraciones hechas por el Departamento Nacional de Planeación con fundamento en los avances de los Departamentos en materia de enfoques de planificación de largo plazo, de carácter estratégico y prospectivo, entre ellos Santander, frente a la persistencia de los problemas del desarrollo anteriormente referenciados, enfatizan la necesidad de profundizar en el modelo de desarrollo "Endógeno" que se viene promoviendo, para avanzar efectivamente en la construcción del Santander deseado al 2015.

Este modelo de Desarrollo "Endógeno", debe profundizarse a nivel local, mediante la implementación de estrategias de "Emprendimiento Social", concebidas como manifestaciones de procesos endógenos en los que los actores sociales, con mentalidades innovadoras, conocimiento del entorno y responsabilidad social se agrupen alrededor de sistemas productivos y tejidos sociales, buscando transformar el territorio y mejorar las condiciones de vida de la población de su localidad.

De acuerdo al modelo de desarrollo del Departamento se genera la necesidad de crear Centros Provinciales de Desarrollo Agroindustriales los cuales velarían por el aprovechamiento del talento humano, los recursos naturales, el paisaje, el turismo ecológico y las artesanías.¹⁴

Decreto Número 60 de 2002: por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligro y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

El Sistema Haccp es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos.

Colombia, como país miembro de la Organización Mundial de Comercio OMC, debe cumplir con las medidas sanitarias que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación sanitaria de conformidad con la demanda del mercado internacional;

¹⁴Disponible en <URL
<http://www.gobernaciondesantander.gov.co/portl/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=188>. Recuperado el 17 de Agosto 2005

Decreto 3075 para la Manipulación de Alimentos

Las acciones de control y vigilancia sanitaria sobre los establecimientos regulados se enmarcarán en las acciones de vigilancia en salud pública y control de factores de riesgo, estarán enfocadas a asegurar el cumplimiento de las condiciones sanitarias, las Buenas Prácticas de Manufactura y se orientarán en los principios que rigen el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos.

Plan Sectorial de Turismo:

La política de turismo reciente ha puesto énfasis en mejorar la competitividad del sector en sus productos y en sus destinos. Se ha centrado en atender las necesidades y el desarrollo del turismo doméstico que en el orden internacional y en Colombia representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos.

El trabajo en materia de competitividad (incluyendo mejora de infraestructuras, capacitación, plan de seguridad, jornadas empresariales para acercar los esquemas de crédito al usuario del sector), unido a una efectiva campaña promocional, han conducido a un real fortalecimiento de los destinos turísticos más importantes para los colombianos.

En efecto, terminada la temporada de fin de año 2001-2002, los informes preliminares permitieron constatar que las ventas del año crecieron en un 17% con respecto al año 2000; la ocupación hotelera se acercó al 47% frente al 41.3% registrado en el año inmediatamente anterior.

La tendencia a la recuperación del turismo doméstico se acentuó en la temporada de fin de año 2002 y comienzos del 2003. Unidas al programa de seguridad democrática, se organizaron las caravanas turísticas “Vive Colombia, viaja por ella” como mecanismo para generar confianza en los viajeros por carretera y para reactivar el turismo interno.

En su primera fase se realizaron 12 caravanas en los puentes festivos del 12 de octubre, del 1 y del 11 de noviembre de 2002. En el primero de los puentes festivos en las rutas programadas el incremento porcentual del número de vehículos movilizadas con respecto al año anterior fue de 39%; en el Puente de los Santos el incremento fue de 109% con respecto al año anterior; en el puente del 11 de noviembre el incremento del flujo vehicular en las carreteras del país fue del orden de 481%. La ocupación hotelera en los

destinos finales de las caravanas osciló entre el 75% y el 100%; el gasto de los viajeros en tales destinos, en sus diversos consumos, se calcula en \$12.018.156.000,00 pesos.

En su segunda fase 42 caravanas se realizaron los días 21, 28 de diciembre de 2002, 2, 6 y 12 de enero de 2003. En estas caravanas se batieron todos los récords de movilización de pasajeros por carretera: se desplazaron alrededor de 18 millones de personas en los 4.490.238 vehículos que recorrieron las carreteras del país entre el 21 de diciembre de 2002 y el 5 de enero de 2003.

El resultado de esta experiencia ha sido la recuperación de la confianza de la ciudadanía en la capacidad de las autoridades para protegerla en los ejes viales más importantes del país, una estrecha alianza entre los diversos entes estatales y una masiva movilización de los colombianos con una contribución notoria a la recuperación de la economía.

Convenios de Competitividad: Diversificación de la oferta turística con la definición de 35 clusters con los cuales se han estructurado convenios de competitividad en las diferentes regiones del país.

Tabla 7. Número de Clusters por Producto

PRODUCTO	No DE CLUSTERS*	%
Ecoturismo	26	36.12
Cultural (histórico-arqueológico)	12	16.66
Agroturismo – turismo rural	10	13.88
Etnoturismo	10	13.88
Recreativo	5	6.95
Congresos, convenciones y eventos	4	5.56
Negocios	2	2.78
Aventura	1	1.39
Sol y playa	1	1.39
Compras	1	1.39

Ejes Temáticos del Plan Sectorial de Turismo:

Destinos turísticos competitivos, infraestructuras de buena calidad, seguridad para los viajeros, fuerza empresarial eficiente, conocimiento de los mercados y promoción en torno a productos prioritarios, formación, capacitación y cultura del turismo, información oportuna para la toma de decisiones, cooperación internacional, financiación e incentivos.

- Destinos Turísticos Competitivos:

Estrategia: Apoyo a los destinos que demuestren mejoras en competitividad y consoliden modelos de desarrollo turístico. Se realizarán programas de convenios de competitividad turística, programas de definición de indicadores de competitividad en los destinos turísticos, subprograma de asistencia técnica a las regiones, subprograma de consolidación de procesos de desarrollo turístico.

Dentro del subprograma de consolidación de procesos: en el departamento del Quindío que ha logrado avanzar en el tema de los clubes de calidad para el turismo rural; en el departamento de Antioquia que ha logrado descentralizar su modelo turístico en las diversas subregiones, en el departamento del Meta que, aplicando un modelo ordenado de desarrollo turístico, ha avanzado en el manejo de eventos con un alto contenido cultural y ha experimentado una transformación de los espacios públicos de sus entornos urbanos; en los municipios de Nuquí y Bahía Solano (Chocó) que trabajan con amplia participación de las comunidades y con recursos internacionales, para mejorar el diseño de estándares de calidad del producto ecoturístico; en San Agustín (Huila) que lucha por demostrar que el turismo puede aportar soluciones productivas en un área de conflicto; en Leticia por su importancia estratégica en la integración turística amazónica; en el Valle del Cauca que ha tenido una experiencia exitosa en el manejo de los corredores de seguridad turística y en el levantamiento de inventarios turísticos (depurando las metodologías existentes); en Santander, que ha realizado un esfuerzo para posicionarse como tierra de aventura; en Nemocón (Cundinamarca) donde se implanta un modelo de municipio turístico potenciando una serie de recursos que existían de manera desarticulada; en la región Caribe se le prestará especial atención a los procesos que se llevan a cabo en el marco del plan maestro turístico de San Andrés y Providencia y del plan maestro turístico para el litoral Caribe, lo mismo que a la dinámica generada en torno al turismo náutico.

- Seguridad para los viajeros: Garantía de seguridad para los turistas en las carreteras y en los destinos turísticos

-Conocimiento de los mercados y promoción de productos prioritarios: realización de estudios de mercado y creación de sistemas de información para que las decisiones que se tomen en esta materia se reflejen en acciones promocionales existentes.

Vive Colombia Viaja por Ella: Recuperación de la confianza ha hecho que el turismo vuelva a ser uno de los más importantes renglones en la economía del país.

El diseño de variados y novedosos planes y su comercialización está a cargo de las agencias mayoristas Aviatur, L'Alianza y el Grupo Fiesta, ganadoras de la licitación realizada por el Fondo de Promoción Turística de Colombia.

Turismo Internacional: La salida de colombianos al exterior presentó un crecimiento del 24,76% en el periodo de 1996 – 2000. La salida de colombianos al exterior se redujo en un 7,8 por ciento entre 2002 y 2003.

Artículo 29 ley 784 de 1989: Utilización de la infraestructura existente.

Las Cajas de Compensación Familiar auspiciarán la utilización de la infraestructura existente por parte de los pensionados, los estudiantes, los trabajadores en vacaciones y demás sectores de la población para que entre semana puedan disfrutar de la recreación y el turismo social, sin perjuicio de sus actividades normales.

Programas especiales de vacaciones: Artículo 30 Ley 784 de 1989

Las Cajas de Compensación Familiar podrán convenir con los empleadores o trabajadores afiliados la realización de programas especiales de vacaciones para éstos y sus familias. Para los efectos anteriores, los trabajadores podrán autorizar a su respectivo empleador para que se haga descuentos sobre salarios o gire directamente auxilios, bonificaciones o primas de carácter especial para abonar o cancelar obligaciones contraídas con las Cajas de Compensación Familiar.

Atención a los Pensionados: Artículo 35 ley 784 de 1989

Las Cajas de Compensación Familiar organizarán servicios sociales especiales para la atención de los pensionados. Igualmente podrán celebrar convenios con entidades

públicas y privadas con el objeto de crear y organizar servicios especiales para los pensionados.¹⁵

Plan Nacional de Recreación

El Estado colombiano y la Ley garantizan el acceso de los adultos mayores a actividades de recreación que mejoran sustancialmente sus condiciones de vida y la calidad de su vejez¹⁶. Desde su concepción el Plan Nacional de Recreación se suma a la relativización de la noción de vejez. Es importante la realización de programas que le brinden al adulto mayor experiencias de aprendizaje en un ambiente estimulante.

Programas de las Cajas de Compensación Familiar: Las Cajas de Compensación Familiar deben ofrecer programas que contribuyan al mejoramiento y bienestar de los jóvenes fortaleciendo las cualidades, capacidades y aptitudes que conduzcan a una formación integral¹⁷, para propiciar una mejor participación en el desarrollo del país como constructores de paz y de nuevas formas de servicio a la comunidad.

6.1.4 Segmento Sociocultural.

Preferencias para viajar:

En el periodo del año 2000 - 2003 viajaron 3,5 millones de hogares lo que representa una población de 6,1 millones de personas. Los hogares realizan en promedio 2 viajes por año.

Debido a la recuperación turística se ha demostrado un aumento progresivo del número de viajeros de acuerdo con las diferentes temporadas.

Los destinos de mayor preferencia son Cartagena (31,3 por ciento), San Andrés (23,6 por ciento), Santa Marta (19,5 por ciento), Medellín (13,9 por ciento), Bogotá (11,9 por ciento) y Cali (9,3 por ciento) de acuerdo con la encuesta realizada por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Los colombianos a la hora de viajar buscan como principal destino el sol y la playa, cambiar de clima, hacer ecoturismo y asistir a las ferias y fiestas de las diferentes regiones del país.

¹⁵ Disponible en <URL http://www.ssf.gov.co/asp_legales/archivos/act_20_04_04/DECRETO%20784%20DE%201989.htm Recuperado el 18 de agosto de 2005

¹⁶ Disponible en <URL <http://www.ssf.gov.co/revista/adulto/revista4.htm>. Recuperado el 27 de noviembre de 2005

¹⁷ Disponible en <URL <http://www.ssf.gov.co/revista/revista8.htm>. Recuperado el 27 de noviembre de 2005.

Los meses preferidos para viajar son enero, junio, julio, agosto y diciembre, siendo diciembre el mes de mayor preferencia por los colombianos.

Preocupación de las empresas por la utilización del tiempo libre de sus empleados:

Por la fuerte presión que tienen hoy en día los trabajadores por el cumplimiento de metas para el aumento de la competitividad de las empresas donde laboran, genera tensiones, angustia y ansiedad que se manifiesta en la disminución de la productividad de los empleados y como consecuencia en la de las empresas.

Es por esto que los empleadores se han dado cuenta que el fomentar el buen uso del tiempo libre puede contrarrestar los niveles de estrés y desgaste psicológico y prevenir la consecuente baja de productividad y competitividad de la empresa

Los empleadores están llamados a fomentar aún más el buen uso del tiempo libre de sus empleados para contrarrestarles los niveles de estrés y desgaste psicológico y prevenir.

En éste campo la Cajas de Compensación Familiar cumplen un importante papel, ya que permiten que las empresas afiliadas tengan acceso a sedes recreativas, programas deportivos, cursos y eventos culturales.

Plan Estratégico de Turismo Andino:

Hay un mercado real de 1.8 millones de turistas bolivianos, colombianos, ecuatorianos, peruanos y venezolanos que traspasan sus fronteras para conocer y disfrutar de los destinos turísticos existentes en estos países. Dentro de éste plan estratégico están los objetivos de: Diseñar paquetes “multidestino” en los que se promocionen productos culturales de marca no muy difundida; Concretar la certificación andina Hoteles y restaurantes: Se busca propiciar dos modelos de certificación voluntaria para implantar sistemas que satisfagan las necesidades de quienes usan los hoteles y restaurantes; Fortalecer el transporte intrafronterizo; restablecer un programa básico de promoción conjunta.

6.1.5 Segmento Tecnológico. La capacitación del personal, por cualquier modalidad, formal, no formal o informal, para aprovechamiento de las TIC, se encuentra que es muy baja; en el sector productivo el porcentaje más alto corresponde a comercio con el 11,0% y en el sector público 5,6%.

El servicio de Internet más utilizado en todos los sectores es el correo electrónico. Su penetración varía entre el 71,6% en microestablecimientos y 95,9% en Estado; le siguen el uso libre con 84,2% en educación superior y 46,7% en hogares.

El 34,1% de las entidades públicas conectadas a Internet tiene habilitados sitios web. El 97,3 % de los que consultan estas páginas lo hace para obtener información general de la institución y el 2,1% para realizar pagos en línea.

El aprovechamiento de estas tecnologías para acceder al conocimiento, conlleva al bienestar social y económico de nuestras comunidades, al incremento de la productividad, la eficiencia y la transparencia de las instituciones públicas y las organizaciones privadas. Para muchas organizaciones, la información y la tecnología constituyen el más valioso recurso; sus administradores requieren: incrementar la calidad, funcionalidad, facilidades de utilización, reducir el tiempo e incrementar los niveles de servicios a bajos costos. Lo anterior implica contar con los conocimientos básicos de los riesgos y conocer la Tecnología de la Información, de manera que puedan proveer direcciones efectivas y adecuados controles.

En Colombia para el año 2001 el sector de servicios contaba con 118719 computadores en uso de los cuales 32 201 se encuentran conectados a Internet.

Tabla 8: Medición de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones

Sectores	Total unidades	Unidades con computador	Computadores			En uso conectados a Internet
			Total	En uso	En desuso	
Industria manufacturera	7 728	5 922	115 068	109 242	5 826	36 957
Comercio	49 931	20 319	125 579	118 719	6 860 *	32 201
Servicios	19 808	4 581	38 895	36 318	2 577	12 362
Microestablecimientos	791 522	43 215 *	74 683 *	68 510 *	6 173 *	23 908
Educación formal	51 508	14 260	145 455	126 767	18 688	31 458
Educación superior	223	223	74 097	71 732	2 365	49 468
Estado	2 759	2 576	258 906	241 336	17 570	79 113
Hogares	4 637 307	842 126	933 454	876 833	56 621 *	471 411
Total			1 766 137	1 649 457	116 680	736 878

FUENTE: DANE.

Los datos encontrados sobre el uso de Internet en el país a principios del año 2005 registran 3 millones 585.688 usuarios de Internet en el país, es decir una penetración del 7,9 por ciento de la población nacional.¹⁸

Uso masificado de Internet para la promoción de productos:

El uso de la red permite que una persona tenga acceso a la información de los productos y servicios en cualquier parte del mundo y en cualquier momento.

Actualmente todas las Cajas de Compensación tienen página web en la que transmiten información sobre sus servicios.

Desarrollo de Normas Sectoriales para la Normalización de Servicios

Con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Icontec ha venido desarrollando las normas sectoriales para el sector turismo para que los hoteles y establecimientos turísticos demuestren la calidad de los servicios e infraestructura que ofrecen. Esto como estrategia para generar una cultura de excelencia que permita posicionar a Colombia en los mercados turísticos como destino de calidad diferenciado y competitivo.¹⁹

6.1.6 Segmento Global. Las ventas basadas en la Web (“e-commerce”) se están convirtiendo en motor principal de crecimiento de la economía mundial. En las redes electrónicas de las principales instituciones financieras de 200 países, se realizan operaciones que significan trillones de dólares diarios. Las llamadas operaciones comerciales B2B (Business to Business) se estima superarán los 2,7 trillones de dólares en 2004. Y las ventas B2C (Business to Consumer) alcanzarían los 204 billones de dólares este año. Tanto por razones de mayor productividad como por las implicaciones culturales del acceso a Internet, Colombia debe redoblar sus esfuerzos para aumentar la cobertura, y el uso de la Internet en la actividad económica y educativa. La Agenda de Conectividad está dando algunos pasos que propenden por la masificación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación a costos bajos, y por un mayor contacto

¹⁸ Disponible en < URL Disponible en <URL http://enter.terra.com.co/ente_secc/ente_actu/noticias/ARTICULO-WEB-1001940-1933811.html. Recuperado el 19 de Agosto de 2005

¹⁹ Disponible en <URL <http://www.icontec.org.co/Prensa.asp?ContentId=597> Recuperado el 19 de Agosto 2005

del ciudadano con el gobierno a través de medios electrónicos. De otro lado, a nivel de la empresa privada hay gran trecho por recorrer para masificar los sistemas de transacciones y pagos electrónicos, así como para expandir los sistemas de identificación digital en la red (firmas electrónicas) que ya existen en el país, pero a costos muy elevados.²⁰

Tratados:

Con la política comercial que está adelantando el país, los acuerdos CAN – MERCOSUR, como las negociaciones del TLC se espera que genere un aumento en la inversión nacional y extranjera. Sólo con el hecho de iniciar negociaciones aumenta la credibilidad del país y mejora la percepción de los inversionistas extranjeros. También se espera que los sectores productivos busquen mejorar su competitividad internacional al invertir en tecnología con el fin de proyectarse en el mercado internacional.

6.1.7 Oportunidades y Amenazas del Ambiente General

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas del Ambiente General Externo

SEGMENTO DEMOGRÁFICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Importancia de contar con diferentes alternativas de esparcimiento para el adulto mayor, ya que el envejecimiento de la población colombiana va en aumento, siendo este el grupo con mayor crecimiento demográfico. Comfenalco Santander cuenta con la infraestructura y el personal necesario para la ejecución de programas recreativos y deportivos. También se cuenta con la infraestructura de las Cajas de Compensación con las que se tiene convenio en diferentes ciudades del país, para complementar las ofertas de servicio actuales y enfocarnos a las ciudades con atractivo turístico para el adulto mayor.</p>	<p>Surgimiento de múltiples grupos de la tercera edad en los diferentes barrios de la ciudad lo que le resta oportunidades de mercado a empresas especializadas para este fin. Las personas de la tercera edad que integran estos grupos no ven la necesidad de desplazarse a otras instalaciones o contratar personal capacitado para este tipo de actividades, con el cual si cuenta Comfenalco Santander</p>
<p>Se le está dando importancia a la formación integral de los niños a partir de experiencias culturales, ambientales, recreativas y deportivas. Los programas recreativos de Comfenalco Santander cumplen este objetivo al proporcionar diferentes alternativas de esparcimiento que permiten el crecimiento físico, psicológico y social</p>	

²⁰ Disponible en <URL http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB_NOTA_INTERIOR_PORTA-1747160.html . Recuperado el 18 de Agosto 2005

SEGMENTO ECONÓMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de las empresas afiliadas a las Cajas de Compensación con un crecimiento promedio del 6,19% desde el año 2002 al año 2004. Este crecimiento de trabajadores afiliados a las Cajas de Compensación permite que además de entregar el subsidio de la cuota monetaria, se cuente con mas clientes potenciales para los servicios sociales ofrecidos	La progresiva reducción de los gastos administrativos de las cajas de compensación para destinar estos recursos en el fondo de desempleo, (Artículo 6 Ley 789 de 2002) crea la necesidad de que los servicios sociales sean a mediano plazo autosostenibles, rentables y eficientes. Actualmente parte de los costos y gastos no alcanzan a ser asumidos por los ingresos generados por cada servicio
Crecimiento importante del sector hotelero desde hace dos años. Se incrementaron las tarifas en 9.51% considerando la inflación del año 2004 del 5.5 %. Se ha consolidado la demanda de este sector al mejorar los precios y sus utilidades. Comfenalco Santander cuenta con dos instalaciones hoteleras, luego puede beneficiarse del impulso que ha tenido el sector hotelero en el último año.	La actividad turística es vulnerable ante cualquier cambio en los estilo de vida de la población, la inflación de los bienes de consumo lo cual genera pérdida del poder adquisitivo y el desempleo. A nivel de la Subdirección de Servicios Sociales no hay una cultura de retroalimentación sobre las preferencias de los usuarios para el diseño e implementación de estrategias que contribuyan al crecimiento económico de la dependencia, y en consecuencia de la organización.
SEGMENTO POLÍTICO LEGAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exención del impuesto sobre la renta durante los próximos 30 años a los hoteles nuevos o remodelados que inicien construcciones dentro de los 15 años siguientes. (Decreto 2755 de 2003). El hotel de la sede recreacional de Bucaramanga no ha sido remodelado y requiere de una renovación para darle un aspecto mas agradable y competitivo en comparación con las instalaciones hoteleras de la ciudad.	Promoción de la aplicación del HACPP como medida de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos.Colombia por hacer parte de la Organización Mundial de Comercio debe cumplir con las medidas sanitarias que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación sanitaria de conformidad con la demanda del mercado internacional. (Decreto número 60 de 2002). El restaurante de la sede recreacional no ha hecho conocer el sistema de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos con el que cuenta, impidiendo a la Caja conocer y garantizar la calidad de los alimentos que ofrece en sus instalaciones
El gobierno nacional está promoviendo en Santander cuatro líneas de acción para el desarrollo turístico de la zona: Deporte de aventura; el ecoturismo; el turismo de historia y cultura; y el tema de los Congresos y Convenciones. El Departamento de Turismo de Comfenalco Santander puede aprovechar el impulso que el gobierno de santander le está dando a estas líneas de turismo para el diseño de nuevos planes turísticos.	

SEGMENTO SOCIO CULTURAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El gobierno nacional está promoviendo en Santander cuatro líneas de acción para el desarrollo turístico de la zona: Deporte de aventura; el ecoturismo; el turismo de historia y cultura; y el tema de los Congresos y Convenciones. El Departamento de Turismo de Comfenalco Santander puede aprovechar el impulso que el gobierno de santander le está dando a estas líneas de turismo para el diseño de nuevos planes turísticos.</p>	<p>Cambio en los patrones de consumo de los habitantes del país, desde el mismo cambio en las costumbres alimenticias, hasta la baja capacidad adquisitiva de los colombianos, el menor consumo de harinas, el rechazo a las grasas, el mayor control sobre efectos en la salud y hasta la preferencia por alimentos fáciles y rápidos de preparar. Los restaurantes de las sedes recreacionales de Comfenalco Santander no cuenta con un menú variado y económico que satisfaga los diferentes gustos de los clientes del servicio de alimentos y bebidas</p>
<p>Preocupación de los empresarios por el bienestar de sus trabajadores promoviendo al interior de sus empresas programas para el mejoramiento de la calidad de vida a través de la recreación y el deporte. Con el ofrecimiento de los programas recreativos para los hijos de los trabajadores de las empresas afiliadas, los trabajadores afiliados ya conocen el trabajo del Departamento de Recreación pudiendo aprovechar este reconocimiento para el diseño de programas de ese tipo, pero para adultos. También Comfenalco Santander cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de este tipo de programas</p>	
<p>La sensibilidad medioambiental que se está inculcando en la población joven del país abre oportunidades para la creación de planes turísticos y recreativos enfocados al conocimiento y conservación de la naturaleza. Comfenalco Santander al contar con sedes en diferentes municipios de Santander en los que está en auge el deporte de aventura, puede complementar su oferta de servicio haciendo alianzas con instituciones especializadas en este tipo de programas</p>	
SEGMENTO TECNOLÓGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La masificación de Internet permite que los clientes tengan acceso a todo tipo de información en cualquier momento Actualmente varias cajas de compensación del país han fortalecido sus páginas web, lo que les ha permitido dar a conocer nacional e internacionalmente sus ofertas de servicio, haciendo que esta información sea mas asequible al público particular (no afiliado), contribuyendo al incremento de los ingresos y del reconocimiento de los servicios ofrecidos</p>	<p>Baja capacitación de los colombianos en cuanto a las tecnologías de información, desaprovechando el incremento de productividad y la eficiencia que estas traen consigo a las organizaciones si son bien utilizadas. Hay subutilización de las herramientas informáticas adquiridas ya que es poco el personal con la capacitación y la disposición para el aprovechamiento de las tecnologías de información adquiridas.</p>
<p>Creación de normas sectoriales que complementan al sistema de gestión de calidad para estandarizar y mejorar la prestación de los servicios de hospedaje, turismo, alimentos y bebidas. Como en Comfenalco Santander ya se tiene la experiencia de la implementación del sistema de gestión de calidad, se puede continuar con la normalización de los servicios ofrecidos en la Subdirección de Servicios Sociales y así obtener la certificación de acuerdo a las diferentes normas sectoriales para hospedaje, agencias de viaje y servicio de alimentos y bebidas</p>	

SEGMENTO GLOBAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Con los acuerdos de los que está haciendo parte el país se espera que con el aumento de la inversión extranjera, los sectores de la economía busquen aumentar su competitividad en todos los campos. Acuerdos como los que pretende establecer la comunidad andina a través del plan estratégico de turismo andino, hacen necesario que los establecimientos turísticos del país estén acordes con los requisitos de calidad internacionales, lo cual también le compete a las instalaciones con las que cuenta Comfenalco Santander para este tipo de servicios	La búsqueda de soluciones para el mejoramiento de la gestión a través de programas informáticos utilizados con éxito en otras empresas, sin detenerse a analizar la situación al interior de la organización pueden convertir la solución en un nuevo problema, al subutilizar las inversiones realizadas por la inexperiencia y falta de capacitación del personal para manejar este tipo de herramientas.

6.2 AMBIENTE DEL SECTOR

El ambiente del sector en el que se desenvuelven las organizaciones tiene una influencia más directa en la competitividad estratégica de las organizaciones.

Éste ambiente es una función de cinco fuerzas competitivas: la amenaza de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los sustitutos de productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores.

En el caso de la Subdirección de Servicios Sociales, el ambiente del sector que le compete es el sector terciario de la economía o de los servicios de acuerdo con la lista de gremios empresariales colombianos.

6.2.1 La amenaza de los competidores potenciales. “Los competidores potenciales de un sector pueden amenazar a los competidores existentes debido a que traen consigo una capacidad de producción adicional”²¹ aquí va libro de planeación estratégica. El ingreso de nuevos competidores reduce los costos para los clientes y las ganancias sobre las ventas para las empresas del sector.

²¹ HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. Concepto, Competitividad y globalización. 3 ed. s.l. International Thomson Editores, 1999.p.63

En el caso de los servicios de recreación y deportes y alquileres, los nuevos competidores requieren de una gran inversión de capital en infraestructura, ya que para prestar estos servicios es necesario que las empresas que ingresen al mercado cuenten con los escenarios e instalaciones que cumplan con las respectivas condiciones y requisitos legales para poder operar.

Actualmente es muy difícil que un empresario invierta en infraestructura de este tipo debido al riesgo que representa por la vulnerabilidad que tiene el sector de estos servicios con respecto a la situación económica del país.

La inversión en infraestructura para ofrecer servicios de hospedaje y alojamiento también es significativa, sin embargo actualmente con las nuevas disposiciones del gobierno nacional sobre la exención de impuestos a las rentas provenientes de servicios prestados por nuevos hoteles o remodelados puede hacer que el sector hotelero crezca debido al estímulo recibido por parte del gobierno.

En el caso de los servicios de turismo, específicamente el caso de las agencias de viaje, estas mantienen un gran crecimiento debido a que personas sin capacitación y algo de capital, ofrecen planes turísticos a bajos precios, restándole oportunidades a las agencias de viaje especializadas.

Sin embargo hay un sector de la población que cada vez es más exigente con las condiciones de los servicios de alojamiento y las condiciones de los alimentos, lo que le da ventaja a las empresas especializadas y reconocidas en la ciudad por la calidad de los servicios que han ofrecido, su buen nombre, trayectoria y experiencia.

6.2.2 El poder de negociación de los proveedores. La situación del sector transporte afecta directamente el desarrollo de la prestación de los servicios de turismo. La poca oferta de servicios de transporte intermunicipal certificados y con trayectoria hace que las agencias de viaje dependan de unas pocas opciones para la realización de sus planes turísticos influyendo en la calidad de los servicios que se ofrecen y en la satisfacción de los clientes que los utilizan

El incremento frecuente del costo de la gasolina influye en las tarifas de transporte, lo que incrementa el costo de los paquetes turísticos y los tiquetes aéreos y terrestres, influyendo en la demanda de servicios de hospedaje y servicios de turismo.

La calidad y precio de la alimentación, condiciona en parte la calidad y precio de los servicios de alojamiento, lo que su vez influye en los precios establecidos para los planes turísticos lo que hace que las agencias de viajes busquen las mejores tarifas para poder competir en el mercado.

En el caso del servicio de turismo los proveedores (agencias de viaje mayoristas, cadenas de hoteles, aerolíneas) pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido.

6.2.3 El poder de negociación de los compradores. Actualmente los clientes para los servicios de recreación y servicios turísticos son más exigentes. La rapidez, el acompañamiento en los diferentes trámites para el acceso a los servicios son factores que los clientes tienen en cuenta al momento de escoger.

El ofrecimiento de crédito para acceder a servicios de turismo es un atractivo importante para los clientes a la hora de acceder este tipo de servicios.

La demanda de servicios como el hospedaje y el turismo, es estacional, lo que condiciona a las empresas a estar preparadas y a buscar estrategias para mantenerse en el mercado en las temporadas de baja demanda.

En el caso de recreación y deportes los clientes buscan personal capacitado e instalaciones adecuadas para tomar este tipo de servicios.

Gran cantidad de clientes para estos servicios, tienen continuidad en la realización de los programas que ofrecen las diferentes empresas, así que quienes los prestan deben tener un enfoque de orientación al cliente, ya que este no solo tomará el servicio, si no que en muchos casos también lo recomendará, aumentando así los clientes con los que se cuenta.

Las empresas también están buscando alternativas para mejorar las condiciones físicas y mentales de sus trabajadores y buscan empresas que puedan ofrecer este tipo de programas en horarios flexibles y a precios competitivos

6.2.4 La amenaza de los productos sustitutos. Los servicios de recreación, deportes y turismo son servicios de entretenimiento que pueden tener múltiples sustitutos, dependiendo de las necesidades de los clientes.

En el caso de turismo un cliente puede invertir en un viaje o invertir en cosas para su casa, educación etc. Dependiendo de la oferta de servicio o de las facilidades de pago, el cliente optará por realizar el viaje a través de una agencia de viajes o por su cuenta.

Dentro de los sustitutos de turismo se tienen en cuenta en el sector los sustitutos a aquellos destinos tradicionales (Cartagena, Santa Marta, Eje Cafetero), como lo son las visitas a parques naturales, el ecoturismo y el deporte de aventura, los cuales están cobrando fuerza entre las preferencias de los viajeros.

Entre los servicios de recreación y deportes, los sustitutos son los ofrecidos por los gimnasios y academias de otras disciplinas como artes marciales, gimnasia, quienes también ofrecen alternativas de esparcimiento en instalaciones propias.

6.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores: Competidores numerosos para los servicios de turismo. El crecimiento de las agencias de viaje “de garaje” da más opciones a los clientes en cuanto a precios bajos de ahí que las agencias especializadas en este tipo de servicio tengan que competir garantizando calidad y precio.

En cuanto a escenarios la competencia es fuerte entre los clubes sociales, las sedes recreacionales y hoteles con infraestructura para eventos de la ciudad. Las tarifas de la alimentación y de los salones o escenarios alquilados, los equipos con los que se cuenta y los servicios adicionales son determinantes en la calidad del servicio que se ofrece.

Aquí las diferentes empresas que ofrecen este tipo de servicio compiten por atraer a clientes particulares o empresas que requieran escenarios para la realización de eventos sociales.

En cuanto a la rivalidad de la competencia en los servicios de alojamiento, esta depende de las diferentes categorías de los establecimientos hoteleros. De acuerdo a lo que el cliente espera en cuanto a calidad y servicios adicionales, tendrá preferencia por un tipo u otro de hotel.

Las Cajas de Compensación tienen ventaja en cuanto a los precios y las instalaciones que ofrecen en sus sedes recreacionales, si lo que busca el cliente es un lugar de esparcimiento campestre y con múltiples opciones de escenarios recreativos y deportivos. Para clientes que visitan la ciudad con motivos de negocios, congresos o convenciones, los hoteles ubicados en la ciudad cerca de los bancos y centros de negocios, son los preferidos.

En cuanto al alojamiento la rivalidad se presenta entre los hoteles de la ciudad y los hoteles campestres retirados del perímetro urbano, donde cada tipo de hotel tiene un segmento de clientes con necesidades diferentes.

Cajasan es un fuerte competidor si se tienen en cuenta los clientes que no están afiliados al sistema del subsidio familiar, ya que los servicios que ofrecen de turismo, recreación y alojamiento son equivalentes a los ofrecidos por Comfenalco Santander en cuanto a precio y ofertas de servicio. En infraestructura también tienen similitud al contar las dos cajas de compensación con amplios escenarios deportivos, salones para eventos y restaurante.

La competencia entre las dos cajas de compensación se da al nivel de personas no afiliadas, ya que de acuerdo con la circular 11 de 1997 de la superintendencia del subsidio familiar las cajas no pueden promocionar sus servicios con empresas afiliadas a la otra caja de compensación ni hacer referencia a los servicios de la competencia en sus campañas publicitarias, de todas maneras una empresa puede cambiarse de caja de compensación en cualquier momento y comparar los servicios que éstas ofrecen.

6.3 AMBIENTE COMPETITIVO

6.3.1 Cajas de Compensación Familiar. Comfenalco Santander y Cajasán son las dos Cajas de Compensación presentes en el territorio santandereano.

En cuanto a la prestación de Servicios Sociales, las dos cajas de compensación cuentan con programas de recreación y turismo ofrecidos a sus afiliados y al público en general.

Se seleccionaron variables para realizar un comparativo de los servicios prestados por las dos cajas de compensación.

Tabla 10. Comparativo entre Comfenalco Santander y Cajasán

AFILIADOS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Cuenta con 102691 personas afiliadas 6528 empresas afiliadas. Pensionados afiliados: 445 Independientes afiliados: 16	Cuenta con 68158 persona afiliadas 5418 empresas afiliadas Pensionados afiliados:897 Independientes afiliados:666
CUBRIMIENTO	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Comfenalco Santander cuenta con 10 Unidades Integrales de Servicios Sociales ubicadas en el Departamento de Santander para atender las necesidades de los afiliados residentes en las Provincias.	Hoy hace presencia en Bucaramanga, el Area Metropolitana y más de 33 municipios, con sus Centros Integrales de Servicios, propiciando una labor fecunda en diferentes campos del bienestar humano.
USOS DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y TURISMO	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Usos de los servicios de recreación y turismo: 329679	Usos de los servicios de recreación y turismo: 377544

SEDES RECREATIVAS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
<p>Cuenta con dos sedes recreativas, una en Bucaramanga y otra en Sangil.</p> <p>Tiene convenios con gimnasios y sedes recreativas en el municipio de Barrancabermeja, Socorro, Málaga, Barabosa, Sangil</p>	<p>Cuenta con la sede recreacional y vacacional Campoalegre Km 8 Autopista Bucaramanga – Piedecuesta.</p> <p>Está en proyecto el parque multitemático Parque Guarigua en el municipio de Sangil.</p> <p>Tiene convenios con sedes recreativas para los afiliados de los municipios de Barbosa, Barranca</p>
ALOJAMIENTO	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
<p>Capacidad para 50 personas en cabañas en las sede de Bucaramanga.</p> <p>Capacidad de alojamiento para 70 personas en la sede del mesón del Cuchicute en Sangil.</p>	<p>Hotel La Casona y conjunto de cabañas en las sede de Campoalegre en Bucaramanga.</p> <p>En Sangil en el parque Guarigua se construirá un hotel de 26 habitaciones de tipo campestre con todos los servicios de la hotelería moderna, incluido una zona privada de piscinas, escenarios deportivos y restaurante.</p> <p>Como complemento a la infraestructura de hospedaje del parque, se construirá un clúster de cabañas multifamiliares y funcionales para el alojamiento de los turistas que visiten el parque. Éste constará de 21 cabañas con capacidades de 4 hasta 8 personas.</p>
INFRAESTRUCTURA PARA EVENTOS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
<p>En la sede recreacional se cuenta con salones con una capacidad total para 420 personas.</p> <p>En la sede administrativa se cuenta con un auditorio con capacidad para 300 personas.</p> <p>En Sangil se cuenta con un auditorio para 200 personas.</p> <p>Todas los salones están dotados con equipos audiovisuales.</p>	<p>Salones en las sede Campoalegre con capacidad total de 540 personas.</p> <p>Todos los salones están dotados con equipos audiovisuales.</p> <p>En Sangil Cajasan tiene el proyecto del parque Guarigua el cual contará con el Centro de Eventos y Convenciones con un Auditorio con capacidad para más de 300 personas y 3 salones múltiples con la tecnología y seguridad</p>

	para atender congresos y reuniones empresariales de diversa índole.
CONVENIOS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Mediante el convenio de servicios realizado entre las Cajas de Compensación Familiar, los afiliados pueden utilizar los servicios de 31 Cajas de Compensación afiliadas a la Red FEDECAJAS presentando el carné de afiliado.	CAJASAN tiene convenios a través de la red de Cajas de Compensación, ASOCAJAS, con más de 56 Centros Recreacionales y Vacacionales a lo largo y ancho del país
PROGRAMAS RECREATIVOS PARA NIÑOS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Cuenta con programas y talleres durante todo el año para niños. Programa de rehabilitación Benjamín para niños especiales, taller de estimulación psicomotriz, vacaciones recreativas y deportivas, talleres de plastilina, fiestas infantiles en Octubre y Diciembre. También ofrece servicio de recreadores para todo tipo de eventos.	
PROGRAMAS RECREATIVOS PARA LA TERCERA EDAD	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Las dos cajas cuentan con un programa para el adulto mayor en el que se hacen jornadas de salud, gimnasia, caminatas ecológicas, con servicio de transporte.	
EVENTOS DEPORTIVOS	
COMFENALCO SANTANDER	CAJASAN
Escuelas de formación deportiva para niños y adultos en las disciplinas de: natación, fútbol, tenis de campo, voleibol y patinaje en convenio con la liga santandereana de patinaje.	Realiza torneos deportivos en el primer semestre del año como preparación a la olimpiada interempresas. Escuelas deportivas en disciplinas como fútbol, natación y tenis de campo para niños de 5 a 15 años.

6.3.2 Competidores para el servicio Recreación y Deportes. Clubes sociales: En temporada de vacaciones ofrecen servicios de recreación y deportes para niños. Esto es exclusivamente para sus afiliados y son realizados en sus propias instalaciones.

Grupos de la tercera edad: No tienen una sede formal; son grupos de personas que se reúnen en parques o escenarios deportivos de la ciudad y organizan su propio programa.

Cajasan: Ofrece escuelas de formación deportiva en las disciplinas de fútbol, natación y tenis de campo con precios de acuerdo a la categoría del afiliado. La tarifa para particulares es de 75000 trimestralmente. También ofrece programas recreativos para el adulto mayor durante todo el año. Utilizan las instalaciones de la sede recreacional Campoalegre para este fin.

Dentro de la oferta de estos servicios en la ciudad están las academias particulares de natación, patinaje, baloncesto y fútbol.

Estas academias no cuentan con instalaciones propias para la prestación de sus servicios.

Tabla 11. Academias Deportivas de Bucaramanga

Escuela Deportiva	Academia
Natación	Escuela de Aquamar
	Club de natación Atlantis
	Club focas
	Club los Marlins
	Escuela de natación los gatos
	Liga de natación de Santander
	Club de Profesionales
	Club Unión
	Club Campestre
Patinaje	Escuela de Patinaje Popeye
	Sport Country Club
	Liga Santandereana de Patinaje
Baloncesto	Escuela de Baloncesto Colosos
	Escuela de baloncesto Iván Olivares
Fútbol	Escuela Real de Fútbol Argentino
	Club escuela Panamericana de fútbol
	Escuela de fútbol Atlético Santander

6.3.3 Competidores para el Servicio de Alojamiento. Bucaramanga es una ciudad comercial en la que a través de los años ha cobrado importancia por la organización de múltiples eventos y ferias de exhibición.

Cuenta con una infraestructura hotelera diversificada en la que se pueden encontrar hoteles y sitios de hospedaje de todas las categorías.

La mayoría de los hoteles se encuentran ubicados en la zona centro de Bucaramanga por su cercanía a las oficinas principales de bancos y centros empresariales.

De acuerdo con los hoteles registrados en la guía hotelera colombiana y Cotelco se identificaron los diferentes servicios que ofrece el sector hotelero de Bucaramanga.

Tabla 12. Porcentaje de hoteles que ofrecen diferentes servicios en Bucaramanga

Servicio	Porcentaje de hoteles que ofrecen el servicio
Servicio de bar	54%
Cafetería	31%
Discoteca	12%
Juegos infantiles	15%
Piscinas	46%
Restaurante	88%
Salón o salones para conferencias	81%
Turco	38%
Canchas de tenis	15%
Centro para negocios	19%
Minibar en la habitación	49%
Parqueadero privado	77%
Room service	54%
Servicio de internet	15%
Gimnasio	27%
Servicio de lavandería	65%
Transporte al aeropuerto para sus huéspedes	7.7%
Aire acondicionado	85%

Las tarifas son muy variables yendo desde \$28000 por persona hasta \$209000 dependiendo del tipo de habitación que se escoja y la categoría del hotel a la que pertenece.

Hoteles como San Juan de Girón ofrecen paquetes de alojamiento de fin de semana y tarifas corporativas para empresas con convenios.

En San Gil los competidores directos del servicio de alojamiento del Mesón del Cuchicute son el Hotel Bella Isla y el proyecto de Cajasan Mundo Guarigua en el que funcionará un hotel con todas las comodidades de la hotelería moderna.

6.3.4 Competidores para el servicio de Alquileres. Los clubes sociales y otras sedes recreacionales entran en esta categoría.

Tienen precios diferenciales para socios o afiliados y para los particulares.

En el de alquiler que paga el cliente va incluido el mobiliario necesario para la realización de eventos sociales (mesas, sillas, y equipos audiovisuales). Estos establecimientos ofrecen al tiempo el servicio de alimentos y bebidas en caso que el cliente lo requiera.

Tabla 13: Establecimientos con instalaciones para prestar el servicio de alquileres

Establecimientos con instalaciones para alquiler	
Ubicados en Bucaramanga	Ubicados fuera de Bucaramanga
Club de Profesionales de Santander	Club Náutico Acuarela
Club Unión	
Club Campestre	Club Náutico El Laguito
Club del Comercio	
Hotel Dann Carlton	Club Campestre Lomas del Viento
Hotel Meliá Chicamocha	
Hotel Guane	Parque Ecológico El Portal
Centro Recreacional Angostura	
Hotel La Triada	Hotel San Juan de Girón
Hotel Ciudad Bonita	

En San Gil la construcción de un auditorio y tres salones múltiples para la atención de congresos y convenciones en las instalaciones del Mundo Guarigua, el cual es un proyecto de Cajasan.

También se encuentra el Country Club de San Gil con infraestructura para el alquiler de escenarios.

6.3.5 Competidores para el servicio de turismo. Las agencias de viaje también son competidores para Comfenalco Santander en cuanto a éste servicio.

La especialización de estas en el sector turístico les permite diseñar más y mejores planes a precios en algunas ocasiones más cómodos.

Las agencias de viajes tienen una oferta de servicios diversificada, asesoran y dan acompañamiento al cliente en el trámite de documentos necesarios para viajar a algunos destinos turísticos. Agencias de viaje de gran reconocimiento a nivel nacional como L'alianxa y Aviatur y Grupo Fiesta quienes fueron escogidos como los operadores encargados de crear planes novedosos y variados en los que se incluya el conocimiento de toda la geografía nacional.

El grupo de agencias de Aviatur cuenta con las certificaciones a la calidad de los distintos procesos y servicios turísticos.

Actualmente han surgido agencias de viajes “de garaje” las cuales ofrecen paquetes turísticos nacionales a precios muy bajos.

Empresas dedicadas al transporte de pasajeros como Berlinas del Fonce y Lusitania también cuentan con agencia de viajes, teniendo ventajas en cuanto a la trayectoria, disponibilidad y la calidad del transporte terrestre.

El sector en el que se desenvuelve la Subdirección de Servicios Sociales es un sector con múltiples competidores, en el que los clientes pueden escoger la opción que más se acerque o satisfaga sus necesidades de esparcimiento y bienestar.

Sin embargo los servicios de Comfenalco Santander en comparación de los ofrecidos por otros establecimientos, tienen tarifas más bajas por ser subsidiados, lo que resulta más atractivo, en cuanto a precio, para los afiliados a la Caja de Compensación.

En el caso de clientes particulares, los servicios de Comfenalco son escogidos por la imagen que tiene la empresa, la cual debe conservar, ofreciendo servicios de calidad y acordes con las necesidades cambiantes de los clientes.

6.4 DETECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y SUS NECESIDADES

Con la realización del análisis del ambiente externo se identifica la población a la cual la Subdirección de Servicios Sociales teniendo, en cuenta el tipo de necesidades que pueden satisfacerse con los diferentes servicios que se ofrecen.

6.4.1 Recreación. Personas Adultos mayores interesadas en aprovechar su tiempo libre a través de actividades que les permitan ejercitarse, desarrollar habilidades artísticas y socializar con otras personas de su misma edad.

Padres de familia trabajadores con hijos a los cuales se les de acceso a actividades recreativas, deportivas y artísticas que desarrollen en los niños hábitos de sano esparcimiento, contacto con la naturaleza y desarrollo del sentido de solidaridad, respeto y colaboración al estar interactuando con otros niños.

Trabajadores que busquen el esparcimiento y recreación los fines de semana en instalaciones donde se les permita acceder a otro ambiente diferente al de su lugar de trabajo, en compañía de su grupo familiar.

6.4.2 Deportes. Niños y adultos con interés en aprovechar el tiempo libre de los fines de semana a través del aprendizaje y la práctica de diferentes disciplinas deportivas.

Empresas afiliadas o no afiliadas interesadas en brindar espacios de integración entre los trabajadores, a través de la sana competencia del deporte.

6.4.3 Alojamiento. Afiliados o particulares en plan vacacional familiar, a los que se les permita el acceso a instalaciones para recrearse y practicar deportes al aire libre. Este grupo busca tarifas económicas y habitaciones cómodas y confortables.

6.4.4 Alquileres. Empresas que necesiten realizar eventos, conferencias, seminarios, etc. Y que busquen un establecimiento en el que puedan al mismo tiempo tener accesos a las ayudas audiovisuales, la alimentación y en algunos casos el alojamiento.

Afiliados o no afiliados que requieran de instalaciones para la realización de eventos culturales, celebración de fechas especiales, eventos religiosos etc. En el que al tiempo puedan contratar el servicio de alimentación o las ayudas audiovisuales su son requeridas.

6.4.5 Alimentos y bebidas. Personas visitantes de la sede recreacional que asisten con su grupo familiar y permanecen todo el día fuera de casa.

Personas afiliadas o particulares que necesitan de un espacio para desayunos, almuerzos o cenas de negocios.

Personas o empresas organizadoras de algún evento y que requieran de este servicio durante la realización de los eventos realizados en la sede recreacional

6.4.6 Turismo. Afiliados que durante la temporada de vacaciones requieren de opciones de esparcimiento fuera de la ciudad, en las que se les brinde comodidad, tranquilidad y calidad a precios competitivos.

Buscan una agencia de viajes capaz de organizarles un itinerario en el que puedan disfrutar de su viaje sin inconvenientes.

En general los servicios de la Subdirección deben cubrir las diversas necesidades de las poblaciones específicas de cada uno de los servicios.

Los trabajadores afiliados al sistema del subsidio familiar tienen ingresos iguales o por debajo de los cuatro S.M.M.L.V., son personas en su mayoría, con familia la cual también es beneficiaria del subsidio asignado a los servicios. Sin embargo hay una porción de público de carácter particular (no afiliado) el cual también desea acceder a estos servicios a través de una empresa reconocida que cuenta con precios competitivos.

7. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Mediante el análisis del ambiente interno una organización puede determinar lo que puede hacer, es decir las acciones que puede tomar de acuerdo a lo que le permiten sus recursos, capacidades y aptitudes centrales únicos.

Las decisiones que se toman al interior de una organización en relación con los recursos, capacidades y aptitudes centrales tienen una influencia significativa sobre las posibilidades de una empresa para desarrollar ventajas competitivas.

Los recursos son los insumos de una empresa, como el equipo, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y estos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y contar. Los recursos intangibles van desde la propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas, los derechos de ciertos recursos que dependen de ciertas personas, la cultura de la organización y la reputación que tiene una empresa por sus bienes y servicios

7.1 RECURSOS TANGIBLES

7.1.1 Recursos Financieros.

Capacidad de la empresa para generar fondos internos:

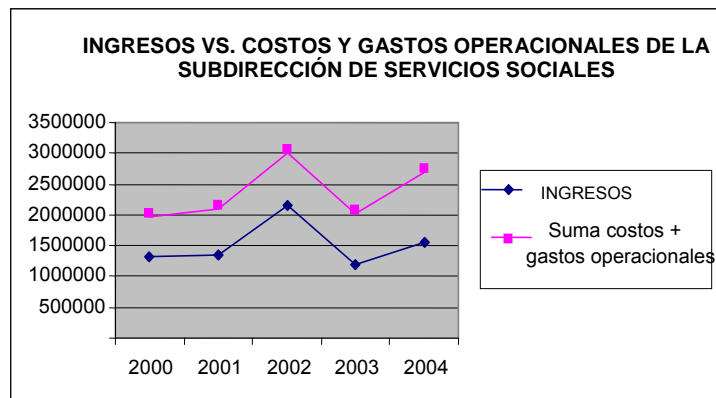
Comfenalco Santander cuenta con un patrimonio sólido el cual tuvo un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. También cuenta con un capital de trabajo suficiente para llevar a cabo sus operaciones sin ningún contratiempo.

Además de esto la Caja por sus años de experiencia y por su gestión en el Departamento tiene credibilidad financiera lo que le permite el fácil acceso a créditos.

La generación de fondos internos se realiza a través de los servicios ofrecidos y del 4% de las nóminas de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación.

Los ingresos generados por los servicios provienen de la porción del servicio que es pagado por el cliente. Estos ingresos en la mayoría de los casos no alcanzan a cubrir los costos y gastos operacionales de los servicios ya que el precio que se le da al cliente está por debajo de los que en realidad cuesta el servicio, siendo parte de éste subsidiado por los dineros recaudados de las empresas afiliadas.

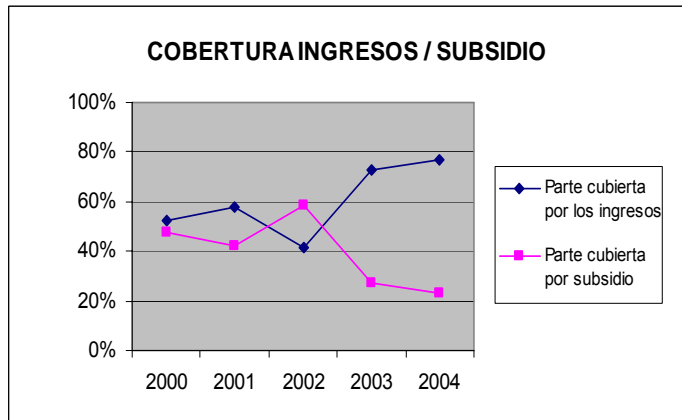
Figura 5. Ingresos vs. Costos y Gastos Operacionales de Servicios Sociales



Con las recientes disposiciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar la Comfenalco Santander ha reiterado en su interior, la importancia de disminuir la porción subsidiada de los servicios buscando la manera de que los procesos por medio del cual se desarrollan sean más eficientes y agreguen valor a sus clientes y a la empresa.

En el año 2004 la porción de los servicios cubiertos con subsidio fue de del 23% disminuyendo en un 4% en comparación con el año 2003.

Figura 6. Cobertura del Costo de los Servicios (Porción ingresos; Porción Subsidio)



Aunque los servicios han disminuido su porción subsidiada el margen operacional de la subdirección a través de los años ha disminuido drásticamente teniendo para el año 2000 un margen operacional del $-0,52\%$ y llegando al -0.77% para el año 2004.

Figura 7. Comparación del Margen Bruto (Año 2000-2004)

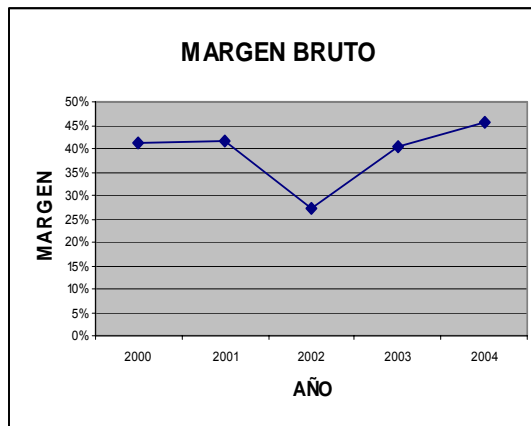


Figura 8. Comparación del Margen Operacional (Año 2000-2004)



Los servicios ofrecidos por Comfenalco Santander tienen tarifas que se dividen en tres categorías

- Categoría A: Afiliados que devenguen hasta dos salarios mínimos
- Categoría B: Afiliados que devenguen más de dos salarios mínimos y hasta cuatro salarios mínimos
- Categoría C: Afiliados que devenguen más de cuatro salarios mínimos
- Categoría D: No afiliados o particulares

De acuerdo con las estadísticas enviadas a la Superintendencia del Subsidio Familiar, el servicio de turismo, El cual incluye la venta de excursiones y de paquetes turísticos, presenta mayor número de usuarios pertenecientes a la categoría D, es decir personas no afiliadas a Comfenalco Santander, seguidos por los usuarios de la categoría A.

En los servicios de recreación (en los que se incluye los usos a los servicios de alojamiento y programas recreativos) los usuarios que más utilizan este servicio se encuentran en la categoría A, seguidos por los usuarios particulares.

En el servicio de deportes (en el que están ubicados los torneos deportivos y las escuelas deportivas) las personas que mas utilizan el servicio pertenecen a la categoría A seguidas por los particulares.

En otros eventos (celebraciones, seminarios y conferencias organizadas por el Departamento de Recreación y Deportes) mas del 50% de los participantes pertenecen a la categoría A, seguidos por los usuarios no afiliados a la Caja.

En entradas libres, es decir entradas a las sedes recreacionales sin pernoctada, los usuarios de categoría A son quienes presentan mayor número de entradas.

Tabla 14. Porcentaje de usos de los diferentes programas de acuerdo a la categoría de los usuarios

Categoría	Tipo de programa				
	Turismo	Recreación	Deportes	Otros eventos	Entradas libres
Categoría A	21,8%	56,6%	77,3%	59,7%	36,8%
Categoría B	15,2%	7,3%	1,9%	0,9%	6,7%
Categoría C	5,2%	3,4%	0,6%	2,3%	4,3%
Particulares	33,9%	32,7%	20,2%	37,1%	26,4%
Pensionados	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Empresas	23,8%	0,0%	0,0%	0,0%	24,7%
total usos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7.1.2 Recursos Físicos.

Complejidad

La Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander opera en el territorio del Departamento de Santander. Está presente en diez municipios de: San Gil, Socorro, Málaga, Vélez, Zapatoca, San Vicente, Piedecuesta, Floridablanca, Girón y Barbosa en donde a través de Unidades Integrales de Servicios presta servicios de recreación, turismo, capacitación y salud.

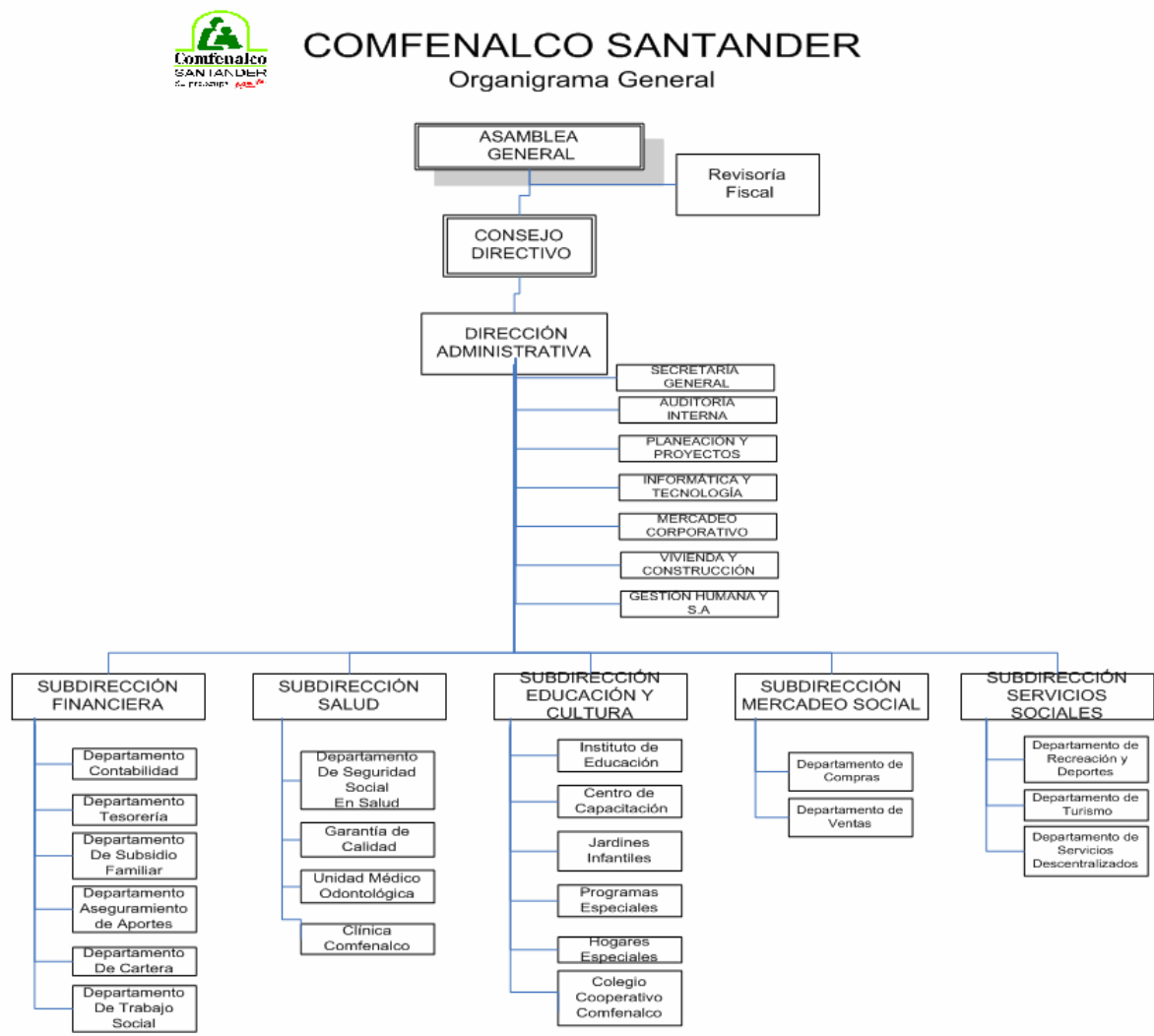
Comfenalco Santander cuenta además con dos sedes recreacionales y vacacionales, cinco supermercados, droguerías, una clínica y una unidad médico odontológica

Los niveles de la organización al interior de Comfenalco Santander se encuentran de la siguiente manera:

- Asamblea General

- Consejo Directivo
- Director Administrativo
- Jefes Staff y Subdirectores
- Jefes de Departamento
- Coordinadores
- Personal Operativo

Figura 9. Organigrama General de Comfenalco Santander



Ubicación de la empresa

Comfenalco Santander (Sede Administrativa) se encuentra ubicado en la Avenida González Valencia # 52 – 69 en la ciudad de Bucaramanga.

La Subdirección de Servicios Sociales se encuentre ubicada en el primer piso de la sede administrativa. Aquí están ubicados los departamentos de Recreación y Deportes, Turismo y Servicios Descentralizados.

Figura 10. Plano Subdirección de Servicios Sociales



Comfenalco Santander cuenta con dos sedes recreacionales y vacacionales. La primera se encuentra ubicada en el Km 1 de la vía que de Floridablanca conduce a Piedecuesta.

Figura 11. Planograma de la sede recreacional y vacacional de Bucaramanga



La segunda sede recreacional está ubicada en San Gil en el Km 1 vía a San Gil - Socorro.

Figura 12: Fotografía de la sede recreacional y vacacional el Mesón del Cuchicute en el municipio de San Gil



Equipos e infraestructura de la Subdirección de Servicios Sociales:

La Subdirección cuenta con equipos y herramientas de oficina suficientes para el desarrollo de sus funciones.

El Departamento de Recreación y Deportes tiene a su disposición cuatro computadores de los cuales uno tiene conexión a Internet. La sede recreacional de Bucaramanga tiene cuatro de los cuales uno tiene conexión a internet. La sede recreacional de San Gil cuenta con 3 computadores de los uno cuenta con conexión a Internet.

El Departamento de Turismo tiene cinco computadores con uno conectado a Internet.

El Departamento de Servicios Descentralizados en la Sede Administrativa tiene dos computadores con uno conectado a Internet

En las unidades integrales de servicio ubicadas en la provincia se tienen en total diez computadores de los cuales cuatro están conectados a Internet.

Las Unidades Integrales de Servicios que no tiene conexión a Internet son las ubicadas en los municipios de Vélez, San Vicente. Socorro y Zapatota.

La sede recreacional cuenta con todos los equipos necesarios para la prestación de los servicios de Alimentos y Bebidas en el autoservicio y en el restaurante Fundadores en la ciudad de Bucaramanga. En la sede recreacional de San Gil el servicio éste servicio de presta a través del restaurante “El Conde”. Aunque el servicio de restaurante en las sedes recreacionales es una concesión toda la dotación de cocina y comedor es propiedad de Comfenalco Santander.

Para el servicio de Alojamiento la sede recreacional de Bucaramanga tiene 10 habitaciones con capacidad total para 48 personas. La sede San Gil tiene 12 cabañas con capacidad total para 70 personas.

Dentro de este servicio también está la sección de lavandería la cual cuenta con dos lavadoras industriales y planchas manuales.

Para el servicio de Alquileres los salones de las sede recreacional de Bucaramanga se encuentran dotados con ayudas audiovisuales, aire acondicionado y el mobiliario suficiente para 540 personas.

La sede recreacional de San Gil cuenta con dos salones de conferencias con capacidad para 100 persona cada uno, dotados con aire acondicionado y ayudas audiovisuales.

En el caso del servicio de recreación y deportes, se cuenta con polideportivos en cada una de las sedes recreacionales en los que se llevan a cabo las diferentes escuelas deportivos, torneos empresariales y programas recreativos.

Acceso a las materias primas:

Las materias primas para la Subdirección de Servicios Sociales hacen referencia a la información necesaria para el diseño de los diferentes programas ofrecidos y los insumos para la realización de los mismos.

La subdirección accede a las materias primas a través de los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de calidad y los mejores precios. Hay unos criterios mínimos definidos para la selección proveedores de aquellos elementos críticos en la prestación de los servicios. De acuerdo con el cumplimiento de estos criterios se selecciona al proveedor.

Recreación: Las materias primas para este servicio son de información en cuanto a los requisitos recibidos por el cliente y la transmisión de éstos a los diferentes proveedores de transporte y de escenarios.

Como insumos para la prestación de los servicios se consideran los servicios contratados externamente como el transporte y los recreadores. Los escenarios son suministrados por las sedes recreacionales de Comfenalco Santander en Bucaramanga y en San Gil

También hacen parte de las materias primas aquellos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades recreativas que conforman los programas como: manualidades, implementos deportivos, refrigerios y uniformes. Estos se compran en la medida en que se van necesitando.

Deportes: Los insumos para este servicio también hacen referencia a información recibida de los clientes y transmitida a los diferentes proveedores.

También hacen parte de materias primas los elementos deportivos, los escenarios utilizados para las escuelas deportivas y los torneos, los trofeos, placas y medallas para las premiaciones y el transporte, el cual es contratado externamente.

Alojamiento: Para la prestación de este servicio se requiere de implementos para la dotación de las habitaciones, suministros de lencería, limpieza y aseo personal. Actualmente no se están teniendo en cuenta criterios específicos para la compra de suministros de lencería y limpieza los cuales afectan directamente la prestación del servicio.

Alquileres: Las materias primas de éste servicio son los equipos audiovisuales, el mobiliario y los escenarios.

Alimentos y Bebidas: Éste servicio está dado en. Por lo tanto las materias primas para dependen del criterio y experiencia del administrador del restaurante

Turismo: Las materias primas para los planes turísticos hacen referencia a la información recibida por Comfenalco Santander de parte de los diferentes proveedores de alojamiento en los destinos turísticos, las agencias de viaje mayoristas y las empresas transportadoras de pasajeros, aéreas y terrestres.

Actualmente el Departamento de Turismo trabaja directamente con las agencias mayoristas Aventur y Horizontes, con las cuales adquiere los paquetes turísticos internacionales.

Para la venta de tiquetes terrestres se está trabajando con las empresas transportadoras Berlinas del Fonce y Copetran.

7.1.3 Recursos Humanos.

Experiencia y capacitación

La Subdirección de Servicios Sociales cuenta con personal que ha ganado experiencia en el campo de la recreación y el turismo durante su desempeño al interior de la organización.

Éste personal en su mayoría tiene más de 5 años de antigüedad dentro de la empresa lo que las hace conocedoras del sector en el que desarrollan sus actividades, sin embargo esta antigüedad en los mismos cargos los ha llevado a hacer las cosas de la misma manera haciéndolas personas en ocasiones reacias al cambio y a la innovación en sus tareas.

A nivel de recreación y deportes, el personal que actualmente desarrolla los programas ofrecidos está capacitado para este fin, ya que son profesionales o estudiantes de licenciatura en educación y educación física y deportes. También algunos de los colaboradores son personas con varios años de experiencia en el campo de la recreación y el deporte, el cual se ha formado a través de Comfenalco al asistir a cursos y seminarios enfocados hacia éste tema.

En el caso del Departamento de Turismo sólo la Jefe cuenta con educación profesional en este campo. Los demás integrantes del departamento son auxiliares administrativos que desempeñan el cargo de promotoras de turismo, y han conocido de éste campo gracias a la experiencia de varios años en el mismo, más no por formación recibida.

El servicio de alojamiento y alimentos y bebidas no cuenta con personal profesional ó especializado en éste campo. Las personas que hacen posible la prestación de estos servicios se han formado con la experiencia que han tenido al trabajar con la Caja, pero carecen de conocimientos técnicos sobre el tema.

Comfenalco Santander actualmente se encuentra en un periodo en el que se quieren emprender e implementar proyectos enfocados al mejoramiento de la gestión de sus servicios, por lo que es un periodo de transición en la que la falta de familiaridad con nuevos procedimientos e innovaciones a nivel tecnológico pueden generar al principio muchas dificultades.

El personal de la Subdirección de Servicios Sociales en el último año ha recibido capacitaciones concernientes al sistema de gestión de calidad, informática avanzada y actualizaciones sobre turismo y recreación; pero aún existen brechas entre el

conocimiento que tiene cada colaborador y el que debería tener para cumplir a cabalidad con las responsabilidades de su cargo.

Con el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad Comfenalco Santander ha reanudado su interés por brindar formación y capacitación pertinente con el cargo que ocupan sus colaboradores.

La coordinación de Talento Humano tiene programadas para antes de finalizar el año 2005, capacitaciones y actualizaciones concernientes con los temas de servicio al cliente, informática, Excel avanzado y estadística básica

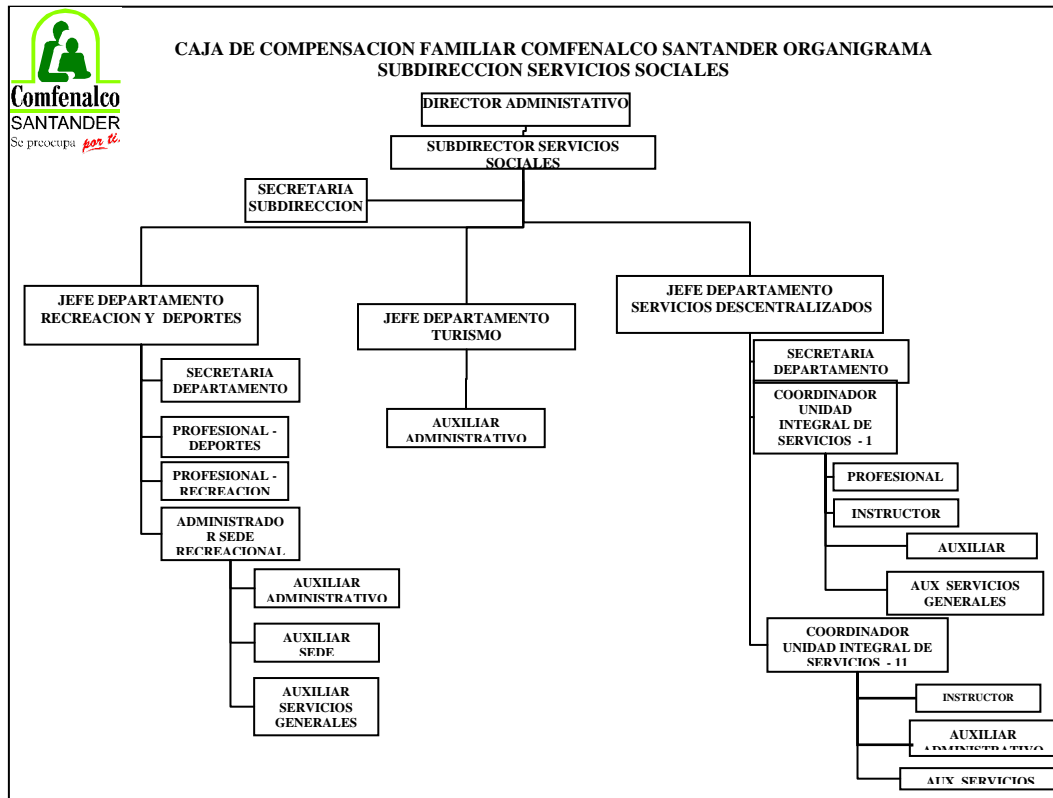
El personal nuevo recibe inducción y entrenamiento sobre su puesto de trabajo a cargo del personal de Gestión Humana y del Departamento del cual hará parte.

El personal de la Subdirección de Servicios Sociales representa el 24.06% del total del personal de Comfenalco Santander siendo la Subdirección con mayor número de colaboradores.

Parte de éste personal pertenece al sindicato y labora en la sede recreacional de Bucaramanga. Esta situación en ocasiones acarrea problemas en el funcionamiento de la misma por su poca participación en planes de capacitación, reuniones y evaluaciones de desempeño llevados a cabo por la oficina de Gestión Humana.

La Subdirección de Servicios Sociales está conformada de la siguiente manera:

Figura 13: Organigrama de la Subdirección de Servicios Sociales



Cada uno de los cargos tiene unas funciones definidas importantes para el desempeño de la subdirección: **ANEXO C:** Manual de Funciones de la Subdirección de Servicios Sociales

- Subdirector de Servicios Sociales: Se encarga de proyectar, planear y administrar los recursos financieros y el talento humano asignados a la subdirección promoviendo la realización de convenios con diferentes entidades de la ciudad para la prestación de sus servicios; buscando el mejoramiento de las competencias del personal de la subdirección y coordinando la ejecución de actividades que lleven encaminen al logro de los objetivos corporativos.

- Jefe Departamento de Recreación y Deportes: Planea, ejecuta y controla la realización de los diferentes programas deportivos y recreativos teniendo en cuenta la administración y control del presupuesto asignado para su departamento y liderando al talento humano que tiene a su cargo

- Jefe Departamento de Turismo: Planea y controla la ejecución de los programas turísticos ofrecidos, administrando su presupuesto y creando planes de venta y promoción de servicios de turismo para las empresas y trabajadores afiliados y no afiliados.

- Jefe Departamento de Servicios Descentralizados: Se encarga del diseño, implementación y control de los diferentes programas recreativos, deportivos y turísticos en los municipios de la provincia.

- Coordinadoras Unidades Integrales de Servicios: Se encargan de la ejecución de los programas recreativos, deportivos y turísticos en los municipios de la provincia. Allí administran los recursos y el talento humano asignado para la realización de sus funciones

- Administrador de la Sede Recreacional: Administra y controla al personal operativo que tiene a su cargo, promueve y controla el mantenimiento de la infraestructura, bienes y equipos de las sedes recreacionales.

- Personal Operativo: Se encargan de servir de apoyo y soporte en la ejecución de las actividades propias de la dependencia en la que laboran a éste grupo pertenecen las secretarias, los auxiliares administrativos, los auxiliares de la sede recreacional y recreadores.

Lealtad de los empleados:

Debido a la experiencia y antigüedad el personal de la subdirección este tiene un alto grado de pertenencia con la empresa lo cual los hace conocedores y comprometidos a diario con su trabajo. Sin embargo, el alto volumen de trabajo que se presenta al interior de la Subdirección no ha permitido que el personal se comprometa completamente con la implementación de nuevos proyectos para el mejoramiento de su gestión.

7.1.4 Recursos de la Organización. Para la planeación de su gestión cada dependencia realiza su plan operativo en el cual se definen las acciones a tomar para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos definidos en el plan estratégico de la Caja. Estos planes operativos son sometidos a revisión por parte de la Dirección Administrativa y la oficina de Planeación y Proyectos para determinar si van acordes con las políticas y objetivos corporativos, y las disposiciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

También se realiza el presupuesto en el que cada dependencia de acuerdo al comportamiento de su unidad de negocio determina los recursos financieros que le serán necesarios para el desarrollo de sus funciones. En éste se hace una estimación de los ingresos, costos y gastos.

Tanto los planes operativos como el presupuesto son llevados al Consejo Directivo para su aprobación.

En el caso específico de la Subdirección, cada departamento realiza el plan operativo el cual es aprobado por Subdirectora de Servicios Sociales y luego es llevado a revisión y aprobación.

Para las tareas que se desarrollan a diario cada jefe de Departamento tiene autonomía para tomar decisiones respecto a la ejecución y evaluación de los servicios que le competen, pero las decisiones de contratación de personal o nuevas inversiones, en todos los casos son revisadas y aprobadas finalmente por la Subdirectora de Servicios Sociales, la Dirección Administrativa ó la Superintendencia del Subsidio Familiar dependiendo del impacto financiero y social que tenga la inversión a realizarse para la organización.

Las actividades de control que se realizan a nivel corporativo son aquellas que tienen por objetivo hacerle seguimiento a las diferentes acciones tomadas para el desarrollo de las actividades propias de cada dependencia.

En el caso de planes operativos este seguimiento se realiza trimestralmente junto con la revisión por dirección del sistema de gestión de calidad.

También se realiza control de la gestión mensualmente por medio de la presentación de informes estadísticos a la Superintendencia del Subsidio Familiar respecto a los servicios sociales prestados, el número de personas atendidas y el personal encargado de la prestación de estos servicios.

7.2 RECURSOS INTANGIBLES

7.2.1 Recursos Tecnológicos. Los recursos tecnológicos de la Subdirección hacen referencia al inventario de tecnología con el que se cuenta para el desarrollo de sus diferentes actividades.

Internet: En total 9 computadores tienen acceso a Internet:,1 en la oficina de la Subdirectora de Servicios Sociales, 1 en el Departamento de Recreación y Deportes, 1 en la sede Recreacional, 1 en el Departamento de Servicios Descentralizados, 1 en el Departamento de Turismo y 4 en las Unidades integrales de Servicio. En las Unidades Integrales de Servicio de Vélez, San Vicente y Zapatota no se cuenta con internet

Outlook Express:

Por medio del correo interno se ha ahorrado tiempo en la transmisión de información entre una dependencia y otra.

En algunas Unidades Integrales de Servicios esta transmisión de información se realiza a través de Internet, lo que ha ahorrado costos en correspondencia y en tiempo, pero algunas de éstas aún no cuentan con éste servicio lo que dificulta el seguimiento y control de una manera rápida de las actividades que realizan.

Isolución:

La Caja de Compensación cuenta con el software Isolución para la documentación de todo el sistema de gestión de calidad al cual tiene acceso para su consulta todo el personal.

Es una herramienta integrada de uso a través de la red para planificación, implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. Cuenta con: Módulos para el control documental del Manual de Calidad, Subprocesos, Procedimientos, Instructivos, Formatos, Documentos específicos. Módulo de auditorías y

Mejoramiento Continuo, para el manejo de las solicitudes de acciones correctivas, preventivas y de mejora resultantes de las auditorias realizadas. Módulo de Proveedores para la evaluación y manejo de proveedores. Módulo de Calibración de Equipos, para el control de los equipos que requieren mantenimiento y calibración.

Cada dependencia tiene a su cargo la documentación, divulgación y actualización de la misma a través de Isolución.

Aplicación para Turismo:

Sistema de información que permite incluir las solicitudes de servicios y la facturación de los diferentes conceptos tales como reservas de alojamientos de viajes manejados por el departamento. Cuenta con generación de interfase contable. También genera reportes sobre el total de usuarios de cada programa de este servicio.

Figura 14: Módulo Planeación de Excursiones

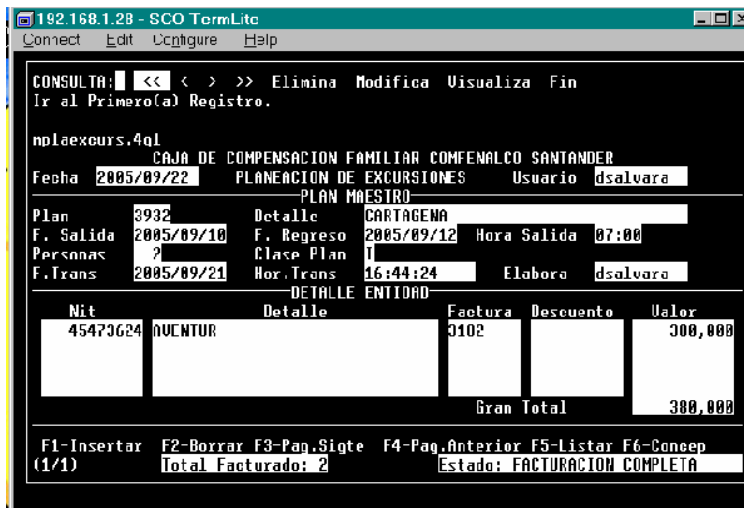


Figura 15. Módulo de Movimiento de Excursiones

192.168.1.28 - SCO TermLite

Connect Edit Configure Help

CONSULTA: << < > >> Retorno Comision C.Costo Visualiza Fin
 Ir al Primero(a) Registro.
 mreactur.4q1 CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER
 Fecha 2005/09/22 MOVIMIENTO DE EXCURSIONES Usuario dsalvara

Factura 13112 Recibo 0206000 Pagares 75369414
 Nit 37514013 ARDILA GARCIA NHORA LILIANA Abono 353,250
 Plan 3360 Destino 013 CARTAGENA For.Pag.Abo. CO
 Pago 0 Nit For.Pag.Fac. CR
 Interes 25 Fin.Dias 30 Solicitud 5739 Adultos 2 Ninos 0 Cuotas 12
 Vendedor 63297729 SUAREZ RINCON MERCEDES
 F.Trans 2004/08/30 H.Trans 10:25:36 Estado 0 Elabora dsalvara

Concepto	Detalle	Cli.	Cant.	Valor	Total
DAT	CONSULTA DATACREDITO		1	12,069	12,069
FIN	FINANCIACION		1	36,250	36,250
IDA	IVA CONSULTA DATACREDITO		1	1,931	1,931
IUF	IVA POR FINANCIACION		1	5,800	5,800
Total Credito			292,800		
				Total Factura	646,050

F1-Insertar F2-Borrar F3-Pag.Siguiente F4-Pag.Anterior F5-Listar F6-OMA

Aplicación para Recreación y Deportes:

Sistema para el control, registro, facturación y contabilización de eventos en el Departamento de Recreación. En esta aplicación se escoge la opción correspondiente al programa que solicita el cliente luego de introducir sus datos ó de buscarlos de acuerdo al número de carné de afiliación.

Figura 16: Módulo de Inscripción a Eventos

INSCRIPCION EVENTOS CLIENTES

INSCRIPCION EVENTOS CLIENTES.

Registro 5283 Fecha Registro 09/15/2005 04:16:57 PM # Factura 6825 Usuario 8
 Afiliado ARIAS MARTINEZ MARIA VICTORIA Identificación CC 63479256
 Empresa COMFENALCO SANTANDER Nit 890201576 Suc. 0 Age 0
 Cliente ARIAS MARTINEZ MARIA VICTORIA Identificación 63479256
 Dirección CALLE 121 N. 32-54 CASAS DE NIZA Telefonos 6363934

Tarifa CATEGORIA A Evento EVENTO RECREADOR
 F.desde 17/09/2005 F.hasta 17/09/2005 H.Inicio 03:00 PM H. Final 06:00 PM Pax 20
 Lugar CALLE 121 N. 32-54 CASAS DE NIZA # Rec. 1 Recreador

Cód.	Descripción del Servicio.	Cant.	Costo/Unid	Valor Serv.	Item
38	SERVICIO RECREADOR UNIFORME MEDIO DIA	1	\$ 29.000	\$ 29.000	1

ACTIVO Facturar Valor Total Servicios \$ 29.000

3441 De 3441

Figura 17: Módulo de Inscripción y Facturación para Escuelas Deportivas

INSCRIPCION ESCUELAS DEPORTIVAS CLIENTES

INSCRIPCION ESCUELAS DEPORTIVAS CLIENTES.

Registro: 2239 Fecha_Registro: 09/13/2005 05:23:11 PM # Factura: 6818 Usuario: 1

Identificación: CC 91290185 Afiliado: BARON RINCON JUAN CARLOS

Hit_Empresa: 860012357 Suc: 0 Age: 0 Empresa: UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

Dirección: SAN FRANCISCO PIEDECUESTA Telefonos: 6561473

Ciudad: DANIELA BARON BLANCO Identificación: 247606

Curso: NATACION NIÑOS NIVEL I (6 AÑOS - 11 AÑOS)

Fecha_Desde: 04/09/2005 Fecha_Hasta: 23/10/2005 Hora_Inicial: 08:00 HM Hora_Final: 10:00 HM

Tarifa: CATEGORIA B Instructor: 1095787254 CLAUDIA ROCIO BELLO HERNANDEZ

Nombre Alumno: DANIELA BARON BLANCO Cupo_Alumnos: 12 Valor: \$ 39.000

ACTIVO Facturar

2043 De 2043

Figura 18: Módulo de Facturación de Torneos Deportivos

FACTURACION TORNEOS DEPORTIVOS Y VARIOS DE CLIENTES

FACTURACION TORNEOS Y VARIOS CLIENTES.

Registro: 7 Fecha Registro: 07/05/2002 10:59:57 Factura #: 14025 Usuario: 1

Afiliado: MORENO CARDONA EDINSON Identificación: 91175090

Empresa: GENTE UTIL S. A. Hit: 804004319 Suc: 0 Age: 0

Dirección: Telefonos:

Ciudad: MORENO CARDONA EDINSON Cedula: 91175090 # Pax:

Tarifa:

Cód.	Descripción del servicio.	Cant	Costo/Unid	Valor Serv.	Item
21	MICROFUTBOL	1	\$ 115.000	\$ 115.000	1

ACTIVO Facturar Valor Total Servicios \$ 115.000

1 De 242

Aplicación para la sede recreacional:

Sistema que permite el control de alojamientos, reservas y eventos especiales en las sedes recreacionales.

Las aplicaciones informáticas utilizadas en la Subdirección almacenan los datos personales de los clientes que toman los servicios, y a su vez permiten generar reportes estadísticos sobre el número de usuarios por programa ofrecido.

Comfenalco Santander tiene como proyecto a corto plazo la implementación del software de Balanced Scorecard con el cual se pretende mejorar el control la gestión de la Caja con el cálculo y seguimiento de indicadores que reflejen la situación de cada dependencia. El buen uso de esta herramienta facilitará la toma de decisiones al basarse en resultados en tiempo real.

7.2.2 Recursos para la Innovación. En Comfenalco Santander se cuenta con la oficina de Informática y Tecnología la cual desarrolla y actualiza las aplicaciones de las diferentes dependencias de la Caja de acuerdo a las necesidades manifestadas por cada una de éstas.

A través de la oficina de Planeación y Proyectos se tramitan consultorías con empresas dedicadas a esto las cuales informan sobre las nuevas tendencias en cuanto a administración y mejoramiento de la gestión de las organizaciones que pueden ser adaptadas por Comfenalco Santander. A pesar de las consultorías realizadas, no se ha hecho un análisis a conciencia de las necesidades y las falencias al interior de cada dependencia para lograr el éxito de la implementación de posibles soluciones.

La oficina de Gestión Humana y Servicios de Apoyo es la encargada del diseño de planes para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y calidad de vida de los colaboradores de la Caja. Se han implementado programas concernientes a salud ocupacional, capacitaciones y entrenamientos en las nuevas herramientas informáticas adquiridas, como SPSS, Isolución y próximamente Balanced Scorecard.

7.2.3 Reputación.

Reputación ante los clientes:

La Caja cuenta con una alta credibilidad social y una alta capacidad de convocatoria, lo cual la ha posicionado como la Caja líder en el oriente Colombiano al tener el mayor número de trabajadores y empresas afiliadas.

También proyecta su imagen de empresa sólida y transparente con un alto nivel de recordación por parte de la comunidad santandereana lo que repercute en la buena percepción que tienen los clientes al contratar sus servicios con Comfenalco Santander y no con otra institución.

Reputación ante los proveedores:

Las relaciones con los proveedores se basan en la credibilidad que tiene la Caja, al garantizar los pagos oportunos de los bienes y servicios que se compran.

Los proveedores que se contratan en Comfenalco Santander, han trabajado durante varios años suministrando los insumos necesarios para los servicios que se prestan lo cual le permite a la Caja exigir estándares de calidad que beneficien la ejecución de sus actividades.

7.2.4 Competencias Clave.

En el plan estratégico corporativo de Comfenalco Santander se identificaron los factores claves de éxito de la Caja, es decir aquellos factores en los que la Caja debe concentrar sus recursos y energía; aquellos aspectos realmente importantes que condicionan el éxito de las iniciativas organizacionales que se tomen a nivel corporativo

Los factores claves de éxito identificados son los siguientes:

- Competitividad (agilidad, seriedad, confianza)
- Cobertura (presencia)
- Marca posicionada y prestigio
- Capacidad de convocatoria
- Calidad humana
- Transparencia
- Calidad de servicio

- Responsabilidad social

Estos factores de éxito deben ser respaldados por una serie de competencias clave de la organización para que puedan lograrse.

Las competencias a las que se hace referencia son aquellos aspectos o habilidades que debe desarrollar cada dependencia de la organización para enfocarse al desempeño competitivo y producir los resultados deseados.

A continuación se presenta una descripción de cómo se encuentran estas competencias al interior de la Subdirección de Servicios Sociales.

Para mirar el estado de estas competencias se tuvieron en cuenta, el estudio del clima organizacional realizado y la evaluación de desempeño llevados a cabo en el último trimestre del año 2004. También se tomaron en cuenta los resultados del seguimiento realizado trimestralmente a los planes operativos de la Subdirección en los dos primeros trimestres del año 2005.

Indicadores de gestión: Hasta el momento solo se está teniendo en cuenta el indicador de satisfacción de los clientes con los servicios el cual se está calculando a partir de la evaluación de satisfacción anual realizada por la oficina de Planeación y Proyectos. Al interior de cada departamento perteneciente a la subdirección de servicios sociales no se han diseñado indicadores que permitan reflejar la situación al interior de cada servicio.

Pertenencia corporativa: Demostrar con el comportamiento y las actitudes el sentido de pertenencia a la Caja. Para el fortalecimiento de esta característica de desempeño la oficina de gestión humana se dio a la tarea de realizar programas enfocados al conocimiento y promoción de los valores corporativos, programas de reinducción para todo el personal en el que se tomó la historia de la Caja de Compensación, la visión y misión de la misma y se le dio a conocer a cada empleado la importancia de su cargo para el desempeño de la organización. En la evaluación de cultura organizacional realizada los empleados manifestaron agrado de pertenecer a la familia Comfenalco, puesto que la empresa se preocupa por brindar espacios y herramientas que posibiliten un sentimiento de fraternidad entre sus trabajadores, los cuales a su vez se interesan por lograr sus objetivos laborales y mantener un sentimiento de apoyo y solidaridad con la Caja.

Cultura de mejoramiento continuo: Con la implementación del sistema de gestión de calidad y las auditorias realizadas al mismo, se han dado pasos para que la subdirección analice y revise sus procesos y busque las maneras de dar solución a las no conformidades y a las acciones preventivas que pueden implementarse para mejorar su desempeño. Con los informes de las evaluaciones de satisfacción de los servicios se han encontrado oportunidades de mejora para cada uno de los servicios, enfocadas en las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo hace falta comprometer más al personal de la subdirección en cuanto al seguimiento de la prestación de los servicios y el estudio permanente del ambiente externo para que sus programas estén acordes con las cambiantes condiciones del entorno y las necesidades de los clientes.

Cultura de autocontrol: Capacidad del personal de cada dependencia para hacer las verificaciones que su trabajo requiere sin la supervisión permanente de sus superiores. Esto implica que cada colaborador conozca detalladamente sus funciones y los requisitos legales e institucionales para realizarlas con éxito. En la Subdirección de Servicios Sociales muchas de las aprobaciones y revisiones son realizadas por los jefes de cada departamento lo que aumenta el tiempo y la manipulación de la información. Hace falta darle autonomía al personal para la toma de determinadas decisiones

Imagen (construcción de marca): Comfenalco Santander es una empresa que cuenta con una imagen de solidez y gran recordación por parte de la comunidad santandereana. Esto se extiende a la Subdirección al incluirse dentro de los servicios que la comunidad espera sean de calidad. En cuanto a esto la subdirección ha estado trabajando al aumentar la publicidad impresa en la que por medio de catálogos se dan a conocer las dos sedes recreacionales con las que cuenta y los diferentes programas recreativos que ofrece en las diferentes temporadas del año. También por medio de los asesores de servicios se ha hecho promoción de las diferentes alternativas que se ofrece a los afiliados y beneficiarios de la Caja de Compensación al visitarlos en las empresas y acompañarlos durante la realización de los diferentes trámites para acceder a los servicios.

La publicidad por prensa también se ha convertido en un medio indispensable para promocionar los programas deportivos y turísticos.

Hace falta promover y mantener las características que identifican a cada uno de los servicios, para que se logre que el cliente perciba a estos como servicios diferentes y únicos.

Conocimiento del mercado: No se ha implementado una metodología de monitoreo del entorno. El conocimiento del mercado que se tiene se ha logrado por la experiencia del personal en sus puestos de trabajo y por la recepción de solicitudes de los clientes quienes van dando sugerencias e ideas para el montaje de nuevos planes y programas.

Comunicaciones eficaces: La comunicación entre los clientes y el personal de la Subdirección es eficiente. Sin embargo la comunicación entre las unidades integrales de servicios y los departamentos de turismo y recreación en Bucaramanga son lentas y confusas. No se han desarrollado mecanismos para consolidar y transmitir la información con respecto a los usuarios y desarrollo de los subprocesos de cada servicio, desde la provincia a Bucaramanga, lo cual dificulta el seguimiento de los servicios y la verificación del cumplimiento de todos los requisitos institucionales y de calidad fuera de Bucaramanga.

Los medios formales e informales que se establecen en la Caja facilitan la comunicación entre dependencias, aunque algunos empleados se encuentran poco informados de lo que sucede en la empresa. En el Departamento de Recreación y Deportes se encontraron ciertas falencias en el acto comunicativo tanto horizontales como verticales.

Equipos primarios: El Equipo primario está conformado por la Subdirectora de Servicios Sociales, la jefe del Departamento de Recreación y Deportes, la Jefe del Departamento de Turismo y la Jefe del Departamento de Servicios Descentralizados. El equipo primario se reúne mensualmente para revisar y analizar los resultados de su gestión. Aquí se toman decisiones con respecto a los servicios y se discuten oportunidades de mejora. De esta manera todo el equipo que da informado de las acciones a tomar y es responsable de la respectiva divulgación al personal que tiene a su cargo.

Creatividad: En los programas de recreación y deportes se manifiesta la creatividad del personal que lo organiza, ya que siempre se innova con actividades y juegos diferentes del agrado de los niños. En el servicio de turismo si hace falta innovar en cuanto a nuevos

planes y paquetes turísticos. Sólo se están promoviendo planes turísticos tradicionales y no se han tenido en cuenta las nuevas alternativas que están siendo explotadas en el campo turístico del país.

Hace falta implementar un mecanismo con el que se le de estímulo a los colaboradores para que aporten ideas relacionadas con la forma de hacer las cosas en su puesto de trabajo, o con el diseño de nuevos y mejores programas.

Cultura de costos: Se busca minimizar los costos operacionales y administrativos de forma que pueda mantenerse competitiva en el mercado, manteniendo o ampliando sus márgenes de utilidad sin necesidad de aumentar sus precios de venta. Para el logro de esta característica, Comfenalco Santander tiene el proyecto de implementar Costeo ABC para sus actividades. Por el momento se está haciendo énfasis en el mejoramiento de los procesos de la organización para hacerlos mas eficientes y acordes con las necesidades de los clientes y de la Caja

Cultura de riesgos: No se han identificado los riesgos a nivel financiero y de manejo de información a los que está expuesta la gestión de los diferentes servicios, luego no hay unos controles para atenuarlos o planes de acción para eliminarlos

Cultura de servicio. Se están realizando capacitaciones y seminarios de servicio al cliente; se han desarrollado diferentes sistemas de información para los servicios con los que se pretende hacer mas ágil la prestación del mismo (programa de reservas de alojamiento, programa de ingreso a la sede recreacional). Se han ubicado buzones de sugerencias en las sedes recreacionales y la sede administrativa para los clientes. Se han establecido políticas con respecto al tiempo de respuesta a los reclamos y formas de compensar al cliente si no está satisfecho con alguno de los servicios prestados.

Trabajo en equipo: Se destaca la percepción de apoyo y colaboración que tienen los empleados para la realización de un trabajo más eficaz y eficiente; logrando así los objetivos planteados por cada una de las dependencias. Las dependencias de la Subdirección de Servicios Sociales se encuentran en la franja de fortaleza lo que indica que se han venido produciendo cambios en pro del trabajo en equipo. Algunas acciones que se han tomado para fomentar el trabajo equipo: Se comenzaron a realizar

capacitaciones en grupo con personal de otras dependencias. Las decisiones en algunas ocasiones se toman en conjunto por medio de los equipos primarios.

Gobernabilidad de la organización: Se adoptó el Código de Buen Gobierno en el que se establece y revela el cuerpo de instrumentos, mecanismos y reglas por medio de las cuales se maneja la Caja internamente dentro de los principios de justicia, responsabilidad, transparencia y equidad. Fue realizado en el 2002 y aprobado por el consejo mediante acta No. 460 de junio 24 de 2003 y modificado por cambio en los estatutos el 29 de abril de 2004 mediante acta No. 470. Para conocimiento del mismo, este se encuentra publicado en la página web de la Caja y fué entregado impreso a todo el personal.

Mente abierta a cambios: La Caja focaliza los procesos esenciales para en ellos tomar las medidas necesarias que contribuyan al aumento de la productividad y competitividad garantizando la estabilidad en el mercado y buscando siempre la satisfacción de los clientes. Con la adopción de nuevos sistemas de información, y técnicas de administración de la calidad, el personal de la Caja se ha visto en la necesidad de aprender nuevas formas de hacer las tareas y de tomar conciencia de su importancia para el desempeño de toda la organización.

Tercerizar servicios: En la Subdirección de Servicios Sociales se ha tercerizado el servicio de restaurante el cual fue dado en concesión y por el cual se recibe un porcentaje por las ventas.

Alineamiento estratégico: Se comenzó con la elaboración del plan estratégico de la Caja y con la implementación del subproceso de planeación estratégica, por medio del cual se definen y revisan los objetivos corporativos anualmente y se definen las iniciativas estratégicas a seguir durante el transcurso del año a través de los planes operativos de cada dependencia

7.3 CAPACIDADES

“Las capacidades representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado de una forma intencional para lograr una condición deseada..... y adquieren valor y fortaleza mediante la repetición y la práctica”²².

Luego de analizar el ambiente interno en el que se desenvuelve la Subdirección se identificaron las capacidades con las que cuenta para el desempeño de sus labores.

Las capacidades identificadas para la Subdirección de Servicios Sociales fueron:

- Credibilidad por parte de la comunidad santandereana
- Lealtad y sentido de pertenencia de los colaboradores
- Conocimiento profundo en el campo de la recreación y el deporte
- Infraestructura propia y adecuada para la prestación de servicios de recreación, deportes, alquileres, alojamiento y alimentos y bebidas
- Acceso a los servicios de recreación y turismo a precios más bajos por los convenios realizados con las Cajas de Compensación asociadas a la Federación Nacional de Cajas de Compensación.
- Base de datos de los 103152 afiliados al sistema de subsidio familiar a través de la Caja de Compensación
- Sólido patrimonio y capital de trabajo

Credibilidad por parte de la comunidad santandereana

Comfenalco Santander y sus servicios tienen alta credibilidad a causa de la trayectoria que ha tenido la organización en el Departamento de Santander. Esta es una capacidad costosa de imitar, insustituible, rara y valiosa ya que por su razón social de distribución del subsidio familiar y la trayectoria que tienen a nivel departamental, cuenta con un gran número de clientes y empresas que confían en la calidad de sus servicios.

²² Ibid., p. 94.

Lealtad y sentido de pertenencia de los colaboradores

Esta capacidad es valiosa, insustituible y costosa de imitar para la organización ya que la lealtad y sentido de pertenencia repercuten en el desempeño de las diferentes dependencias de la Caja y en el compromiso para el logro conjunto de los objetivos trazados corporativamente.

Conocimiento profundo en el campo de la recreación y el deporte

Esta es una capacidad valiosa e insustituible que le ha permitido al Departamento de Recreación diseñar y desarrollar programas orientados al mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios a través de actividades lúdicas y de recreación fidelizando en cierta parte a sus clientes en cuanto a éste tipo de programas.

Infraestructura propia y adecuada para la prestación de servicios de recreación, deportes, alquileres, alojamiento y alimentos y bebidas

Esta capacidad es valiosa, costosa de imitar, rara insustituible ya que pocos son los empresarios que asumirían el costo y riesgo construir una sede recreacional con toda la infraestructura de las sedes recreacionales de Comfenalco Santander. Es insustituible y muy valiosa por la ventaja que le da a la organización de contar con infraestructura propia para la prestación de múltiples servicios, además es uno de los símbolos que identifica y brinda bienestar y recreación a un número significativo de personas afiliadas y particulares.

Acceso a los servicios de alojamiento y turismo a precios más bajos por los convenios realizados con las Cajas de Compensación asociadas a la Federación Nacional de Cajas de Compensación

Comfenalco Santander por pertenecer Fedecajas, dispone de 31 sedes recreacionales y vacacionales para el diseño y promoción de diferentes destinos turísticos a precios muy bajos en comparación con otros establecimientos hoteleros. También a través de estos convenios se pueden promocionar los servicios de alojamiento y turismo ofrecidos por Comfenalco a nivel de Santander.

Base de datos de los 103152 afiliados al sistema de subsidio familiar a través de la Caja de Compensación

El ser la Caja de Compensación líder del oriente colombiano, le da acceso a una base de datos extensa, la cual le permite tener información sobre múltiples tipos de clientes potenciales a quien enfocar, mejorar y ofrecer sus otros servicios, aparte de la distribución del subsidio familiar

Patrimonio sólido para que la Caja opere sin contratiempos

La solidez financiera de la Caja le ha permitido construir una imagen de confianza y credibilidad ante las entidades financieras de la región y del país. Esta solidez le garantiza a la Caja la facilidad para acceder a créditos que le permitan la ejecución de proyectos de gran magnitud que contribuyen al aumento de la cobertura de los servicios ofrecidos.

En la medida en que las capacidades de la organización sean valiosas, raras, costosas de imitar o insustituibles podrán generar o no ventajas competitivas. Libro de administración

Tabla 15. Resultado de la comparación de criterios para lograr una ventaja competitiva sostenible

Capacidad de Comfenalco	Capacidad valiosa	Capacidad Rara	Capacidad costosa de imitar	Capacidad insustituible	Consecuencias competitivas
Credibilidad por parte de la comunidad santandereana	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Lealtad y sentido de pertenencia de los colaboradores	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva Temporal
Conocimiento profundo en el campo de la recreación y el deporte	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Infraestructura propia y adecuada para la prestación de servicios de recreación, deportes, alquileres, alojamiento y alimentos y bebidas	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Acceso a los servicios de alojamiento y turismo a precios más bajos por los convenios realizados con las Cajas de Compensación asociadas a la Federación Nacional de Cajas de Compensación	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Base de datos de los 103152 afiliados al sistema de subsidio familiar a través de la Caja de Compensación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Patrimonio sólido y capital de trabajo para que la Caja opere sin contratiempos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

De acuerdo con la combinación de criterios propuesta por Hitt²³ la Caja de Compensación, y en consecuencia la Subdirección de Servicios Sociales cuenta con cuatro ventajas competitivas sostenibles; dos ventajas competitivas temporales ya que varias empresas del sector las tienen lo que no las hace raras para completar los cuatro criterios que las haría ventajas competitivas sostenibles y una capacidad que puede ser desarrollada en el largo plazo por los competidores (paridad competitiva)

Las cuatro ventajas competitivas sostenibles pueden considerarse como las aptitudes centrales de la Subdirección de Servicios Sociales sobre las cuales se puede enfatizar mas adelante para la formulación de iniciativas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos corporativos.

En las demás capacidades se pueden plantear estrategias que permitan agregarle valor a las mismas y generarle nuevas ventajas a la Subdirección.

7.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor es otra manera utilizada para identificar que partes de las operaciones de la organización crean valor y cuáles no lo hacen²⁴, de esta manera facilitar la formulación de estrategias que contribuyan a crear valor a los clientes.

A continuación se presenta una descripción de la situación de las actividades de la cadena de valor básica de la Subdirección de Servicios Sociales siguiendo el modelo propuesto por Hitt/ Ireland/ Hoskisson.

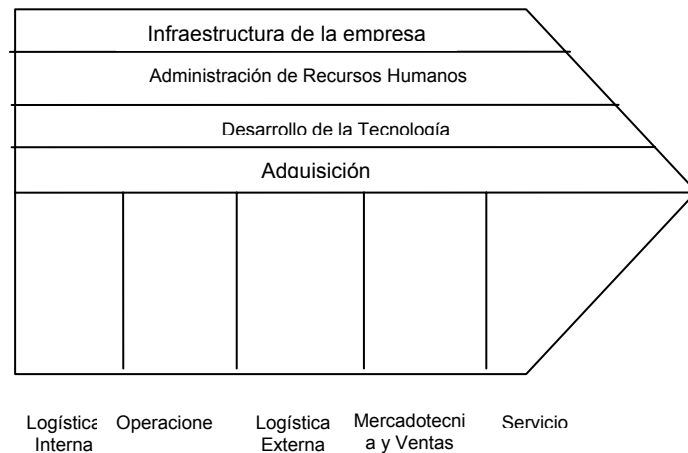
La cadena de valor de una organización se divide en actividades primarias y actividades de apoyo

²³HIT, Michael A.IRELAND, R. Duane, HOKINSSON Robert E. Administración Estratégica Conceptos, competitividad y globalización,3 ed, s.l.1999

²⁴ Ibid., p. 104.

En Comfenalco Santander las actividades de la cadena de valor se realizan en su mayoría en conjunto con las otras dependencias de la Caja, de las cuales la Subdirección de Servicios Sociales es un cliente interno

Figura 19: Cadena de Valor Básica Subdirección de Servicios Sociales



ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Son las actividades relacionadas con la creación del servicio, la venta, su distribución a los clientes y el servicio después de la venta. En Comfenalco Santander estas actividades se encuentran definidas de la siguiente manera:

Las actividades de logística interna tienen el apoyo permanente de la oficina de Informática y Tecnología.

La actividad de operaciones es la que está plasmada en los subprocesos de la Subdirección de Servicios Sociales. Estos también interactúan con los subprocesos de las dependencias de la Subdirección Financiera

Todo lo relacionado con mercadotecnia y ventas está relacionado con la gestión realizada por la oficina de Mercadeo Corporativo quienes reciben las especificaciones de los

servicios de la Subdirección de Servicios Sociales y a su vez diseñan las campañas publicitarias para promocionarlos.

En cuanto a la actividad de servicio esta se realiza en conjunto con la oficina de Atención al Cliente.

En la actividad de adquisición cada servicio define los criterios para comprar, da las especificaciones y realiza seguimiento al comportamiento de los proveedores contratados. Esta actividad se realiza en conjunto con el Departamento de Servicios Generales quien tiene a su cargo la realización de las compras requeridas por las diferentes dependencias de la Caja

Logística Interna

Dentro de estas actividades se encuentran las relacionadas con el almacenamiento y manejo interno de la información suministrada por los clientes y proveedores.

Esta información es manejada a través de las diferentes aplicaciones informáticas utilizadas en los diferentes servicios las cuales tienen la base de datos de los clientes afiliados y pueden registrarse también los datos de las personas no afiliadas e incorporarlos a la base de datos de clientes. Estas aplicaciones permiten alimentar el sistema financiero de la Caja a través de las interfaces contables generadas.

La información manejada en las aplicaciones también se conserva físicamente al imprimirla y almacenarla en los archivos de gestión correspondientes a cada servicio.

A través del correo interno de la empresa se transmite información con respecto a citación de reuniones, comunicados corporativos o solicitudes de servicios entre dependencias.

El uso del correo interno ha disminuido los movimientos y tiempo de entrega de información entre las dependencias de la Caja.

En los municipios de la provincia esta transmisión se realiza a través de Internet o teléfono cuando no es necesaria la entrega de documentos impresos. Cuando se necesita la firma o aprobación de algún documento se utiliza el correo externo de la empresa.

Se manejan documentos entre dependencias los cuales se trasladan cuando se necesita hacer revisiones, aprobaciones o almacenamiento en el archivo central de la caja.

En el caso específico de la Subdirección de Servicios Sociales se administra y controla el material de oficina, los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades en los programas recreativos y deportivos, el inventario de insumos para el minibar de las habitaciones en las sedes recreacionales, los equipos audiovisuales, el mobiliario de los salones y restaurantes, el manejo de la lencería y menaje de los restaurantes. La adecuación y preparación de los escenarios deportivos y salones de acuerdo con los requerimientos del cliente también hacen parte de esta actividad.

Operaciones

En cuanto a operaciones, la Subdirección de servicios sociales maneja las actividades propias de la prestación del servicio, es decir la ejecución de estas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Se incluyen la recepción de solicitudes, la emisión de cotizaciones solicitadas directamente en los departamentos de recreación y turismo, la preparación de recursos para los servicios, la realización de las diferentes actividades que conforman los programas ofrecidos, (estas actividades dependen de las ofertas de servicio) la recepción de reservas (de alojamiento, de viaje y de escenarios o salones), lavandería, atención del restaurante, facturación de servicios.

Dentro de las actividades de la Subdirección se están presentando retrasos en la entrega de cotizaciones, ya que estas tienen una política de entrega de dos días hábiles y se está incumpliendo porque se están entregando cotizaciones de servicios hasta con 8 días de retraso.

La preparación de los recursos y de las actividades propias de cada programa se planifican con pocos días antes de la prestación del servicio. No hay un estándar del tipo actividad y material necesario para poder con anticipación establecer los costos y precios de venta del servicio.

La realización de reservas se realiza con la nueva aplicación informática desarrollada por la oficina de Informática y Tecnología lo que ha agilizado en parte este proceso. Sin embargo para la realización de reservas de viaje se depende de la disponibilidad y tiempos de ejecución de las tareas de las agencias mayoristas.

Las actividades referentes a lavandería no han sido promovidas como servicio adicional para los clientes. No hay rutinas formales o estandarizadas que garanticen la correcta prestación de este servicio

Para la realización de estas actividades los diferentes departamentos que conforman la subdirección interactúan con otras dependencias para la contratación de personal, la asignación de presupuesto, la compra de bienes y servicios y la facturación.

En el caso del restaurante hace falta controlar los procedimientos que allí se llevan a cabo, ya que por ser un servicio dado en concesión no se tiene control directo sobre las operaciones que este realiza y el personal que maneja.

Logística Externa

Esta actividad no se maneja ya que por ser servicios estos se producen y se consumen simultáneamente, así que no hay distribución o transporte de los mismos para que lleguen a los clientes finales.

Mercadotecnia y ventas

Esta actividad se realiza a través de la oficina de Mercadeo Corporativo, la cual define los planes, la publicidad y los medios para la comercialización de los servicios.

Comfenalco Santander cuenta con asesores de servicios quienes visitan a las empresas afiliadas y promueven los diferentes programas. Allí pueden recibir solicitudes las cuales son entregadas al departamento correspondiente para que la incluyan dentro de su programación.

Las personas afiliadas también pueden recibir información a través de la revista “El Integrador” la cual se les hace llegar cada tres meses.

Para el público particular se hace publicidad en medios impresos a través de volantes y el periódico o a través de la página web de Comfenalco Santander.

Dentro de la página web de la Caja hace falta incluir las ofertas de servicios completas para que los clientes conozcan las características completas de los servicios que se ofrecen en una sola consulta.

Las diferentes dependencias prestadoras de servicios tienen la base de datos de los afiliados a la Caja y de las personas particulares que en alguna ocasión han tomado

servicios, pero no se lleva un registro de los programas que ha utilizado y la frecuencia con la que lo hacen.

Servicio

Ésta actividad es coordinada por la oficina de Atención al cliente y por cada Dependencia en la medida que le corresponda.

Después de la prestación de cualquiera de los servicios, se realiza una evaluación del mismo con el cliente, ya sea de forma escrita o telefónica. De esta manera se logra retroalimentar a la dependencia sobre los aspectos positivos y negativos que percibió el cliente durante la prestación. Sin embargo no hay un registro de esta retroalimentación lo que impide determinar la tendencia de lo que satisface o deja inconforme a los clientes.

En la oficina de atención al cliente también se reciben las felicitaciones, quejas, reclamos o sugerencias por carta, teléfono o Internet, las cuales son consolidadas y canalizadas a cada dependencia para que se le de una respuesta al cliente dependiendo de la situación que se presente y en los tiempos establecidos para esto.

Par mejorar la atención al cliente se han programado capacitaciones para el personal, enfocadas hacia este aspecto.

ACTIVIDADES DE APOYO:

Estas actividades ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar²⁵.

Adquisición

Para esta actividad Comfenalco Santander tiene definido el Subproceso de Compra de Bienes y servicios en el cual se especifica el monto por el cual una compra puede ser realizada por la dependencia que lo requiere o debe ser presentada y aprobada por el comité de adjudicaciones de la Caja.

A principio de cada año se realiza la planeación de los recursos que se requieren durante el transcurso del año, en cuanto a equipos, contratación de servicios para adecuaciones,

²⁵ Op. cit., p. 104

mantenimiento y fumigaciones; se tramita la concesión de los restaurantes (dependiendo de la fecha de vencimiento del contrato).

La compra de insumos de oficina, material para los programas, insumos para el minibar de alojamiento o artículos de limpieza, se realizan en la medida que se van necesitando, no hay una programación anticipada para estos. Esta situación también aplica para la contratación de servicios como transporte, alojamiento en otras ciudades, visitas dependiendo de los planes de turismo que se organicen, contratación de personal para eventos deportivos y eventos empresariales.

La venta de tiquetes y planes turísticos individuales se gestiona a través de agencias mayoristas, de las cuales Comfenalco Santander sirve como intermediario y por su venta recibe comisiones entre el 5 y 10 por ciento.

No se han determinado que servicios y bienes que se compran o se subcontratan, afectan la calidad de los servicios prestados. Tampoco se han definido unos criterios mínimos para la escogencia de los proveedores.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo de tecnología se limita a la oficina de Informática y Tecnología la cual desarrolla, actualiza, mejora y hace mantenimiento a los sistemas de información de la Caja. También es esta dependencia se evalúa la adquisición de software, determinando las necesidades de equipo y capacitación que se requieren para utilizarlas con éxito.

Administración del Talento Humano

Las actividades de selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal están a cargo de la oficina de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.

En el año 2004 se creó la Coordinación de Talento Humano con el fin de mejorar los procesos de Gestión Humana de la empresa.

Para la selección de personal se realiza convocatoria externa o concurso interno dependiendo de los cargos que se requieran.

Se realiza a los candidatos las pruebas psicológicas y técnicas necesarias para determinar si cumplen con las competencias necesarias para el cargo.

La contratación de personal nuevo se está realizando en su mayoría por cooperativas o por outsourcing, disminuyendo los contratos directos con la Caja los cuales representan más beneficios para los colaboradores en cuanto a fechas de pago y acceso a auxilios de bienestar social.

De acuerdo con las necesidades de la Caja, cambios legales, rediseño de procesos, cambio de cargo se programan y gestionan las capacitaciones o entrenamiento necesario para los cargos

Se realiza anualmente una evaluación de desempeño en la cual se califica el desempeño de las competencias del colaborador en el cargo y de acuerdo a los resultados de ésta se toman medidas como programación de capacitaciones, desvinculación del personal, cambio de cargo etc.

Comfenalco Santander cuenta con programas de bienestar social en el cual se entregan auxilios de diferente índole a los colaboradores, auxilios para lentes, auxilio de defunción, auxilios por maternidad, descuentos en las consultas médicas y odontológicas para familiares, auxilios por calamidad doméstica.

Infraestructura de la Empresa

Para el respaldo de toda la cadena básica de valor se tienen en cuenta las actividades de planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales.

La planeación de la gestión de la Caja en general está a cargo de Equipo Directivo Estratégico conformado por el Director Administrativo, los subdirectores y los jefes de las oficinas staff. Las decisiones tomadas van respaldadas por el Consejo Directivo.

Sin embargo en esta planeación no hay participación de los colaboradores que prestan los servicios y quienes en realidad tienen contacto directo con los cliente y pueden retroalimentar sobre las necesidades e inquietudes presentadas durante las prestación de los diferentes servicios.

Anualmente se revisan y redefinen, si es necesario, los objetivos corporativos de acuerdo al modelo por perspectivas implantado en la Caja.

Trimestralmente se hace una revisión a nivel de Equipos Directivo Estratégico en la que se hace seguimiento al desempeño de las diferentes dependencias y al cumplimiento de los resultados esperados, definidos en los planes operativos.

A nivel de Subdirección, la planeación de su gestión es realizada por cada jefe de los departamentos de turismo y recreación y deportes.

Ellos de acuerdo con los servicios que tienen a su cargo, realizan la programación anual de actividades, el presupuesto y los planes operativos de su dependencia.

Dentro de esta planeación falta la participación de las coordinadoras de las unidades integrales de servicios de la provincia, quienes realizan los presupuestos que tienen a su cargo, pero no retroalimentan sobre el desarrollo de los servicios en los municipios para la formulación de planes de acción que queden consolidados en los planes operativos de cada año.

Las finanzas de la Caja en general están a cargo de la Subdirección Financiera, la cual es la encargada de administrar los recursos financieros y revisar el cumplimiento de los presupuestos definidos para cada dependencia.

Mensualmente se compara la variación de los diferentes componentes del estado de resultados con respecto al año anterior.

La Secretaría General es la encargada de dar apoyo legal a la Caja, al ser esta quien recopila información, la analiza e informa sobre las disposiciones legales que afectan el funcionamiento de Comfenalco Santander. También es la encargada de determinar la viabilidad legal de los convenios y alianzas de la Caja con otras empresas del país.

Comfenalco Santander pertenece a la Federación Nacional de Cajas de Compensación por medio de la cual tiene convenios para la utilización de las sedes recreacionales y vacacionales de otras Cajas de Compensación del país.

La Superintendencia del Subsidio Familiar es quien vigila a las Cajas de Compensación del país. Esta mensualmente informa sobre la gestión de las otras cajas de compensación, con lo que Comfenalco Santander en cierta medida puede monitorear el entorno en el que se desenvuelve. Por su parte Comfenalco Santander también reporta sobre su gestión a través de los informes estadísticos mensuales sobre usos de los servicios, número de personas afiliadas, número de trabajadores.

La Subdirección de Servicios Sociales tiene deficiencias en cuanto al control de los servicios que presta. Por ejemplo, no se cuenta con indicadores que permitan la medición de resultados a nivel de satisfacción y de cumplimiento de los programas ofrecidos en los servicios. Esto aplica también las unidades integrales de servicios de la provincia. Mensualmente cada servicio debe reportar estadísticas respecto a los usos de los servicios a la oficina de Planeación y Proyectos. Con esto se conocen los resultados, pero no hay una metodología definida para analizarlos y tomar las acciones pertinentes.

En el caso particular de los servicios de alojamiento y alimentos y bebidas, los cuales por su interacción con el cliente tiene una legislación sanitaria determinada para la cual no hay una forma de controlar y verificar si se está cumpliendo.

Luego de identificar las actividades de la cadena de valor básica de la Subdirección de Servicios Sociales, se califican como superior, equivalente o inferior en comparación con sus competidores.

Por la diversidad de competidores con los que cuenta la Subdirección de Servicios Sociales se realiza la calificación de cada actividad de la cadena de valor por servicio. Estos se agruparon de la siguiente manera:

- Servicio de Recreación y Deportes
- Servicio de Alojamiento
- Servicio de Alquileres, Alimentos y Bebidas
- Servicio de Turismo

Esta agrupación se realizó por la similitud de los competidores con los que cada servicio debe compararse para la formulación de estrategias.

A cada actividad se le dio una breve justificación con la que se explica el porque de la calificación con respecto a los competidores de cada servicio.

Tabla 16. Calificación de Actividades de la Cadena Básica de Valor – Recreación y Deportes

COMPETIDORES DE SERVICIOS DE RECREACIÓN Y DEPORTES: Clubes sociales, Cajas, grupos de la tercera edad, academias de deportes			
TIPO DE ACT.	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE COMFENALCO	JUSTIFICACIÓN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	Inferior	El volumen de trabajo no ha permitido capacitar y buscar mejoras para agilizar las actividades involucradas en la prestación de servicios
	Operaciones	Equivalente	Las actividades realizadas de los diferentes programas recreativos y deportivos en todos los casos están dirigidas por personal competente y conocedor de sus funciones. Además son realizadas en espacios amplios y aptos para el fin del juego y la recreación sana
	Mercadotecnia y ventas	Superior	La promoción de los servicios de recreación a través de los asesores de servicios en las empresas afiliadas permite tener un contacto mas frecuente con los clientes pudiendo asesorarlos y mantenerlos actualizados sobre las ofertas de servicio de Recreación y Deportes a través de volantes, folletos y la revista de la Caja.
	Servicio	Equivalente	Todos los competidores tienen mecanismos para retroalimentar las inquietudes de los clientes. En las escuelas y clubes sociales los procedimientos para esto son menos formales
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Adquisición	Equivalente	Se manejan materiales e insumos que no inciden en la calidad de la prestación del servicio
	Desarrollo Tecnológico	Superior	Comfenalco Santander cuenta con una dependencia especializada en el desarrollo o soporte de sistemas informáticos
	Administración de talento humano	Superior	Personal leal a la Caja, capacitado y con experiencia en este tipo de programas
	Infraestructura de la empresa	Superior	Canales formales para la planeación, ejecución y control de este tipo de programas

Tabla 17. Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica - Alojamiento

COMPETIDORES DE SERVICIOS ALOJAMIENTO: Hoteles y sedes campestres con servicio de alojamiento			
TIPO DE ACT.	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE COMFENALCO	JUSTIFICACIÓN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	Inferior	Algunos hoteles tienen el servicio de reservas por Internet. Para acceder al servicio solo se puede telefónicamente o personalmente
	Operaciones	Inferior	Las operaciones de lavandería, mantenimiento, servicio a la habitación y limpieza no tienen un programación adecuada para las necesidades del servicio. Hace falta la planchadora industrial para completar el servicio de lavandería
	Mercadotecnia y ventas	Equivalente	El servicio de alojamiento se promociona a través de la página de la empresa y a través de la revista el integrador. También se promociona a través de la Federación Nacional de Cajas de Compensación con la que se tiene convenio para el uso de las instalaciones
	Servicio	Inferior	No se cuenta con servicio las 24 horas, quedando los huéspedes sin atención durante las horas de la noche. No hay servicio telefónico en las habitaciones
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Adquisición	Equivalente	Los suministros de lencería para las habitaciones de acuerdo a su estado se cambian cada año. Los suministros del minibar se adquieren en el restaurante en la medida en que van llegando los huéspedes.
	Desarrollo Tecnológico	Equivalente	La Caja cuenta con la oficina de informática y tecnología para el desarrollo, mantenimiento y actualización de sistemas de información de los servicios
	Administración de talento humano	Inferior	El personal encargado de la administración de este servicio no tiene una formación adecuada para el mismo. Las personas que trabajan en este servicio conocen las funciones con respecto al alojamiento por la experiencia adquirida en sus puestos de trabajo
	Infraestructura de la empresa	Equivalente	Capacidad de la empresa para hacer inversiones. Credibilidad en la organización por parte de la comunidad santandereana, contacto con clientes en otras ciudades a través de la Federación Nacional de Cajas de Compensación

Tabla 18. Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica – Alquileres – Alimentos y bebidas

COMPETIDORES DE SERVICIO DE ALQUILERES, ALIMENTOS Y BEBIDAS:			
TIPO DE ACT.	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE COMFENALCO	JUSTIFICACIÓN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	Equivalente	Se cuenta con la infraestructura y equipo necesario para la prestación de los servicios de alimentos y bebidas y alquileres
	Operaciones	Equivalente	Se manejan los procedimientos de alimentos y bebidas de acuerdo con lo estipulado legalmente
	Mercadotecnia y ventas	Equivalente	Se promociona el servicio de restaurante por medio de folletos de la sede recreacional y la revista de la Caja
	Servicio	Equivalente	Se evalúa el servicio prestado a través del buzón de sugerencias del restaurante.
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Adquisición	Equivalente	Las compras no son controladas directamente por Comfenalco Santander, estas son realizadas a criterio del supervisor de la concesión del restaurante. Falta un mecanismo para verificar la gestión de la concesión.
	Desarrollo Tecnológico	Equivalente	Se cuenta con la infraestructura y equipos necesarios para la prestación de los servicios
	Administración de talento humano	Inferior	Falta entrenamiento y capacitación para el personal del servicio de alimentos y bebidas en cuanto sistemas para la inocuidad de los alimentos Hace falta controlar el personal que es contratado por la concesión del restaurante para poder verificar periódicamente el estado de salud de los manipuladores de alimentos
	Infraestructura de la empresa	Equivalente	Capacidad de la empresa para hacer inversiones. Credibilidad en la organización por parte de la comunidad santandereana, contacto con clientes en otras ciudades a través de la Federación Nacional de Cajas de Compensación

Tabla 19: Calificación de Actividades de la Cadena de Valor Básica - Turismo

COMPETIDORES DE SERVICIO DE TURISMO: Agencias de viaje			
TIPO DE ACT.	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE COMFENALCO	JUSTIFICACIÓN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	Inferior	Falta rapidez para la entrega de cotizaciones y organización de las excursiones turísticas
	Operaciones	Equivalente	Manejo de reservas de tiquetes aéreos y de planes internacionales a través de agencias de viaje mayoristas.
	Mercadotecnia y ventas	Equivalente	Se puede mejorar la promoción de los servicios de turismo que se ofrecen, ya que se cuenta con una base de datos de clientes potenciales (empresas afiliadas y beneficiarios). A través de los asesores de servicios también se dan a conocer los programas de turismo en las empresas afiliadas.
	Servicio	Inferior	No hay un mecanismo de retroalimentación permanente sobre la experiencia de los usuarios de los servicios. La calidad del transporte, alojamiento y alimentación, para el caso de las excursiones terrestres organizadas, dependen de los proveedores con quienes se contrate
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Adquisición	Inferior	Se depende de los precios y frecuencias de lanzamiento de los planes turísticos diseñados por las agencias de viaje mayoristas proveedoras. No hay una evaluación permanente de los proveedores de servicios como alojamiento y transporte lo que conlleva a desencadenar problemas durante la prestación de los servicios por no conocer ni retroalimentar sobre la gestión anterior de los proveedores contratados
	Desarrollo Tecnológico	Equivalente	Se cuenta con la oficina de informática y tecnología para el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información
	Administración de talento humano	Inferior	Falta entrenamiento y capacitación para el personal de este servicio en cuanto a diseño de paquetes turísticos y normas sectoriales para servicios de turismo.
	Infraestructura de la empresa	Equivalente	Credibilidad de la organización ante la comunidad santandereana. Relaciones con otras Cajas de Compensación con las cuales se puede acceder a servicios de alojamiento para los programas turísticos

7.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Después de realizar el análisis de los recursos y el análisis de la cadena básica de valor, se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades para la Subdirección de Servicios Sociales:

FORTALEZAS

- Presencia en diez municipios de Santander
- Infraestructura de las sedes recreacionales, aptas para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas de gran magnitud
- Personal con formación profesional encargada de la prestación de los servicios de recreación y deportes
- Proceso de implementación del sistema de gestión de calidad de acuerdo con los lineamientos de la norma ISO 9001
- Inducción y entrenamiento para el personal nuevo de la Caja
- Lealtad de los colaboradores con la organización
- Acceso permanente a toda la documentación del sistema de gestión de calidad
- Imagen de solidez y transparencia
- Nueva preocupación por enfocarse en el servicio al cliente para mejorar la gestión de la Caja en general
- Mejoramiento de los procesos de selección y contratación, lo que ha permitido en el último año la contratación de personal mas competente
- Cumplimiento en los pagos del personal
- Pago oportuno de las obligaciones contraídas con los diferentes proveedores
- Inversión en tecnologías de información como Balanced Scorecard
- Base de datos extensa de clientes potenciales para los diferentes servicios
- Fuerza de ventas
- Convenios con otras cajas de compensación para la prestación de servicios de alojamiento

DEBILIDADES

- Crecimiento negativo del margen operacional de la Subdirección

- Comunicación lenta con los municipios Vélez, San Vicente y Zapatoca por falta de Internet.
- Falta control y seguimiento en las actividades de recreación y turismo realizadas en la provincia
- Falta adaptabilidad para los cambios por parte del personal antiguo en la Caja
- Falta capacitación para el personal antiguo del servicio de Alojamiento y turismo
- Falta de compromiso del personal para la implementación de los nuevos proyectos
- Falta control por parte de la Caja sobre los procedimientos realizados por el restaurante dado en concesión para evitar incumplimiento con respecto a las normas sanitarias y el sistema de gestión de calidad
- No hay planeación de las compras de insumos para el servicio de alojamiento, estas se realizan sobre la marcha.
- No existe participación de los colaboradores (aparte de los que componen el equipo primario) en la definición de objetivos y metas de la Subdirección
- No existen mecanismos a nivel de cada dependencia para que midan sus resultados con respecto a los de años anteriores. Esta medición se limita a la presentación de cifras al Consejo Directivo y al Equipo Directivo Estratégico pero no hay un análisis de las variaciones que sufren los diferentes servicios en cuanto a disminución o aumento de usuarios, satisfacción de los clientes con los servicios prestados, respuesta a los reclamos, cambios a los servicios, preferencias de los clientes, análisis del entorno.
- En los servicios de alojamiento no se prevén adecuadamente las necesidades de personal de acuerdo con la ocupación de las habitaciones
- Falta actualización de los cargos con respecto a las responsabilidades de los procesos
- No hay innovación en cuanto al diseño de paquetes turísticos, se limita a la promoción de destinos turísticos tradicionales como Cartagena, Santa Marta y Eje Cafetero
- No se realiza seguimiento a los proveedores de servicios que afectan la calidad del servicio final prestado por el Departamento de Turismo.

Identificadas las fortalezas y debilidades de la subdirección después de realizado el análisis de la cadena básica de valor, en comparación con las actividades de sus competidores, se detectan aquellas actividades en las que la Subdirección puede tomar medidas para convertirlas en nuevas ventajas competitivas.

MERCADOTECNIA: Mejorar la promoción que se está realizando a los servicios, aprovechando los canales de publicidad utilizados y los promotores de servicios. Se puede mejorar la página web de la Caja con la inclusión de las ofertas de servicios completas y actualizadas. Se pueden aprovechar las fechas de entrega de la revista “El Integrador” para la entrega oportuna del material publicitario enviado a las empresas y a los afiliados. Además, el conocimiento de los promotores con respecto a las necesidades de las empresas a la que les hacen acompañamiento es una fuente confiable para retrolimentar a la Subdirección y poder entregarles a los clientes respuestas oportunas y eficaces.

Como la Caja cuenta con los recursos necesarios para la promoción de sus servicios, es trabajo de cada dependencia definir las frecuencias, el público objetivo y las fechas apropiadas para que la promoción de sus servicios sea efectiva.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO: La subdirección de Servicios Sociales puede mejorar las habilidades de su personal con el incremento de programas de capacitación que contribuyan al mejoramiento del desempeño de sus cargos.

Para que todo el personal de la subdirección sea competente para la prestación de los servicios se requiere la implementación de programas enfocados al servicio al cliente, especialmente en los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y turismo. Actualmente existen normas técnicas sectoriales que normalizan los procedimientos referentes a agencias de viaje y restaurante los cuales pueden ser utilizados como referencia para guiar y mejorar los procedimientos utilizados.

Además en el campo del turismo la capacitación del personal en el diseño de paquetes turísticos ayudaría a mejorar las actuales ofertas de servicio y a diversificar los productos turísticos ofrecidos al público.

Con la capacitación pertinente, el personal puede entender el porque de la necesidad del mejoramiento y así ser mas receptivos a los cambios que se están llevando a cabo en busca del incremento de la productividad y de la competitividad en los diferentes servicios.

8. REVISIÓN Y REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISION DE DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Los resultados de los análisis realizados al ambiente externo y al ambiente interno realizados anteriormente, ofrecen información estratégica útil para que se revise la misión actual con la que se están orientando la subdirección, y de acuerdo a esta se desarrolle o mejore su propósito y misión estratégicos.

El valor de desarrollar un propósito y misión estratégicos radica en que describe lo que la organización quiere lograr una vez ha identificado sus aptitudes centrales y las oportunidades que el entorno le presenta.

En Comfenalco Santander está definida la misión y la visión corporativa. En su misión se refleja la naturaleza de su negocio, la filosofía de trabajo de la organización, y los servicios que ofrece.

La visión corporativa y la política corporativa son compartidas, y no existe una declaración por dependencia, como si sucede con la misión, en la que cada subdirección a cargo de las cadenas de valor misionales de la Caja (Salud, educación, mercadeo social, subsidio y aportes, vivienda y construcción y servicios sociales) tienen una declaración de su misión acorde con el tipo de servicios que está prestando. Esta misión respalda la misión corporativa.

En el caso de la Subdirección de Servicios Sociales, la misión refleja los servicios que ofrece y su filosofía de trabajo.

“Somos un equipo humano orientado al cliente y comprometido en brindar una atención oportuna y eficaz en los servicios de Turismo, Recreación y Deportes.

Apoyamos la prestación de los servicios de la Caja en los Municipios de Santander.”

8.1 PROPÓSITO ESTRATÉGICO

El propósito estratégico busca dar impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales para alcanzar sus metas en el ambiente competitivo²⁶. A través de este se busca que los trabajadores de la organización orienten sus esfuerzos y su compromiso personal, por eso se trata de un enfoque interno en el que la empresa refleja lo que es capaz de hacer.

Como propósito estratégico para la Subdirección de Servicios Sociales se propone el siguiente:

“Alcanzar el máximo compromiso con nuestros usuarios al ofrecerles la infraestructura adecuada y el personal capacitado para responder a sus necesidades y adelantarse a superar sus expectativas. Es prioridad ser un aliado que facilite los espacios y los momentos de esparcimiento de los afiliados o particulares que tengan la intención de utilizar nuestros servicios de recreación y turismo; mejorando continuamente, por medio de la actualización y retroalimentación permanentemente de la información proveniente de los clientes y el entorno para ser competitivos y contribuir con el crecimiento de la Caja”

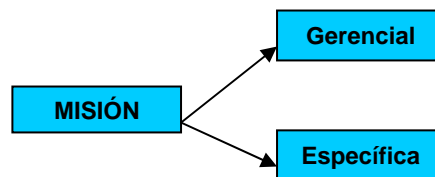
8.2 MISIÓN ESTRATÉGICA

La misión estratégica se enfoca al exterior y se deriva del propósito estratégico. Esta es una declaración al público en la que se define la clase de negocio al que se encaminan las actividades realizadas por la organización. Esta le permite el planteamiento de metas definidas y concretas.

²⁶ Ibid., p. 24.

Para revisar la misión de la Subdirección se tuvo en cuenta que la misión está compuesta por dos partes: una parte gerencial y una parte específica.

Figura 20. Partes de la misión de una organización



Fuente: www.paisrural.org/molino/4/cultura.shtml

La parte gerencial es la que indica el compromiso que adquiere la organización con la sociedad y sus clientes. Es la razón de ser de la organización.

En la misión corporativa de Comfenalco Santander se refleja el compromiso que la Caja tiene con la sociedad a la que presta sus servicios al declarar que por medio de la administración del subsidio familiar busca “mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas...”. Este compromiso es aplicable a todas las dependencias, además de las subdirecciones responsables de la prestación de los diferentes servicios al público.

La parte específica describe el producto, el mercado, refleja los valores y las prioridades de los que toman las decisiones estratégicas. Se tienen en cuenta nueve componentes básicos que debe contener la declaración de la misión de una organización:

- Está centrada en satisfacer las necesidades.
- Ubica y define al producto o servicio, mercado o tecnología.
- Enuncia los objetivos para sobrevivir, para su crecimiento y rentabilidad.
- Filosofía de la organización.
- Concepto propio de la organización y la distingue de cualquier otra.

- Imagen pública.
- Responsabilidad ante los partícipes.
- Sentido y significado para sus integrantes.

Sobre estos nuevos componentes se revisará si la actual misión de la Subdirección de Servicios Sociales cuenta o no con ellos:

Tabla 20. Verificación de los nueve componentes básicos de la misión de la Subdirección de Servicios Sociales

Componente	Presencia / Ausencia
Está centrada en satisfacer las necesidades.	NO
Ubica y define al producto o servicio, mercado o tecnología.	SI
Enuncia los objetivos para sobrevivir, para su crecimiento y rentabilidad.	NO
Filosofía de la organización.	SI
Concepto propio de la organización y la distingue de cualquier otra.	NO
Imagen pública.	NO
Responsabilidad ante los partícipes.	NO
Sentido y significado para sus integrantes.	NO

La importancia de la declaración de la misión para la Subdirección de Servicios Sociales radica en la necesidad de establecer una guía para el establecimiento de objetivos y una forma de identificación y diferenciación con respecto a los otros servicios de la Caja.

Esta misión debe respaldar la misión corporativa ya que parte de la razón de ser de la Subdirección es contribuir con el crecimiento de la organización a través de la prestación de sus servicios.

Para el mejoramiento de la misión se formularon y dieron respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En que organización estamos? Estamos en una organización que administra el sistema del subsidio familiar y ofrece servicios integrales de protección y bienestar social de fácil acceso para sus afiliados y particulares
- ¿En que organización deseamos estar? Deseamos estar en una organización preocupada por el bienestar de sus clientes y sus empleados, que genere impacto social en el Departamento de Santander y que se mantenga como la empresa sólida y transparente que ha sido desde su fundación.
- ¿Qué beneficio le damos a nuestro público? A través de la Subdirección de Servicios Sociales le facilitamos la infraestructura y el personal para que los usuarios aprovechen de la mejor manera el tiempo libre, incentivamos la práctica de la recreación y el deporte, ofrecemos diferentes alternativas de esparcimiento a los trabajadores afiliados y empresas.
- ¿Qué tipos de público tenemos? El público son los afiliados y sus beneficiarios a la Caja de Compensación, y el público particular no afiliado
- ¿En que entorno operamos? Operamos en el entorno de los servicios de alojamiento, turismo, recreación y deportes, en el que hay múltiples opciones para que el cliente escoja.
- ¿Qué valores son importantes para nuestra organización? Son importantes la calidad humana, la pertenencia y compromiso, el esfuerzo conjunto, honestidad, responsabilidad y eficiencia, comprensión y respeto y discreción.
- ¿Que tipos de personas tenemos? ¿Qué podemos hacer para que alcancen su máxima realización? Tenemos personal comprometido y leal con la Caja que se ha formado a través de su trabajo con los diferentes servicios. Para que alcancen su máxima realización podemos involucrarnos en su formación a través de oportunidades de capacitación y educación que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

Como respuesta a estas preguntas y complemento a la misión existente se propone la siguiente:

“Somos un equipo humano orientado al cliente y comprometido con la prestación de servicios dirigidos a aquellos clientes que buscan el lugar y el momento apropiado para mejorar su calidad de vida, a través del bienestar que traen consigo los programas de recreación, deportes y turismo.

La Subdirección de Servicios Sociales busca el permanente mejoramiento de su equipo de trabajo para enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento de los objetivos institucionales, ofreciendo servicios a precios competitivos y al alcance de sus clientes afiliados de todas las categorías o particulares que opten por tomar nuestros servicios”

Con esta misión se pretende reafirmar el compromiso del personal de la Subdirección con la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que una buena prestación de los servicios contribuye con el crecimiento de la Caja y por ende, de la subdirección, lo cual repercute en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el clima de la organización.

Esta misión debe ser divulgada y entendida por los colaboradores de la Subdirección. Su divulgación se puede hacer a través de su publicación en las oficinas y sedes, utilizando las carteleras de información o avisos más visibles tanto para los empleados como para el público.

Con el propósito y misión estratégicos definidos, se dan las bases requeridas para la formulación de estrategias.

9. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para aprovechar las aptitudes centrales y capacidades y obtener una ventaja competitiva²⁷.

De acuerdo con el análisis externo e interno realizado previamente, se recopiló información relevante sobre las variables del entorno que afectan positiva o negativamente el desempeño de la Subdirección de Servicios Sociales, e información concerniente a los recursos con los que cuenta para el desarrollo de sus actividades.

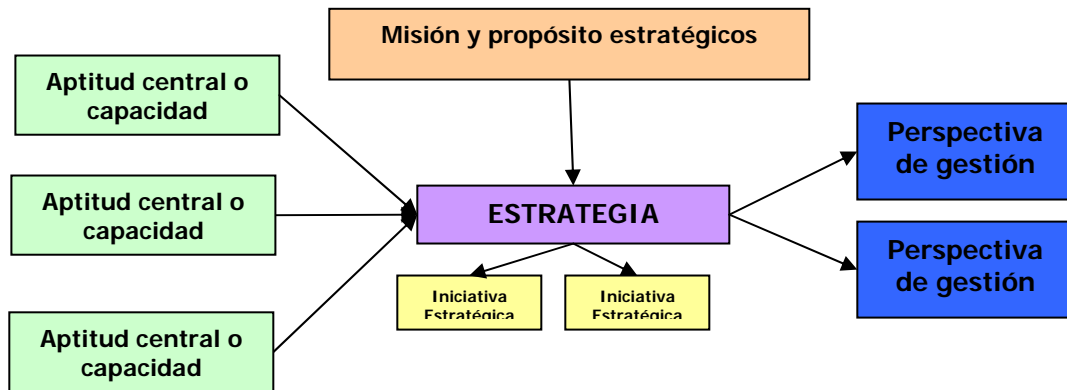
Con la identificación de las capacidades, aptitudes centrales, amenazas y fortalezas, se formularon estrategias basadas en el propósito y misión estratégicos formulados en el capítulo anterior, y, encaminadas al cumplimiento de los cuatro objetivos corporativos de la Caja.

Para la formulación de las estrategias a seguir, se tuvieron en cuenta las capacidades y aptitudes centrales identificadas, las cuales siendo aprovechadas para agregar valor al cliente, harán posible la implementación exitosa de las estrategias.

Cada estrategia está compuesta por diferentes iniciativas estratégicas o acciones las cuales están enfocadas al cumplimiento del objetivo de la estrategia; y cada estrategia contribuye al cumplimiento de uno o varios de los objetivos corporativos de las perspectivas del modelo de gestión de la Caja.

²⁷ Op. cit. P.127.

Figura 21. Esquema utilizado para la formulación de estrategias



Las estrategias definidas fueron las siguientes:

A. Acondicionamiento de la infraestructura existente

1. Objetivo de la estrategia: Renovación y acondicionamiento de las diferentes instalaciones en las que se desarrollan los servicios ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales.

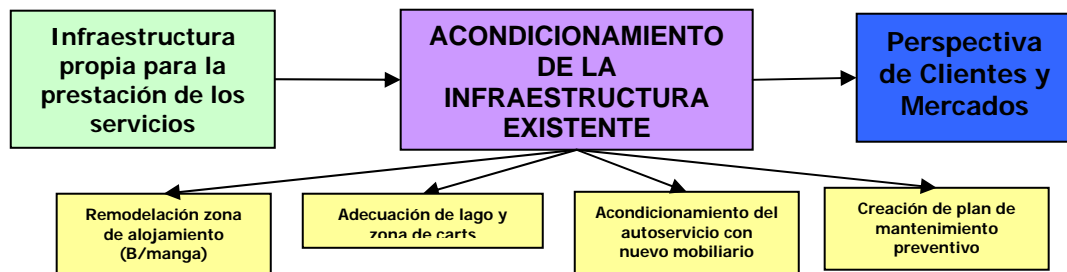
1. Iniciativas estratégicas:

- Remodelación de la zona social de alojamiento en la sede recreacional vacacional de Bucaramanga
- Adecuación del lago y zona de carts en la sede recreacional
- Acondicionamiento del autoservicio en la sede recreacional cambiando el mobiliario utilizado para la prestación de este servicio (utilizar mobiliario fijo, para evitar el desplazamiento de mesas y sillas a otras instalaciones de la sede diferentes al restaurante)
- Creación de un plan de mantenimiento preventivo para el área de la cocina y alojamiento para la conservación de las instalaciones

3. Aptitudes centrales y capacidades: Infraestructura propia y adecuada para la prestación de los servicios.

4. Perspectiva de gestión: Con esta estrategia se contribuye al logro del objetivo de la perspectiva de Clientes y Mercados al fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacía los usuarios y mercado en general. La Caja cuenta con la infraestructura para la prestación de los servicios, pero para mantener el interés de los usuarios y competir con los otros prestadores de servicio de la ciudad, la sede debe innovar y renovarse en la medida en que las remodelaciones o adecuaciones realizadas mejoren las ofertas de servicio existentes y brinde mas opciones de entretenimiento a los usuarios.

Figura 22. Esquema para la estrategia “Adecuación de la infraestructura existente”



B. Diversificación de las ofertas de servicios

1. Objetivo de la estrategia: Brindar al usuario opciones diferentes e innovadoras que le permitan a la Subdirección estar en paridad competitiva con otros establecimientos que ofrecen los mismos servicios.

2. Iniciativas estratégicas:

- Realización de convenios con agencias de ecoturismo y deporte de aventura de San Gil para ofrecer este servicio en la ciudad de Bucaramanga y en los municipios de la provincia
- Diseño de paquetes de turismo teniendo en cuenta las fiestas y celebraciones realizadas en las diferentes partes del país
- Diseño de planes promocionales de la ciudad de Bucaramanga, en la que se aprovechen las fechas de ferias y exposiciones.

- Realización de convenios con agencias que ofrezcan paquetes turísticos de ecoturismo y deporte de aventura en otras zonas del país
- Diseño de programas de acondicionamiento físico en la sede recreacional, en la que se pueden incluir disciplinas que no han sido ofrecidas por la Caja, como yoga o terapias en el agua
- Organización de torneos deportivos para personas de diferentes edades. Torneos para niños, torneos para el adulto mayor, torneos universitarios, torneos intercolegiados.
- Inclusión en la carta del restaurante y autoservicio de opciones de menús más pequeños, variados y económicos.
- Diseñar planes de alojamiento especiales con alimentación incluida, planes de fin de semana, planes corporativos

3. Aptitudes centrales y capacidades: Acceso a servicios de alojamiento y turismo en las Cajas afiliadas a la Federación Nacional de Cajas de Compensación. Conocimiento profundo en el campo de la recreación y el deporte

4. Perspectiva de gestión: Con esta estrategia se dan pautas para lograr el cumplimiento del objetivo de la perspectiva financiera y la perspectiva de mercados y clientes.

Figura 23. Esquema para la estrategia “Diversificación de las ofertas de servicio” en el servicio de Turismo

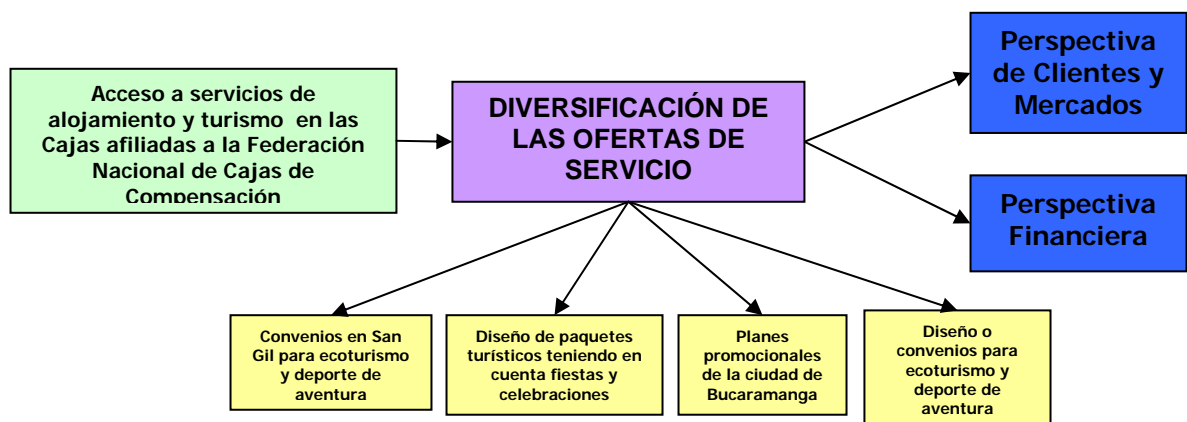
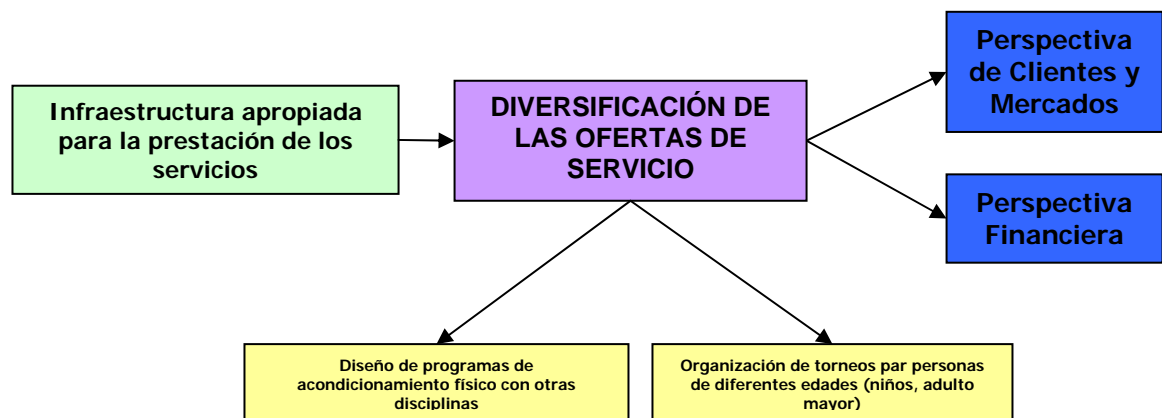


Figura 24. Esquema para la estrategia “Diversificación de las ofertas de servicio” para el servicio de Recreación y Deportes



C. Aseguramiento de la calidad en los servicios

1. Objetivo de la estrategia: Levantar e implementar procedimientos para mejorar la calidad de los servicios que se prestan, satisfaciendo las necesidades del cliente, previniendo los errores, reduciendo costos y siendo competitivos.

2. Iniciativas estratégicas:

- Levantamiento de los subprocesos y procedimientos de los servicios para alimentar el sistema de gestión de calidad de la Caja.
- Comparación y adecuación de los procedimientos realizados para lograr la prestación de los servicios de acuerdo con las normas técnicas sectoriales para los servicios de alojamiento, turismo, alojamiento y alimentos y bebidas.
- Revisar los procedimientos de los restaurantes de las sedes recreacionales y hacer acuerdos con estos para el levantamiento de la documentación necesaria que asegure la inocuidad de los alimentos que allí se producen
- Investigación con expertos sobre el servicio de lavandería para mejorar el servicio que se está prestando actualmente en las sedes recreacionales
- Contactar a entidades con el personal competente para la realización de la guianza turística

3. Aptitudes centrales y capacidades: Credibilidad de la comunidad santandereana.

Esta aptitud central además de aprovecharla, hay que mantenerla a través del mejoramiento de los servicios y cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. En la medida en que se mejore la gestión de la Caja y este mejoramiento agregue valor a los clientes, la credibilidad con la que cuenta Comfenalco Santander seguirá siendo una ventaja competitiva.

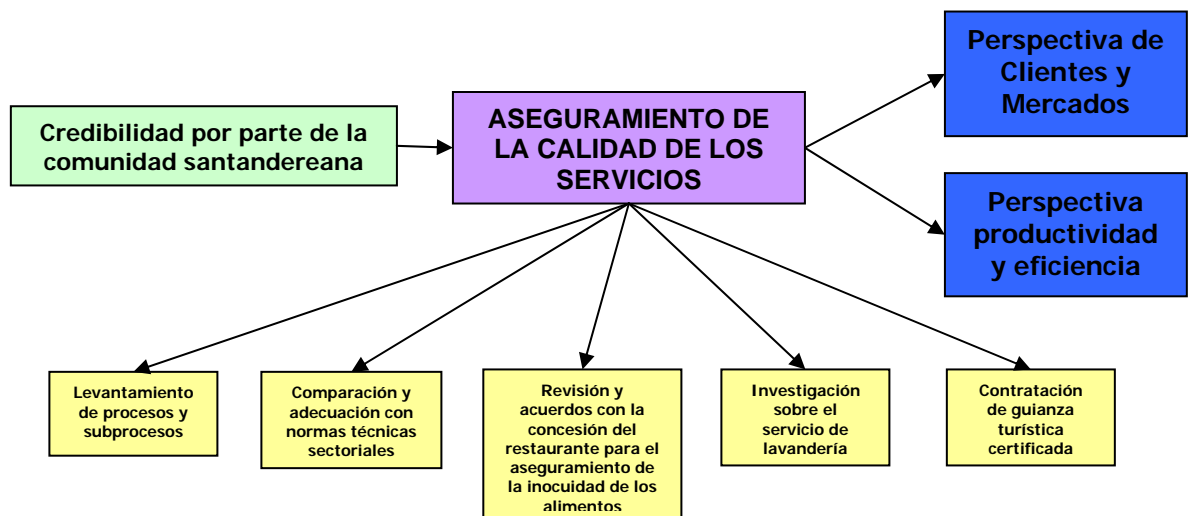
4. Perspectiva de gestión: Perspectiva de mercados y clientes, perspectiva de productividad y eficiencia

Con esta estrategia se busca cumplir con el objetivo corporativo de fortalecimiento de la orientación de los servicios hacia los clientes y mercado en general y el mejoramiento del modelo operacional de la organización.

Al estandarizar los procesos e implementar los nuevos mecanismos de aseguramiento de la calidad se incide directamente en la satisfacción de los usuarios, al recibir un servicio libre de errores, de acuerdo con lo que ellos solicitan y la legislación exige.

El modelo operacional de la empresa mejora al estandarizar lo que se está haciendo y al tener controladas las actividades que se realizan para lograr la prestación de los servicios.

Figura 25. Esquema de la estrategia “Aseguramiento de la calidad de los servicios”



D. Mejoramiento e incremento de la promoción actual de los servicios

1. Objetivo de la estrategia: Dar a conocer los diferentes programas y alternativas que ofrecen los servicios de la Subdirección de Servicios Sociales, a través de la distribución oportuna de material publicitario al público objetivo, aprovechando los diferentes medios con los que cuenta la Caja para la divulgación de información.

2. Iniciativa estratégicas:

- Realización de charlas informativas sobre los servicios del servicio de turismo dirigidas a los colegios y universidades en la que se promocióne la realización de excursiones y visitas técnicas

- Diseño y publicación de un catálogo en el que estén definidas todas las ofertas de servicio de los diferentes programas turísticos que se van a realizar. Este catálogo debe llegar a los clientes antes de aquellas fechas en las que por lo general prefieren viajar para que tengan la información a tiempo y consideren a Comfenalco Santander como una opción

- Diseñar un catálogo de las opciones de esparcimiento y recreación dirigido a las empresas en el que se especifiquen los diferentes tipos de programas enfocados a los trabajadores, las alternativas de instalaciones y de alimentación que ofrece Comfenalco Santander para la realización de conferencias y eventos de gran magnitud.

- Inclusión de las diferentes ofertas de todos los servicios en la página de Internet de la Caja

- Inclusión trimestral de los folletos publicitarios de los diferentes programas en la revista "El integrador"

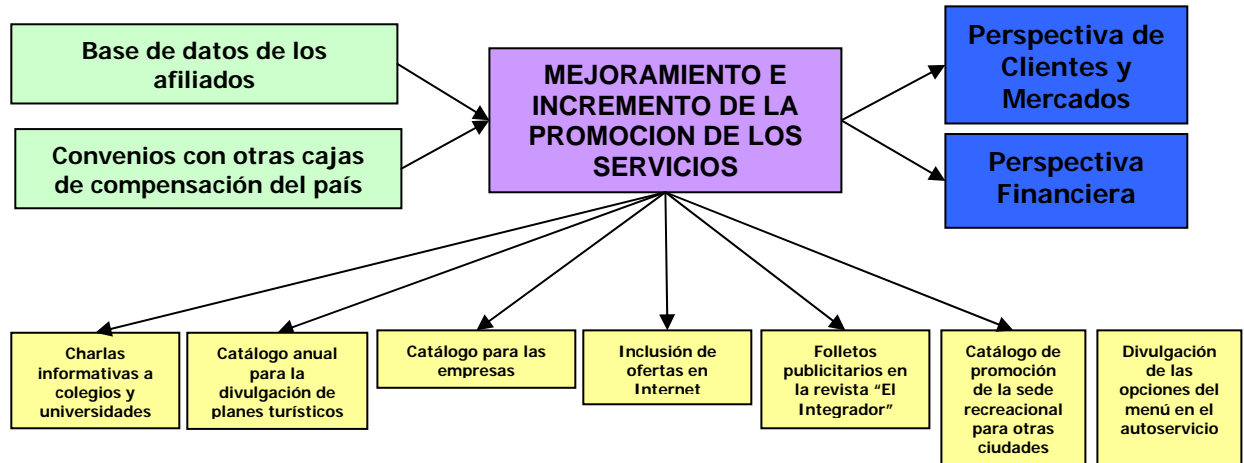
- Diseño de un catálogo dirigido a usuario de otras ciudades, en el que se de a conocer el servicio de alojamiento de las sedes recreacionales, el cual pueda ser distribuido a través de las diferentes Cajas de Compensación del país

- Divulgación de las opciones de menú del autoservicio a través de cartas fijas en las mesas o avisos en el que se publique los platos y productos que ofrece el restaurante

3. Aptitudes centrales y capacidades: Base de datos de los 103152 afiliados a la Caja de Compensación. Acceso a servicios de alojamiento y turismo por los convenios realizados con otras cajas de compensación

4. Perspectiva de gestión: Perspectiva de mercados y clientes. Perspectiva financiera

Figura 26: Esquema para la estrategia “Mejoramiento e incremento de la promoción de los servicios”



E. Formación del personal

1. Objetivo de la estrategia: Dar la formación necesaria para que el personal de la Subdirección de Servicios Sociales sea competente para la prestación de los diferentes servicios y esté en la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios de la organización.

2. Iniciativas estratégicas:

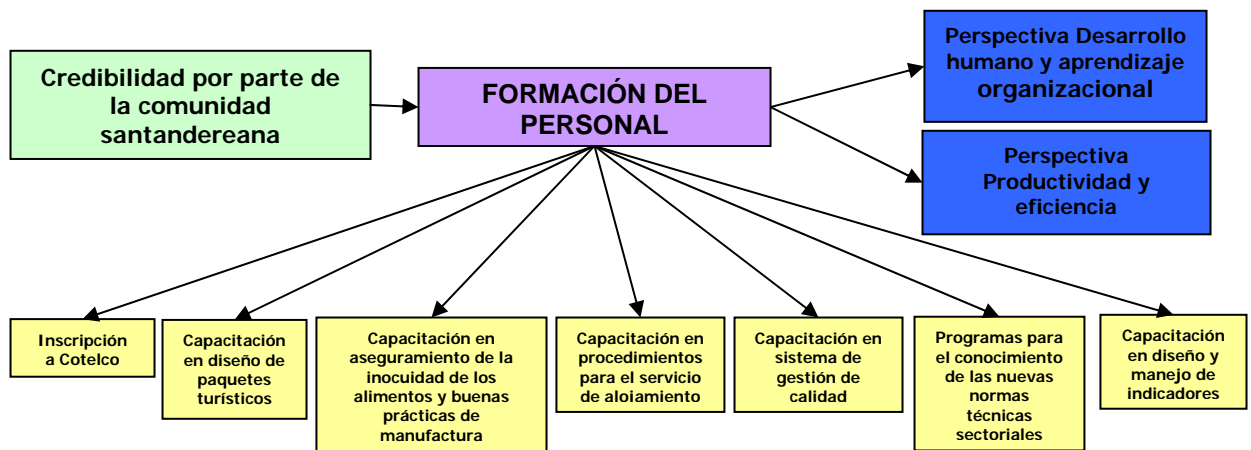
- Inscripción en Cotelco para tener acceso a la información actualizada sobre lo referente al sector hotelero del país
- Capacitación en el diseño de paquetes turísticos para el personal del Departamento de Turismo
- Capacitación en aseguramiento de la inocuidad de los alimentos y buenas prácticas de manufactura para el personal de la administración de la sede recreacional, ya que ellos son los encargados de controlar y verificar la gestión realizada por la concesión del restaurante
- Capacitación del personal de la sede recreacional en lo concerniente a su labor con la prestación del servicio alojamiento (mantenimiento de habitaciones, procedimientos de lavandería, procedimientos de desinfección y limpieza de baños)
- Realizar capacitación al personal de la provincia sobre sistema de gestión de calidad, servicio al cliente, informática avanzada

- Realización de programas enfocados en el conocimiento de las nuevas normas técnicas sectoriales para alojamiento, agencias de viaje y restaurantes.
- Capacitación en diseño y manejo de indicadores

3. Aptitudes centrales y capacidades: Credibilidad por parte de la comunidad santandereana. Perspectiva de productividad y eficiencia

4. Perspectivas de gestión: Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje organizacional

Figura 27. Esquema de la estrategia “Formación del personal”



9.1 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

El plan estratégico de una organización marca las pautas a seguir para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión y debe ser revisado y actualizado periódicamente dependiendo de las demandas que plantea el entorno cambiante en el que se desarrollan los servicios.

Esta propuesta de un plan estratégico, está específicamente enfocada a las actividades propias de la gestión de la Subdirección de Servicios Sociales.

Luego del análisis y las revisiones realizadas en las etapas anteriores, el resultado es un documento en el que se consolidan las estrategias, iniciativas estratégicas y actividades a seguir para el cumplimiento de los objetivos de las estrategias planteadas y el cual servirá de referencia para el quehacer de los servicios de la Subdirección.

Cada iniciativa estratégica está respaldada por una serie de actividades, a las cuales se le asignaron, responsables, recursos necesarios para su realización e indicadores que permitan darle seguimiento y verificar el cumplimiento o no de la actividad. (Ver **ANEXO D: Plan Estratégico de la Subdirección de Servicios Sociales**)

10. ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

Comfenalco Santander, aplica el enfoque basado en procesos de acuerdo con el sistema de gestión de calidad que quiere ser implementado. Con este enfoque la organización enfatiza la importancia de: Comprender y cumplir con los requisitos de los clientes, la necesidad de considerar los procesos en términos de valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas²⁸

De acuerdo al mapa de procesos definido por Comfenalco Santander; Gestión de Servicios Sociales hace parte de los procesos primarios o misionales.

Los procesos misionales de Comfenalco Santander son aquellos que tienen impacto directo en el cliente creando valor para éste y están representados como cadenas de valor.

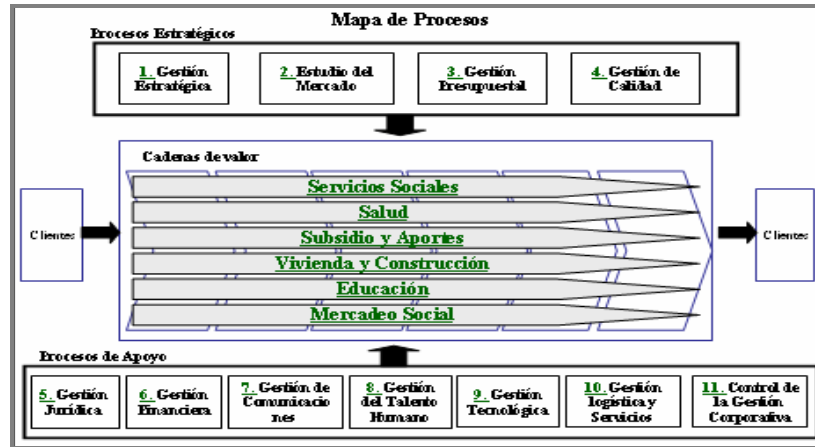
La cadena de valor de Gestión de Servicios Sociales de la Caja está direccionada por los procesos estratégicos. Estos procesos son realizados por las oficinas Staff de Comfenalco Santander y se refieren a las normas, leyes, estudios de mercado, aplicables a la gestión de los servicios.

También para poder cumplir con los procesos, tiene el soporte de los procesos de apoyo los cuales son fundamentales para lograr la exitosa prestación de los servicios.

Los procesos estratégicos y de apoyo se presentan como interacciones durante los procesos de Gestión de Servicios Sociales.

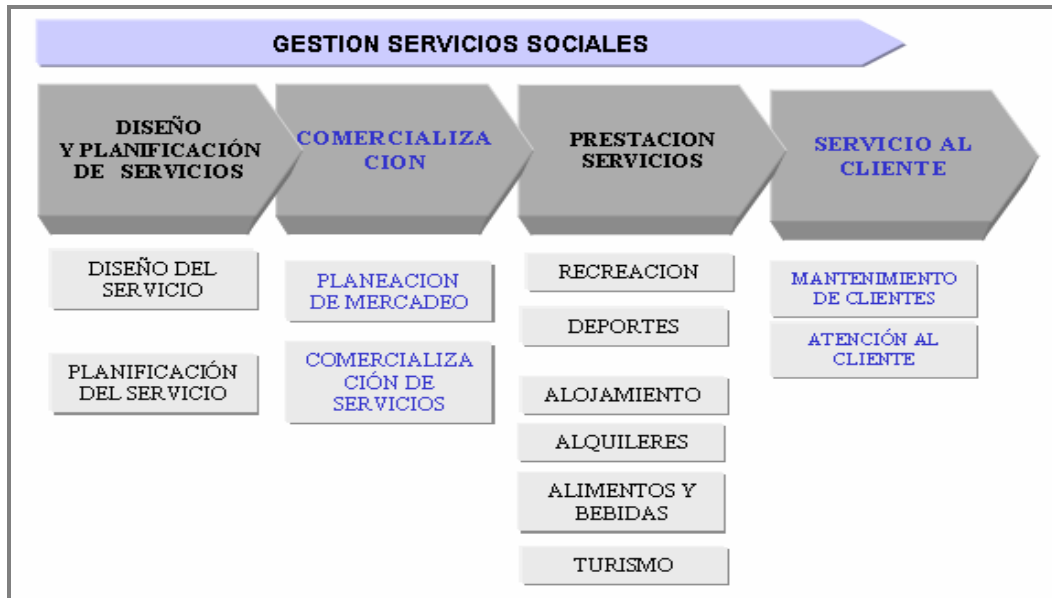
²⁸ NTC ISO 9000: 2000. Guía par pequeñas empresas: Guía sobre la norma ISO 9001: 2000, p. 131

Figura 28. Mapa de Procesos de Comfenalco Santander



La gestión de servicios sociales tiene entrada en el diseño de los servicios que se van a ofrecer al cliente. Finaliza con el proceso de servicio al cliente. (Los procesos señalados con color azul están fuera de alcance de éste proyecto.)

Figura 29. Cadena de Valor Gestión de Servicios Sociales



10.1 LEVANTAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN DE SUBPROCESOS

Por la implementación del sistema de gestión de calidad se levantó la documentación de los subprocesos, políticas, formatos correspondientes a cada subproceso de los determinados en el alcance del proyecto, de acuerdo con las características determinadas por la Oficina de Planeación, encargada del levantamiento de la documentación para el sistema de gestión de calidad de la Caja.

El levantamiento de los subprocesos se realizó siguiendo la metodología conocida como “Plañificar – Hacer – Verificar y Actuar”.

Para la documentación se realizaron entrevistas directas con las personas responsables de las diferentes actividades que conforman los subprocesos. (Ver **ANEXO E:** Subprocesos de la Cadena de Valor de Gestión de Servicios Sociales)

Se utilizó para la documentación un formato en el que se especifican:

1. Objetivo del subproceso
2. Alcance: donde aplica el subproceso geográficamente
3. Límites: Actividad inicial y final del Hacer del ciclo PHVA.
4. Responsable del subproceso
5. Requisitos para cumplir en el subproceso
6. Insumos / Entradas: Describiendo su procedencia y requisitos para ser recibidos
7. Descripción de actividades siguiendo la metodología PHVA
8. Resultados/ Salidas: Describiendo el destino y los requisitos de salida
9. Interacción de Subprocesos: Definiendo el subproceso con el que se interactúa y el acuerdo interno entre los mismos.
10. Indicadores: Especificando el nombre del indicador, meta, fórmula para calcularlo, frecuencia y responsable
11. Registros: Identificando el nombre del registro, sitio de archivo, personas que tienen acceso, tiempo de conservación, responsable, disposición

10.2 ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES

Levantados y documentados los subprocesos, se recolectó información para determinar los requisitos de los clientes.

Estos requisitos fueron agrupados por tipo de servicio y de acuerdo a la clasificación del cliente a quien va dirigido. En este caso se clasificaron los clientes en internos y externos.

Se hace la aclaración que cada servicio se hace posible por el desarrollo de una serie de actividades que conforman a los subprocesos.

- Clientes Internos: Aquellos que se encuentran al interior de la organización y requieren los resultados de los subprocesos para activar el inicio de otros subprocesos pertenecientes a diferentes dependencias.
- Clientes Externos: Aquellos que están fuera de la organización y reciben el resultado final del subproceso. En éste grupo de encuentran los usuarios de los servicios, los proveedores, la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Para la recolección de ésta información se utilizó el método de entrevistas personales con los responsables de los resultados de los subprocesos y con los clientes externos e internos. También se contemplaron las políticas y normas a las que se debe dar cumplimiento al momento de ejecutar un servicio.

A su vez se analizaron las quejas y sugerencias recibidas por la oficina de atención al cliente de la Caja. En éstas una porción de los usuarios de los servicios manifiestan sus requisitos en cuanto a rapidez de la atención, facilidad para acceder a los servicios, exactitud y oportunidad de la información suministrada, atención del personal con el que se tiene contacto, capacidad profesional del personal encargado de la prestación del servicio, horarios de atención, precios e infraestructura del lugar de prestación del servicio. (Ver **ANEXO F**: Especificaciones de los Clientes)

10.3 ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

Cuando los procesos están enfocados a la calidad buscan aumentar la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de requisitos. Comfenalco Santander se ha dado a la tarea de implementar su sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta los lineamientos de la norma ISO 9001 – 2000.

Las especificaciones de calidad son entonces aquellos requisitos que exige la norma. En el caso de la Subdirección de Servicios Sociales estas especificaciones son las que se están llevando a cabo para contribuir con el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la Caja.

Para el levantamiento de estas se realizaron entrevistas con el personal de la Subdirección y aquellas dependencias con las que a través de sus subprocesos interactúan con los procesos de la cadena de valor de la gestión de servicios sociales. (Ver **ANEXO G**: Especificaciones de Calidad de los Subprocesos de la Cadena de Valor Gestión de Servicios Sociales)

11. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Una vez levantados los subprocesos de la Subdirección, se realizó el diagnóstico de cada uno de ellos teniendo en cuenta dos criterios: La satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.

11.1 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

El énfasis en el cliente es importante puesto que la satisfacción es uno de sus derechos. Para conocer el cumplimiento de esta afirmación se realizó una encuesta a una muestra de clientes de cada uno de los servicios con el objetivo de evaluar la satisfacción de los mismos con el desempeño del servicio que habían tomado.

Durante esta etapa del proyecto se diseñaron y aplicaron cuestionarios estructurados a los usuarios de los diferentes servicios de la Subdirección de Servicios Sociales.

De la aplicación de estas encuestas se obtuvieron resultados en lo que se reflejan factores que inciden en la prestación de los servicios

11.1.1 Estructura de la encuesta. En la primera parte de la encuesta se identifica el perfil sociodemográfico de los usuarios de los servicios al tener en cuenta la ocupación, sexo y edad de los participantes.

En la segunda parte está el cuestionario para el cual se utilizó la escala equilibrada comparada en la que se determinaron dos categorías favorables (excelente y bueno) y dos categorías desfavorables (regular y malo) para que el usuario escogiera la que mejor reflejaba su apreciación sobre la variable que se evaluaba en cada servicio.

Al final de la encuesta también se dejó un espacio para observaciones y sugerencias con el objeto de conocer las nuevas necesidades y expectativas de los clientes. (Ver **ANEXO H: Encuesta Global de Satisfacción**)

Para el servicios de Recreación se escogieron las variables:

- Oferta de servicio
- Evaluación del personal administrativo

Estas dos variables fueron evaluadas por los padres de familia.

Parte de la encuesta en este servicio fue contestada por los niños, que asistieron a los programas recreativos, quienes interactuaban directamente con las siguientes variables:

- Limpieza de las canchas, piscinas y salones
- Trato de los recreadores/ instructores
- Juegos y/o actividades
- Visitas
- Refrigerios

Se realizó una encuesta aparte para evaluar el servicio de recreación prestado a los adultos mayores en la que se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Personal administrativo
- Oferta de servicio
- Personal Coordinador del programa
- Personal – Instructores
- Soporte físico de las instalaciones utilizadas (sede recreacional)

En la encuesta para el servicio de Deportes se evaluaron las variables de:

- Evaluación del personal administrativo
- Oferta de servicio
- Evaluación de los instructores
- Soporte Físico

En el servicio de Alojamiento se evaluaron las siguientes variables

- Oferta de servicio
- Evaluación del personal administrativo (oficinas)
- Evaluación del personal operativo (vigilantes, auxiliares de servicios generales)
- Soporte Físico
- Restaurante

Para el servicio de Turismo se evaluaron las variables:

- Oferta de servicio
- Evaluación del personal administrativo (oficinas)
- Evaluación de recreador – monitor
- Medio de transporte
- Hotel
- Alimentación

En el servicio de Alimentos y bebidas fueron evaluadas las variables:

- Variedad del menú
- Precios
- Comodidad de las instalaciones
- Limpieza e higiene de las instalaciones
- Atención prestada por el personal
- Rapidez del servicio

Para la evaluación del servicio de alimentos y bebidas, las variables anteriormente mencionadas fueron incluidas en la encuesta realizada para conocer la satisfacción de los usuarios con los escenarios e infraestructura de la sede recreacional.

Para hacer posible un resultado cuantitativo, se ponderaron todas las variables con el mismo valor, a su vez cada variable está compuesta por subvariables a las cuales también se les asignó un peso relativo. De ésta manera fue posible totalizar y calcular un porcentaje de satisfacción para cada variable evaluada y para el servicio en general.

De estas encuestas se extrajeron elementos que reflejan retrasos, planeación deficiente, congestión para la solicitud de los servicios lo cual proviene de la forma en que se están llevando a cabo los subprocesos correspondientes a la prestación de estos servicios.

Se determinó un valor del 6 % de insatisfacción de los clientes, como criterio para considerar que una de las variables o subvariables del servicio tiene un bajo desempeño.

11.1.2 Resultados de las encuestas.

Servicio de Recreación: Se evaluó la satisfacción de este servicio durante la realización del programa de vacaciones recreativas realizado durante el mes de junio y julio del 2005. El servicio fue utilizado por 153 niños, se aplicó una encuesta que fue contestada conjuntamente por los niños asistentes al programa y sus padres de familia.

A nivel general se obtuvo por parte de los clientes una satisfacción del 95.27% Con esto no se sobrepasa al 6 % de insatisfacción, sin embargo al observar los resultados por separado se identifican subvariables en las que si se supera a este valor.

De acuerdo con los resultados de la evaluación de satisfacción se han presentado inconvenientes durante la revisión de los recursos de los servicios ya que varios de los usuarios manifestaron su inconformidad con algunas de las actividades de los programas recreativos. No hubo un plan de contingencia ante cambios de clima; el servicio de transporte puerta a puerta fue impuntual en varias ocasiones.

En cuanto al acceso al servicio los usuarios se quejaron de la dificultad para llamar al Departamento de Recreación y Deportes para inscribirse a los programas, sin embargo están muy satisfechos con la atención del personal administrativo y los recreadores que prestaron el servicio.

En los programas para niños se reflejan falencias en la planificación del programa al no contemplar el riesgo de no poder realizar una actividad que se tenía planeada de determinada forma.

Tabla 21. Porcentaje de insatisfacción subvariables del servicio de recreación programa de vacaciones recreativas

SERVICIO DE RECREACIÓN (Vacaciones Recreativas)	
Subvariable	% de Insatisfacción
Facilidad para comunicarse telefónicamente	14.39
Facilidad para acceder a los servicios	6.02
Horarios de atención	9.09
Contenido del programa	6
Refrigerios (Rta. de los padres de familia)	7.64
Limpieza de los escenarios deportivos (Rta	7.28
Refrigerios	7.84

En el programa de la tercera edad se realizó la evaluación a 113 personas al finalizar el programa en el mes de Agosto. Las variables que causaron más insatisfacción fueron las referentes al servicio de transporte, la metodología utilizada para dar el programa y los recursos físicos utilizados durante las actividades.

Estos resultados pueden reflejar falta de control para escoger los proveedores de los servicios que se subcontratan. También implican una falta de evaluación y seguimiento del personal que está prestando el servicio y deficiencias en el diseño de las actividades que conforman el programa para la tercera edad.

También hace falta la verificación de todos los componentes de los programas antes de iniciar su prestación para conocer las condiciones de los mismos.

Tabla 22. Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Recreación Programa de Tercera Edad

SERVICIO DE RECREACIÓN (Programa de la tercera edad)	
Subvariable	% de Insatisfacción
Facilidad para comunicarse telefónicamente	6.25
Servicio de transporte	17.05
Solución de imprevistos	8.16
Metodología utilizada	10.20
Estado de los escenarios	7.69
Limpieza e higiene	9.43
Recursos físicos utilizados	13.73

Servicio de Deportes:

Esta encuesta se aplicó a 37 personas inscritas en las escuelas deportivas durante los meses de julio y agosto

Los resultados que arrojaron la aplicación de esta encuesta fueron satisfactorios para los clientes. Ninguna de las variables tuvo porcentajes de insatisfacción superiores al 1% por lo que los porcentajes de insatisfacción no se consideraron relevantes para este diagnóstico.

Servicio de Alojamiento:

Esta encuesta se aplicó durante los meses de julio y agosto a 113 personas que se hospedaron en el la sede de San Gil Mesón de Cuchicute y a 23 personas en la sede recreacional de Bucaramanga.

Según los usuarios, durante el servicio de alojamiento se presentan inconvenientes en el tiempo para dar respuesta a las solicitudes de los huéspedes sobre todo en las horas de la noche. También hay insatisfacción con los tiempos de aprovisionamiento de las cabañas en cuanto a elementos de aseo personal y dotación del minibar.

A nivel general se obtuvo un nivel de satisfacción del 98%, sin embargo las subvariables de servicio telefónico y dotación de los baños superaron el 6%, por lo cual tienen prioridad para ser analizadas y tenidas en cuenta al momento de proponer e implementar mejoras.

De acuerdo con los resultados de las encuestas de este servicio, se presentan demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes desde las habitaciones pero puede deberse a la ausencia de red telefónica, ya que sin esta los huéspedes tienen que desplazarse para solicitar lo que requieren y aparte esperar a que se consiga lo que han solicitado y a que sea llevado hasta su habitación.

Tabla 23: Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Alojamiento

SERVICIO DE ALOJAMIENTO	
Subvariable	% de Insatisfacción
Servicio telefónico	27.27
Dotación de baños	6.34

Servicio de Alquileres:

Esta encuesta se aplicó a 116 clientes que utilizaron el servicio de alquiler de salones y escenarios deportivos durante los meses de julio y agosto.

Se evaluaron las variables de comodidad del salón, estado del mobiliario, funcionamiento de equipos audiovisuales y limpieza e higiene de instalaciones utilizadas.

En esta evaluación, los resultados con respecto a la insatisfacción de los servicios en cada una de las variables y subvariables no superaron el 1%, luego estos porcentajes no se consideran relevantes para este diagnóstico.

Servicio de Alimentos y Bebidas:

Esta encuesta fue aplicada a 296 personas que utilizaron el servicio de cafetería y restaurante durante los meses de julio y agosto.

Este servicio obtuvo un porcentaje de satisfacción del 87.29% e insatisfacción del 12.71% sobrepasando el 6% de insatisfacción.

Las variables que sobrepasaron este límite fueron: Variedad del menú, los precios y la rapidez del servicio en los restaurantes de las dos sedes recreacionales.

Las personas encuestadas manifestaron que la causa de esta inconformidad se debe a la ausencia de un menú acorde con los diferentes gustos de las personas que asisten a la sede recreacional. Los precios también influyen ya que la mayoría de las personas que utilizan la sede recreacional, va con el grupo familiar, lo que hace que sea importante contar con un menú asequible económicamente hablando. La atención y la rapidez varían de acuerdo al número de personas que se encuentren en la sede recreacional solicitando el servicio.

Tabla 24: Porcentaje de insatisfacción subvariables del servicio de alimentos y bebidas

SERVICIO DE RESTAURANTE (Sedes recreacionales)	
Subvariable	% de Insatisfacción
Variedad del menú	17.09
Precios	28.81
Atención prestada	7.17
Rapidez	15.55

Turismo

La encuesta fue aplicada a 72 personas que viajaron con Comfenalco Santander en los meses de julio y agosto de 2005.

El servicio de turismo en general obtuvo un porcentaje de satisfacción del 94.65%. Sin embargo al observar por separado las variables que lo componen, se supera el 6% de insatisfacción “permitido” en oferta de servicio, medio de transporte y alimentación

La subvariable que mas causa inconformidad es el contenido del plan turístico, lo cual puede indicar problemas en la planificación del servicio. También hay problemas en la puntualidad del proveedor de transporte lo cual puede deberse a la falta de evaluación de los proveedores, que al no ser evaluados y tener conocimiento objetivo de su desempeño durante las excursiones, se vuelven a contratar presentándose los mismos inconvenientes.

Tabla 25: Porcentaje de Insatisfacción Subvariables del Servicio de Turismo

SERVICIO DE TURISMO (Excursiones)	
Subvariable	% de Insatisfacción
Facilidad en trámites para acceder al servicio	6.15
Acceso a información sobre planes turísticos	10.34
Contenido del plan turístico	19.35
Cumplimiento del plan turístico	8.06
Precio pagado frente al servicio recibido	12.28
Capacidad profesional del recreador	6.06
Actividades recreativas realizadas	7.81
Solución a imprevistos por parte del recreador	7.14
Condiciones del medio de transporte	7.14
Limpieza e higiene del medio de transporte	7.04
Puntualidad del medio de transporte	18.05
Equipamiento (toallas, elementos de aseo)	9.72
Calidad de las comidas	8.8

Cada uno de los servicios de la subdirección recibió en general una calificación de bueno. Los usuarios están satisfechos con el servicio pero estos no han superado sus expectativas, no hay elementos diferenciadores en estos que garanticen que los usuarios sean fieles a la Caja de Compensación a la hora de escoger con quien tomar alguno de los servicios.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicadas, los servicios que generan mayor insatisfacción son: Alojamiento, recreación, turismo y alimentos y bebidas. (Ver **ANEXO I: Tablas de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción de los Servicios**)

De acuerdo con este criterio se considera que es necesario realizar una revisión a las actividades que se están llevando a cabo para la prestación de estos servicios los cuales serán prioritarios al momento de realizarles el análisis de valor y el análisis de causa – efecto.

11.2 RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS REALIZADAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Estas auditorias fueron realizadas por la empresa consultora TQC en los meses de abril y julio del 2005. (Se auditaron los subprocesos de diseño de servicios sociales, recreación, alojamiento, alimentos y bebidas y turismo).

La auditoria al sistema de gestión de calidad de la Subdirección de Servicios Sociales permite ver el desempeño de los subprocesos; que en el caso de Comfenalco Santander hacen referencia a cada uno de los servicios que presta; desde la perspectiva de cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9000, con la cual se busca generar confianza en los clientes al mejorar el desempeño, al orientarse hacia los objetivos de la organización y hacia las expectativas y necesidades de los clientes, al lograr y mantener la calidad de los servicios y al estar en el nivel de competir con otras organizaciones quienes cuentan con un sistema de gestión de calidad.

Las auditorias fueron realizadas teniendo en cuenta la documentación levantada hasta este momento del proyecto.

Con los resultados de estas, se hizo un diagnóstico del desempeño de las dependencias y de los subprocesos de cada servicio con respecto al sistema de gestión de calidad. Estos resultados se dividieron en acciones correctivas y acciones preventivas

Las acciones correctivas hacen referencia a aquellas acciones que se deben tomar para eliminar la causa de la no conformidad con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.

Las acciones preventivas hacen referencia a las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia²⁹

En las auditorias las acciones correctivas y preventivas resultantes involucran la búsqueda de la causa del problema y la realización posterior de acciones para evitar su recurrencia.

Los resultados de las acciones correctivas y preventivas de los subprocesos auditados se resumen a continuación:

Tabla 26: Resultados de las auditorias internas al sistema de gestión de calidad en la Subdirección de Servicios Sociales

SERVICIO	No conformidades/ Acciones correctivas	Acciones preventivas
Recreación	4	2
Alojamiento	6	3
Alimentos y bebidas	6	1
Turismo	4	4

De acuerdo al número de acciones correctivas y preventivas resultantes, el subproceso que presentan un desempeño inferior teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad es el subproceso de Alojamiento. En segundo lugar se encuentra el subproceso de Turismo.

Varias de las acciones correctivas resultantes requieren un estudio de por parte del Alta Dirección de la Caja, ya que su solución para estar conforme con los requisitos del sistema de gestión de calidad, compromete recursos de infraestructura, recurso humano

²⁹ Ibid., p. 135.

especializado y tecnología. Por esta razón en este proyecto se tendrán en cuenta solo aquellas acciones correctivas y preventivas que puedan solucionarse con los recursos con los que se cuenta actualmente y que no requieren por el momento la intervención de la Alta Dirección. Estas acciones correctivas y preventivas serán tenidas en cuenta para las propuestas de mejoramiento que se realizarán mas adelante.

A continuación se enumeran las acciones correctivas y preventivas que se tendrán en cuenta durante el proyecto teniendo en cuenta los aspectos auditados y los criterios que se tuvieron en cuenta para la auditoría:

La columna de NC identifica las no conformidades encontradas, lo que hace referencia a una acción correctiva. La columna de AP identifica las acciones preventivas.

Tabla 27. Resultados de auditoría SP –SS – 2. 1 Recreación

Aspecto auditado	Criterio	NC	AP	Descripción
Aplicación del plan de control Pre-evento y Durante el evento.	ISO 9001 – 7.5.1: Control de la producción y de la prestación del servicio. ISO 9001- 4.1: El control sobre los procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad	x		No hay evidencia de la aplicación de un plan de control antes del evento y durante el evento.
Verificación del comportamiento del subproceso.	Subproceso Recreación ISO 9001 – 4.1: Requisitos Generales. 8.4.Análisis de datos	x		No hay evidencias de las evaluaciones de la prestación de los servicios.
Asignación de responsabilidades	Estructura organizacional, subproceso Recreación		x	Existen responsabilidades compartidas por parte del Jefe del Dpto. de Recreación y el Dpto. de Servicios Descentralizados. El Jefe del Departamento de Recreación debería responder integralmente por el servicio en la Caja
Selección, Evaluación y seguimiento de proveedores - Recreadores	Subproceso Recreación ISO 9001 – 7.4.1. Proceso Compras		x	Se realiza la selección, evaluación y seguimiento a los proveedores pero los criterios con los que se realiza no están documentados.

Tabla 28. Resultados de auditoría SP – SS – 2.3 Alojamiento

Aspecto auditado	Criterio	NC	AP	Descripción
Verificación de la prestación del servicio	NTC ISO 9001 N° 7.5.1 e) y f) Subproceso de Alojamiento Protocolo de Alojamiento	x		No hay evidencia de control de la prestación del servicio. No se aplica el plan de control mencionado en el protocolo de alojamiento. No hay evidencia del cumplimiento de los planes de mantenimiento.
Definición de la oferta de servicio de habitaciones	Documento Oferta de habitaciones		x	Falta incluir en la oferta de habitación, servicios que actualmente se están prestando Ej.: Minibar, Servicio Medico de Urgencias y Televisión por cable. No se tiene en las habitaciones información disponible por escrito sobre horarios de atención en los servicios..
Control de Indicadores	Subproceso de alojamiento	x		No hay unos indicadores que reflejen el cumplimiento del objetivo del subproceso. No se evidencia registros de la aplicabilidad y análisis de indicadores
Check out	Subproceso de alojamiento		x	Se requiere formalizar la labor realizada y efectuar análisis de la demanda que tiene los productos del minibar para optimizar el inventario.
Servicios Complementarios (mini bar, rum service, t.v., piscina y lavandería)	Subproceso de alojamiento Oferta del servicio NTC ISO 9001 5.2		x	Formalizar el procedimiento de lavandería y los compromisos de cara al cliente.
Alistamiento de habitaciones	Subproceso de Alojamiento NTC ISO 9001 N° 7.5.1	x		No hay registro que evidencie el mantenimiento de las habitaciones. En la inspección realizada el mantenimiento (aseo y desinfección) que se observa en las habitaciones es insuficiente.
Planeación y de programación recursos	Subproceso de Alojamiento NTC ISO 9001 N° 6.1	x		No hay precisión de la cantidad, calidad y características de los insumos necesarios para la prestación del servicio.
Alistamiento de Habitaciones	Subproceso de alojamiento NTC ISO 9001 7.2.1		x	Se observa conocimiento y buen manejo de las rutinas, sin embargo es necesario formalizarlas

Tabla 29. Resultados auditoría SP – SS – 2.5 Alimentos y bebidas

Aspecto auditado	Criterio	NC	AP	Descripción
Control del proceso	NTC ISO 9001 N° 4.1 Subproceso de Alimentos y Bebidas	x		Problema: No se evidencia el control que se ejerce sobre el(os) Proveedor(es) de Alimentos y Bebidas. Se solicitaron los registros de los controles realizados al Proveedor del Restaurante y la Cafetería de Auto servicio, no existen. Solo se realizan reportes de quejas o sugerencias de los usuarios de estos servicios.

Tabla 30. Resultados de auditoría SP – SS – 2.6 Turismo

Aspecto auditado	Criterio	NC	AP	Descripción
Evaluación y seguimiento de Proveedores de Servicio	Subproceso Servicio de Turismo. ISO 9001: 7.4.1	x		No se evidencia la selección y evaluación de los proveedores que prestan los servicios al subproceso.
Verificar el Plan de control: preevento, durante el evento y postevento	Protocolo ISO 9001: 7.5.1.e	x		No se evidencia el control del evento, la prestación del mismo como tal y el postevento.
Verificación del Subproceso	Subproceso servicio de turismo ISO 9001: 8. Generalidades	x		No se evidencia la verificación del subproceso y no se llevan indicadores.
Tomar Acciones de Mejora	Subproceso servicio de Turismo. ISO 9001: 8.2.1	x		A pesar de haberse identificado insatisfacciones de clientes con la excursión a Cartagena, no hay evidencia de las acciones tomadas para evitar su recurrencia.

En el caso del subproceso correspondiente a Alimentos y Bebidas, se tuvieron en cuenta los resultados en los que directamente puede intervenir el personal contratado por la Caja. Este servicio todos los años es dado en concesión a otra empresa, luego es responsabilidad de esta tomar las medidas pertinentes para la corrección de no conformidades y la implementación de acciones correctivas.

Los hallazgos de las auditorias realizadas son utilizados para identificar las no conformidades con el sistema de gestión de calidad, pero estas no conformidades son también oportunidades de mejora para los subprocesos al reflejar objetivamente que

controles o actividades hacen falta o es necesario modificar para evitar inconvenientes, con la organización y con los clientes.

11.3 MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD Y DE LOS SUBPROCESOS

Establecer medidas de todas las salidas de los subprocesos y determinar si estas cumplieron con su objetivo, puede resultar bastante extenso y dispendioso. Por esto es importante delimitar unos requerimientos que reflejen el comportamiento de todos los y que sean críticos para todos los subprocesos.

Las salidas de los subprocesos se pueden medir de acuerdo a tres características:

Efectividad: El grado hasta el cual las salidas del proceso o del subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. "Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y el precio apropiado"³⁰.

Eficiencia: El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad.

Efectividad

Para medir la efectividad se realizó la medición tomando en cuenta el porcentaje de reclamos recibidos

- **Reclamos**

Durante el transcurso del año 2005 (Enero a Agosto) se recibieron 26 reclamos en la Oficina de Atención al Cliente.

El 38% de los reclamos corresponden al servicio de Alojamiento prestado en el Mesón del Cuchicute. Estos reclamos hacen referencia a las instalaciones de las cabañas en las que se presta el servicio, calidad del servicio, seguridad de las cabañas y precio.

El 3.8% de los reclamos fueron para el servicio de Alquileres con respecto al precio del servicio

³⁰ HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fé de Bogotá. 1994. p. 82

El 3.8% corresponde a reclamos para el servicio de Deportes en el programa de escuelas deportivas, respecto a la calidad del servicio prestado

El 7.69% son reclamos acerca de los programas de recreación en las que se manifiesta falta de actitud de servicio por parte del personal y falta de calidad en el servicio prestado

El 11.54% de los reclamos corresponden al servicio de Turismo en el programa de excursiones respecto a la calidad del servicio prestado

El 23% de los reclamos son para el servicio de Alimentos y Bebidas en el que se manifiestan por falta de oportunidad en la atención y falta de calidad en la prestación del servicio.

La mayoría de los reclamos fueron para los servicios de alojamiento, turismo y alimentos y bebidas.

Como medida de efectividad pueden retomarse los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a los servicios, expuestas en el capítulo anterior.

La insatisfacción de los clientes refleja que varias de las cosas que se están realizando en los subprocesos, no están teniendo en cuenta las exigencias y expectativas del cliente.

Eficiencia

La medición de esta característica se dificulta, ya que una de las medidas planteadas era el cumplimiento de los costos presupuestados por los servicios para medir el manejo de los recursos disponibles. En la Subdirección no hay una diferenciación de los costos por servicio, solamente estos son determinados y observados de un manera global a nivel de Departamentos responsables de los servicios.

Esta medición fue posible hacerla para el servicio de Turismo ya que a su centro de costos solo pertenece este servicio.

Costos presupuestados: \$ 597041000

Costos ejecutados: \$ 508442739

El presupuesto de los costos para el servicio de turismo no se cumplió en un 17%.

El no cumplimiento de los costos corresponde a una disminución de los ingresos con respecto a lo presupuestado en un 17, 42%.

Ingresos presupuestados: \$ 738059400

Ingresos ejecutados: \$ 612006096

En el caso del Departamento de Recreación y Deportes (responsable de los servicios de recreación, deportes, alojamiento, alquileres y alimentos y bebidas) los costos y su cumplimiento se presentaron de la siguiente manera:

Costos presupuestados: \$ 428497000

Costos ejecutados: \$ 492000817 *

Estos sobrepasaron el presupuesto en un 14 %.

Los ingresos del Departamento de recreación y deportes incrementaron con respecto a lo presupuestado en un 2,869% observándose que el incremento de los gastos no se debe en su totalidad al aumento de los ingresos.

Otras medidas para la característica de eficiencia de los subprocesos son el tiempo de valor agregado y el tiempo de ejecución. Estas medidas se tratarán en etapas posteriores de este proyecto.

Estos resultados serán utilizados para la determinación de los subprocesos sujetos a la realización de propuestas de mejoramiento que contribuyan a su desempeño y al cumplimiento de las exigencias institucionales y del cliente como razón de ser de los servicios.

* Datos tomados del presupuesto de la Subdirección de Servicios Sociales acumulado al mes de Septiembre de 2005

12. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Durante esta etapa se realiza el análisis del valor a cada uno de los subprocesos del alcance del proyecto para lo cual se tuvo en cuenta que:

Las actividades que generan valor son aquellas que vistas por el cliente final, son necesarias e importantes para proporcionar el resultado que está esperando, es decir aquellas actividades que:

- Producen un cambio en el servicio a su paso por ellas
- Son importantes para el cliente
- Cumplen con el objetivo del subproceso

Hay otras actividades que la organización requiere, pero no agregan ningún valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente o para la organización:

Se identificarán como actividades que no agregan valor a:

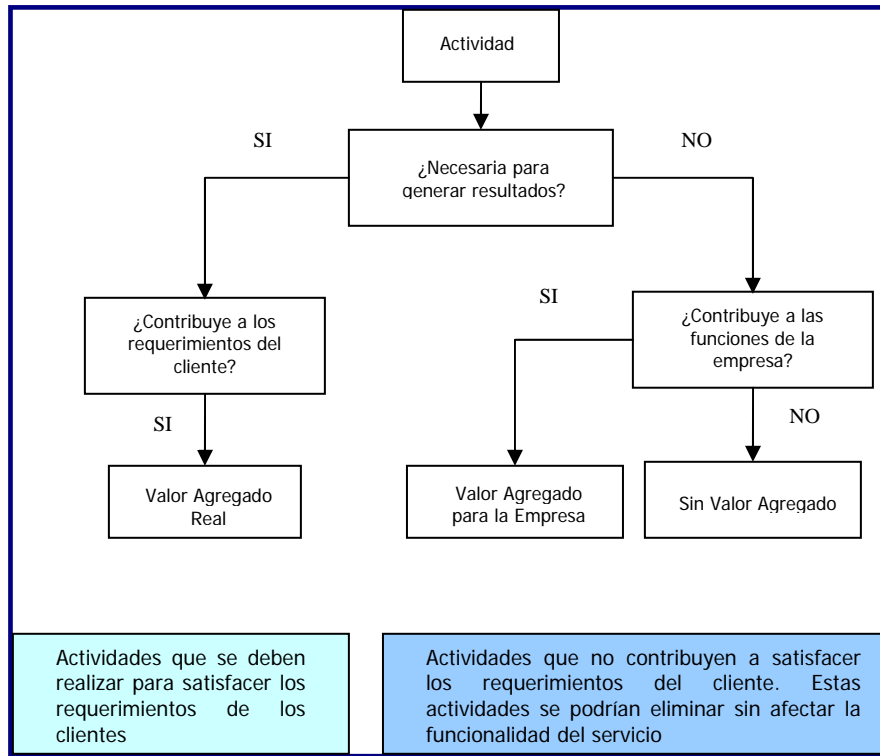
- Actividades que no contribuyen de ninguna manera con los requerimientos de la organización
- Actividades que no cambian los resultados del subproceso haciéndolo más valioso para el cliente.

Para la identificación de actividades que no agregan valor se realizó la siguiente clasificación:

- Traslados: Hace referencia a los movimientos utilizados para desplazar, llevar o mover un producto, documento u elemento de un lugar a otro.

- Revisiones: Hace referencia a las revisiones de las actividades realizadas en la que se busca comprobar que no existen errores, defectos o información incorrecta.
- Reproceso: Hace referencia al reprocesamiento de información por cambios en los requerimientos del cliente o por el hallazgo de errores o información incorrecta durante las revisiones
- Esperas: Hace referencia a los tiempos muertos debidos a la espera de confirmación para tomar el servicios por parte de los clientes, espera de información o realización de algún trabajo por parte de los proveedores internos o externos o espera de la llegada de algún elemento o persona a carga de la realización de la una actividad para la continuación del procedimiento
- Archivo de documentos: Guardar documentos y formatos impresos que no tienen ningún valor legal o que la información que contienen no va a ser analizada ni tomada en cuenta posteriormente
- Registros: Registros de información que no va a ser analizada ni procesada posteriormente o que ya ha sido registrada y solo provoca la duplicación de información y de trabajo para los responsables de la prestación del servicio
- Asignación de trabajo: Señalar a una persona en particular para la ejecución de una tarea cada vez que esta se presenta
- Solicitar información: Pedir información por escrito, la cual puede ser solicitada verbalmente cuando el cliente llama o se acerca a las oficinas para acceder a los servicios. Esto implica aumentar el tiempo que el cliente gasta en solicitar el servicio y acceder al mismo.

Figura 30. Evaluación del valor agregado



Sin embargo algunas actividades de este tipo que no están destinadas al cliente, si o añaden valor a la empresa o a los subprocesos. Aparentemente no cumplen con añadir valor al cliente final, pero indirectamente si lo hacen, ya que sin algunas de estas actividades no se podría cumplir con requisitos institucionales como los referentes al sistema de gestión de calidad implementado en la Caja.

Estas actividades deberían ser muy simples permitiendo que el trabajo de los colaboradores en realidad cumpla con el objetivo de agregarle valor a la empresa y no ser actividades que compliquen, demoren o trunquen la prestación de un servicio.

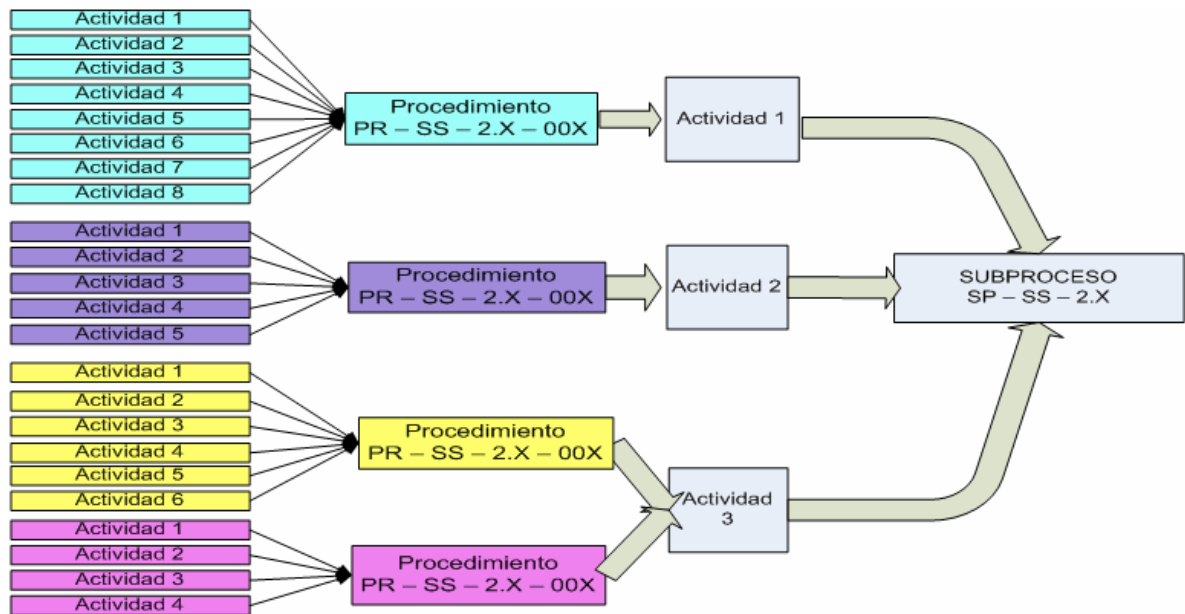
Durante la realización del proyecto se percibió, que con la manera en que los subprocesos de Comfenalco Santander habían sido documentados para el sistema de gestión de calidad, no era posible realizar el análisis del valor, ya que cada subproceso se documentó de acuerdo a las macroactividades que lo componen y no siguiendo paso a

paso cada una de las actividades que se realizan para lograr que el servicio sea prestado al cliente.

De acuerdo con esto, para los subprocesos correspondientes al proceso de prestación del servicio, se levantaron procedimientos de las actividades que conforman los subprocesos anteriormente levantados.

En estos procedimientos se especifican paso a paso las actividades que realiza un colaborador para lograr una actividad de las que conforman los subprocesos.

Figura 31. Esquema del levantamiento de procedimientos a las actividades de los subprocesos de los servicios



En la realización del proyecto se le dio prioridad al análisis de los subprocesos correspondientes al proceso de prestación de servicios debido a la directa interacción que tiene con los clientes. A su vez, se tuvieron en cuenta las actividades del HACER del ciclo PHVA planteado por la Norma ISO 9000.

Teniendo en cuenta estas determinaciones, se realizó el levantamiento adicional de los procedimientos pertenecientes a las diferentes actividades que conforman los

subprocesos de recreación, deportes, alojamiento, alquileres, alimentos y bebidas y turismo. (Ver **ANEXO J**: Procedimientos del proceso de prestación de servicios sociales)

Cada procedimiento está conformado por:

1. Nombre del procedimiento
2. Código: De acuerdo con el subproceso de control de documentos del sistema de gestión de calidad. PR, como abreviatura de la palabra procedimiento; SS; como abreviatura de la cadena de valor a la que pertenecen los procedimientos que en este caso es a Servicios Sociales; 2.X en donde el dos representa el número asignado a los subprocesos de prestación de servicios de la cadena de valor de servicios sociales seguido de un número que puede ir de 1 a 6 dependiendo del subproceso al que pertenezca: y por último el número del procedimiento
3. Objetivo del procedimiento
4. Alcance del procedimiento
5. Definiciones
6. Entradas: o insumos requeridos para que pueda iniciarse la ejecución del procedimiento. A cada entrada se le describe su procedencia y requisito para que pueda ser utilizada
7. Actividades / responsables: Descripción de las actividades, señalando el responsable de su ejecución ayudado por la caracterización gráfica de las mismas a través del diagrama de flujo
8. Interacciones: del procedimiento con otros procedimientos o subprocesos pertenecientes a otras dependencias
9. Salidas: o resultados esperados una vez ejecutado el procedimiento en el que se describe el destino de ese resultado y el requisito para que sea utilizado con éxito posteriormente
10. Formatos utilizados
11. Registros

A continuación se presenta el mapa de procedimientos levantados para cada uno de los subprocesos correspondientes a la prestación de los servicios:

Figura 32. Mapa de procedimientos levantados para la realización del análisis del valor

SP – SS- 2.1 RECREACIÓN	SP – SS- 2.2 DEPORTES	SP – SS- 2.3 ALOJAMIENTO	SP – SS- 2.4 ALQUILERES	SP – SS- 2.5 ALIMENTOS Y BEBIDAS	SP – SS- 2.6 TURISMO
PR – SS – 2.1 – 001 Inscripción para recreadores	PR – SS – 2.2 – 001 Inscripción a escuelas deportivas	PR – SS – 2.3 – 001 Reservas de alojamiento	PR – SS – 2.4 – 001 Reservas para alquiler de escenarios	PR – SS – 2.5 – 001 Recepción de solicitudes de alimento y bebidas para eventos	PR – SS – 2.6 – 001 Selección de proveedores para excursiones
PR – SS – 2.1 – 002 Inscripción para programas recreativos	PR – SS – 2.2 – 002 Inscripción a torneos deportivos	PR – SS – 2.3 – 002 Reservas de camping	PR – SS – 2.4 – 002 Adecuación de escenarios	PR – SS – 2.5 – 002 Autoservicio	PR – SS – 2.6 – 002 Realización del consolidado mensual
PR – SS – 2.1 – 003 Alistamiento y revisión de recursos	PR – SS – 2.2 – 003 Alistamiento de camés	PR – SS – 2.3 – 003 Recepción del huésped y entrega de habitación	PR – SS – 2.4 – 003 Recepción del cliente para alquiler de escenarios	PR – SS – 2.5 – 003 Servicio a la carta	PR – SS – 2.6 – 003 Recepción de solicitudes para excursiones
PR – SS – 2.1 – 004 Entrega de material a recreadores	PR – SS – 2.2 – 004 Definición de fechas de juego	PR – SS – 2.3 – 004 Recepción del cliente para camping	PR – SS – 2.4 – 004 Salida del cliente de alquiler de escenarios		PR – SS – 2.6 – 004 Solicitud de reservas de alojamiento
	PR – SS – 2.2 – 005 Organización de escuelas deportivas	PR – SS – 2.3 – 005 Recepción y entrega de ropa			PR – SS – 2.6 – 005 Solicitud de tarjeta de asistencia médica
		PR – SS – 2.3 – 006 Dotación de minibar			PR – SS – 2.6 – 006 Solicitud y entrega de avances
		PR – SS – 2.3 – 007 Check out			PR – SS – 2.6 – 007 Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y de tiquetes terrestres
					PR – SS – 2.6 – 008 Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres
					PR – SS – 2.6 – 009 Legalización de excursiones

Cada una de las actividades de los procedimientos levantados fue sometida a los criterios anteriormente mencionados de actividades que no agregan valor para los clientes.

Para el cálculo de la proporción de actividades que agregan o no agregan valor se determinó el tiempo de su ejecución de acuerdo con la observación de la realización de los procedimientos, los plazos determinados por la organización para la realización de algunas actividades y el conocimiento de los colaboradores responsables de la prestación de los servicios.

Como algunos de los procedimientos en sus actividades tienen toma de decisiones, estas implican dos alternativas para llevar a cabo el procedimiento.

Para estos procedimientos se realizó el análisis del valor tomando el camino más largo posible para su realización.

Las actividades que no se tuvieron en cuenta para el cálculo de la ejecución del procedimiento están resaltadas en rojo en las tablas del cálculo de análisis del valor de los procedimientos. (Ver **ANEXO K**: Tabla de análisis del valor de los procedimientos correspondientes a los subprocesos de prestación de servicios)

La tabla resultante de éste análisis se presenta a continuación:

Tabla 31. Valor agregado procedimientos de la Subdirección de Servicios Sociales

SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS	% VALOR AGREGADO
SP - SS - 2.1 RECREACIÓN	PR - SS - 2.1 - 001 Inscripción para recreadores	2,89%
	PR - SS - 2.1 - 002 Inscripción para programas recreativos	95,60%
	PR - SS - 2.1 - 003 Alistamiento y revisión de recursos	35,90%
	PR - SS - 2.1 - 004 Entrega de material a recreadores	6,37%
SP - SS - 2.2 DEPORTES	PR - SS - 2.2 - 001 Inscripción a escuelas deportivas	30,68%
	PR - SS - 2.2 - 002 Inscripción a torneos deportivos	65,90%
	PR - SS - 2.2 - 003 Alistamiento de carnés	3,83%
	PR - SS - 2.2 - 004 Definición de fechas de juego	29,06%
	PR - SS - 2.2 - 005 Organización de escuelas deportivas	15,06%
SP - SS - 2.3 ALOJAMIENTO	PR - SS - 2.3 - 001 Reservas de alojamiento	1,52%
	PR - SS - 2.3 - 002 Reservas de camping	5,46%
	PR - SS - 2.3 - 003 Recepción del huésped y entrega de habitación	64,91%
	PR - SS - 2.3 - 004 Recepción del cliente para camping	100%
	PR - SS - 2.3 - 005 Recepción y entrega de ropa	94,79%
	PR - SS - 2.3 - 006 Dotación de minibar	42,55%
	PR - SS - 2.3 - 007 Check out	50%
SP - SS - 2.4 ALQUILERES	PR - SS - 2.4 - 001 Reservas para alquiler de escenarios	11,84%
	PR - SS - 2.4 - 002 Adecuación de escenarios	68%
	PR - SS - 2.4 - 003 Recepción del cliente de alquiler de escenarios	85,45%
	PR - SS - 2.4 - 004 Salida del cliente de alquiler de escenarios	83,26%
SP - SS - 2.5 ALIMENTOS Y BEBIDAS	PR - SS - 2.5 - 001 Recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos	7,64%
	PR - SS - 2.5 - 002 Autoservicio	23,08%
	PR - SS - 2.5 - 003 Servicio a la carta	74,88%
SP - SS - 2.6 TURISMO	PR - SS - 2.6 - 001 Selección de proveedores de excursiones	43,26%
	PR - SS - 2.6 - 002 Realización del consolidado mensual	4,28%
	PR - SS - 2.6 - 003 Recepción de solicitudes de excursiones	4,60%

PR - SS - 2.6 - 004 Solicitud de reservas de alojamiento	76,34%
PR - SS - 2.6 - 005 Solicitud de tarjeta de asistencia médica	0,88%
PR - SS - 2.6 - 006 Solicitud y entrega de avances	2,77%
PR - SS - 2.6 - 007 Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y tiquetes aéreos	7,32%
PR - SS - 2.6 - 008 Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres	28,08%
PR - SS - 2.6 - 009 Legalización de excursiones	5,08%

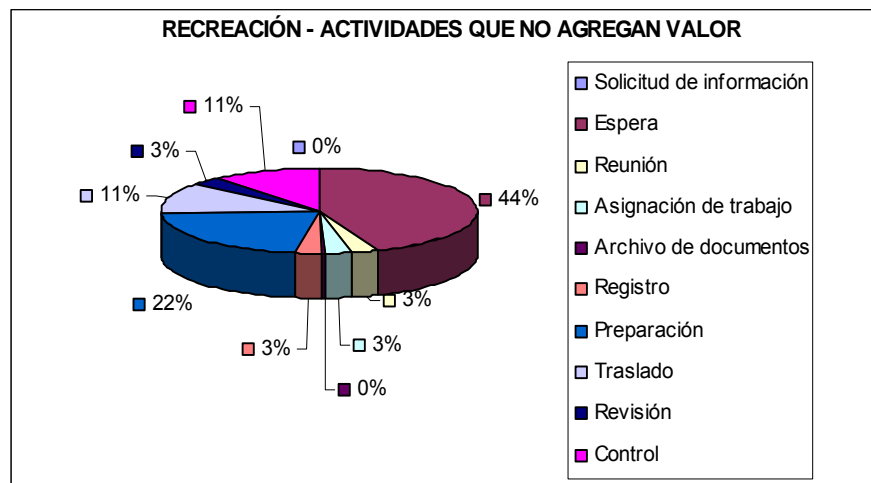
Bajo el enfoque del análisis del valor, el 68,75% de los procedimientos de la Subdirección tienen un desempeño por debajo del 50% de tiempo empleado en actividades que les agregan valor.

A continuación se analizan las actividades que contribuyen a este bajo desempeño.

12.1 ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

Las actividades que requieren más atención son aquellas que no agregan valor, por esto a continuación se presenta por medio de gráficos la proporción de participación de los traslados, revisiones, reprocesos, esperas, archivo de documentos, registros, asignación de trabajo o solicitud de información.

Figura 33. Recreación - Actividades que no agregan valor



Para el subproceso de recreación se presentan en mayor proporción las actividades concernientes a esperas, traslados, controles y preparación.

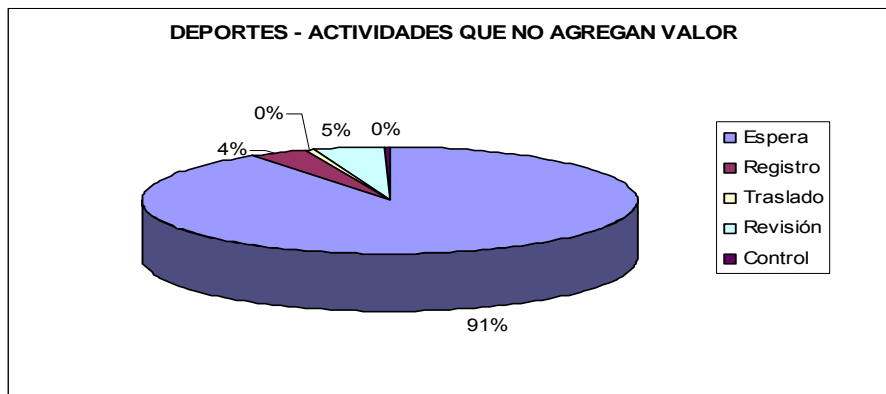
Las esperas hacen referencia al tiempo que demora el cliente en confirmar y cancelar el servicio que solicita. Sin la confirmación y la cancelación del mismo no se puede continuar con la ejecución del procedimiento y la prestación del servicio.

Los traslados involucran el desplazamiento de los recreadores en el edificio administrativo para conocer si hay existencias de materiales y al traslado y manipulación de información en documentos impresos a través de mensajería.

El control en este caso es la firma del jefe del departamento de recreación y deportes para dar una autorización. Este control incluye el tiempo que el formato que es necesario firmar, está en el escritorio del jefe, ya que la mayoría de las veces la firma no se realiza de inmediato.

La preparación de las actividades recreativas se realiza con poca antelación a los programas recreativos, presentándose que cada vez que se va a iniciar un nuevo programa se deban preparar otra vez todas las actividades lo que incluye la identificación de materiales, personal, lugares, juegos etc.

Figura 34. Deportes – Actividades que no agregan valor



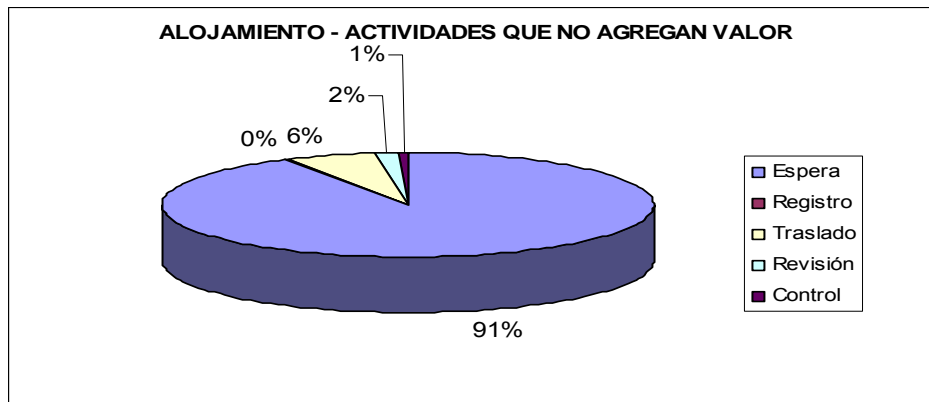
Las esperas son el tipo de actividad que predomina en este subproceso. El tiempo de espera es el equivalente al tiempo que demora el cliente en entregar formatos diligenciados que se requieren para la prestación del servicio.

El tiempo de espera en este subproceso también hace referencia al tiempo que demoran los diferentes proveedores en dar determinada información o entregar elementos necesarios para la ejecución del servicio.

Las revisiones son las realizadas para la detección de errores en cuanto a información solicitada a los clientes y las realizadas a documentación que va a ser enviada a proveedores de servicios.

Los registros, que se encuentran en tercer lugar, hacen referencia al doble diligenciamiento de información.

Figura 35. Alojamiento – Actividades que no agregan valor

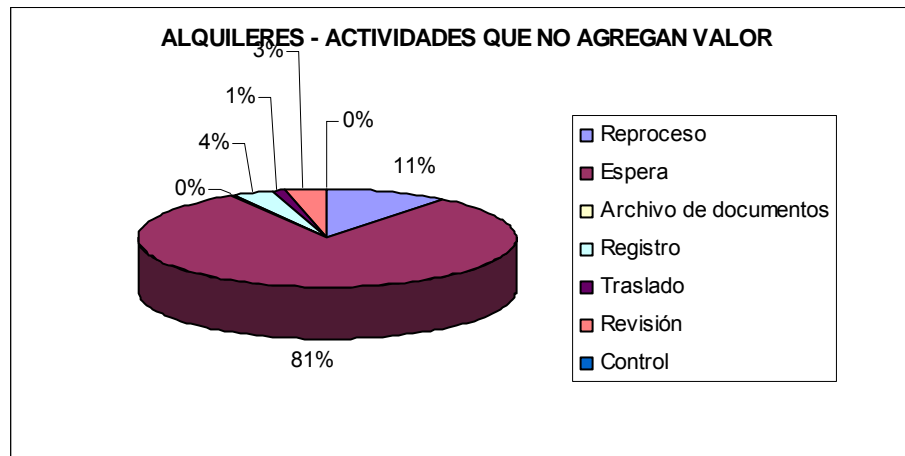


Las actividades que no agregan valor que predominan en este subproceso son las esperas y los traslados.

Las esperas vuelven a tener lugar debido al tiempo que demora el cliente en dar confirmación sobre el servicio que solicita.

En segundo lugar se encuentran los traslados que tiene que realizar el personal encargado de la prestación del servicio para llevar documentos o elementos requeridos por los huéspedes.

Figura 36: Alquileres - Actividades que no agregan valor

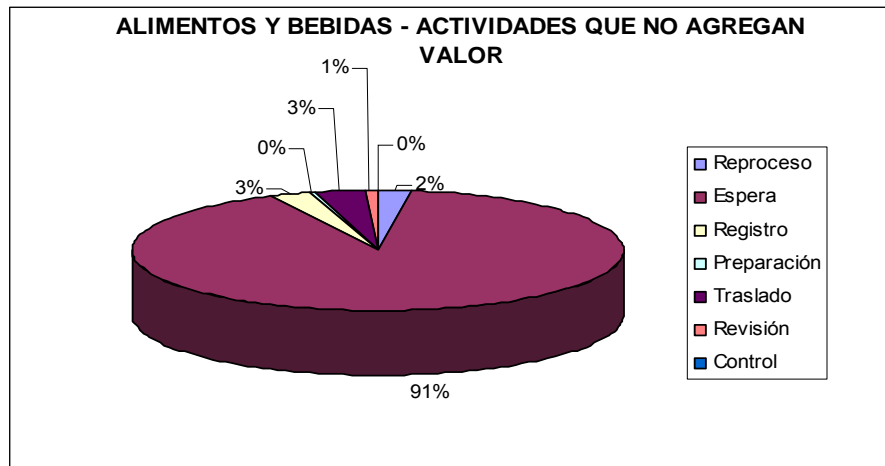


En el caso del subproceso de alquileres, las esperas, reprocesos y el registro de información representan la mayoría de actividades que no agregan valor.

Las esperas de nuevo son por el tiempo que demora el cliente en confirmar y reconfirmar que va a tomar el servicio y las especificaciones del mismo.

Los reprocesos hacen referencia a las correcciones de información que ya había sido almacenada y tenida en cuenta para la prestación del servicio. También se incluye la corrección de errores detectados durante las revisiones.

Figura 37: Alimentos y Bebidas – Actividades que no agregan valor



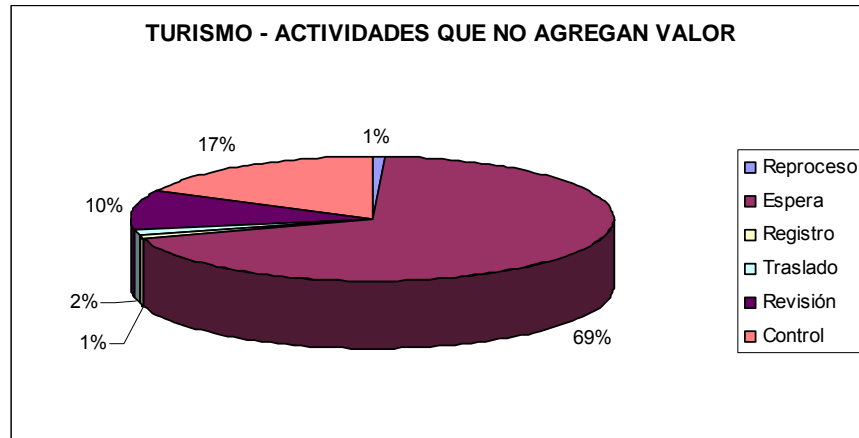
Para el subproceso de Alimentos y bebidas las esperas representan la mayor porción de actividades que no agregan valor. Estas están representadas por el tiempo que el cliente demora en confirmar el servicio y en reconfirmar las especificaciones del mismo en el caso de alimentos y bebidas para eventos.

Si el caso es en el autoservicio, las esperas representan congestión en el área del autoservicio ya que los clientes deben esperar a que salga su pedido cerca de la caja registradora.

Los traslados son los desplazamientos que tiene que realizar el personal para llevar documentos o elementos necesarios para la prestación del servicio.

En el caso específico de servicio a la carta, los traslados se dan para llevar y traer las órdenes del cliente y el mensaje necesario para la prestación del servicio.

Figura 38: Turismo – Actividades que no agregan valor



En este subproceso las actividades de espera, control y revisión predominan como aquellas actividades que no agregan valor.

Las esperas se deben al tiempo que se toma el cliente en tomar la decisión de viajar, y el tiempo que demoran los diferentes proveedores en entregar elementos necesarios para la ejecución de los procedimientos.

Las revisiones son realizadas a los diferentes documentos que deben ser enviados a proveedores u otras dependencias para la solicitud de un servicio necesario para la ejecución del procedimiento. También se incluye la revisión de material impreso con información de los diferentes proveedores para la búsqueda de datos relevantes para la definición de los destinos y tarifas de las excursiones organizadas por el departamento de turismo.

Los controles realizados están enfocados a los diferentes documentos con información de los clientes, los cuales son enviados a los diferentes proveedores internos y externos de servicios.

Analizando los resultados de manera global, los tipos de actividad más comunes que no agregan valor para la ejecución de los procedimientos para la prestación de los servicios en la Subdirección de Servicios Sociales son:

- Esperas
- Revisiones
- Controles
- Traslados

Los resultados evidencian que las esperas son el tipo de actividad que por proporción, más influye en la eficiencia de los diferentes procedimientos de manera negativa, retrasando el flujo normal de los procedimientos debido al tiempo que se espera por confirmaciones de los clientes para acceder a los diferentes servicios y por espera del trabajo realizado por proveedores.

La proporción de los otros tipos de actividad, varían dependiendo del subproceso al que pertenecen los procedimientos.

Las mejoras estarán enfocadas a la eliminación o minimización del tiempo empleado en la realización de actividades que no agregan valor al cliente teniendo en cuenta la simplificación de la ejecución de los procedimientos y la conformidad con aquellos requisitos del sistema de gestión de calidad que son responsabilidad directa de la Subdirección de Servicios Sociales.

12.2 DEFINICIÓN DE RIESGOS DE LOS SUBPROCESOS

Los servicios de la subdirección durante su ejecución presentan ciertos riesgos, para los cuales se el personal encargado practica ciertos controles que buscan contrarrestarlos.

Aunque los riesgos son conocidos y los controles la mayoría de las veces son practicados, no existe una identificación formal de los mismos en la que se explique al personal como el impacto y las consecuencias afectarían el desempeño de los servicios.

Para definir formalmente los riesgos y los controles o medidas a tomar una vez estos se materialicen, se realizó la recopilación de los riesgos en una matriz de riesgos compuesta de la siguiente manera:

1. No. de riesgo: Se le da numeración a cada riesgo para facilitar su identificación
2. Descripción del riesgo
3. Consecuencia: Si el riesgo llegara a materializarse
4. Impacto: Se le da un valor al impacto que puede causar el riesgo si llegara a ocurrir. Insignificante (1), menor (2), moderado (3), mayor (4) y catastrófico (5)
5. Probabilidad de ocurrencia: Dándole valor a la misma de acuerdo a si el riesgo es Raro (1), improbable (2), posible (3), probable (4), casi seguro (5).
6. Ponderación: Es el resultado de la multiplicación del impacto y la probabilidad de ocurrencia. La mínima ponderación que puede obtener un riesgo es de 1. La máxima es de 25.
7. Nivel del Riesgo: De acuerdo a la ponderación resultante se le califica el nivel del riesgo en leve, moderado, alto o crítico.

Tabla 32. Niveles de Riesgo

Nivel de Riesgo	Ponderación
Leve	1 – 3
Moderado	4 – 6
Alto	8 – 12
Crítico	15 - 25

8. Controles: Definición de los controles que ejecutan los responsables de las actividades del subproceso para evitar el riesgo.
9. Eficacia de los controles: Calificación al control que se está aplicando. De uno a tres.
10. Nivel de eficacia del control: Adjetivo cualitativo que describe la calificación que del riesgo. Eficaz (1), medio (2) y poco eficaz (3).

11. Valoración del riesgo. Resultado de multiplicar la ponderación del riesgo con la eficacia del control aplicado para evitar el mismo. La menor valoración posible es de 1. La mayor valoración es de 75.

12. Calificación del riesgo: Alto, medio o bajo de acuerdo a la valoración obtenida.

Tabla 33. Calificación de Riesgos

Calificación del Riesgo	Valoración
Bajo	$1 \leq 25$
Medio	$25 < \text{Valoración} \leq 50$
Alto	$50 < \text{Valoración} \leq 75$

13. Responsable: Cargo de la persona encargada de realizar el control respectivo para que el riesgo no se materialice.

Los resultados de esta matriz de riesgos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 34. Número de riesgos identificados por subproceso

Subproceso	Número de riesgos identificados
SP – SS – 1.1 Diseño de servicios sociales	3
SP – SS – 1.1 Planificación de servicios sociales	4
SP – SS - 2.1 Recreación	3
SP – SS -2.2 Deportes	4
SP – SS – 2.3 Alojamiento	4
SP – SS – 2.4 Alquileres	3
SP – SS – 2.5 Alimentos y Bebidas	6
SP – SS – 2-6 Turismo	7

Durante la definición de los riesgos, se identificaron algunos a los cuales no se les practica ningún control, ya que como no se han hecho reales y generado consecuencias para la organización, no se ha visto la necesidad de implementar un control para prevenirlo o tomado las acciones necesarias para eliminarlo. (Ver **ANEXO L:** Matriz de

riesgos de los procesos de diseño y planificación de servicios y prestación de servicios de la Subdirección Servicios Sociales)

Dentro de los controles existentes se identificó, que en su mayoría estos se tratan de revisiones y verificaciones de la información concerniente al servicio ya que los datos o las especificaciones dadas por el cliente son de vital importancia para la correcta prestación del los servicios. Estas revisiones también aplican a las especificaciones solicitadas a los diferentes proveedores.

Se identificaron 32 riesgos los cuales fueron calificados en: Bajo (25 riesgos) y medio (2 riesgos). De esos 32 riesgos, 5 no tiene ningún control, luego no fue posible calificarlos siguiendo la metodología planteada anteriormente para identificarlos como riesgos altos, medios y bajos.

El subproceso con mayor presencia de riesgos es el subproceso de Turismo, seguido por el subproceso de Alimentos y bebidas.

Parte de la mejoras estarán enfocadas a la eliminación, diseño de mecanismos o cambio en la secuenciación de los procedimientos por medio de los cuales los riesgos puedan evitarse o minimizarse.

En el caso de los riesgos que no tienen definido un control, su creación hará parte de las mejoras propuestas para los subprocesos de la Subdirección de Servicios Sociales.

13. ETAPA DE ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Realizado el diagnóstico de los subprocesos y medidos través de sus diferentes procedimientos, se identificaron aquellas actividades que influyen el bajo desempeño de los subprocesos, y aquellos aspectos que hacen que los servicios incumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad de la Caja.

Cabe recordar que el sistema de calidad de la Caja es uno de los proyectos en los que todo el personal ha participado y que de una u otra manera es necesario su compromiso para una exitosa implementación.

Con esta información se procede a realizar la búsqueda de las causas raíz del bajo desempeño de los subprocesos de la Subdirección de Servicios Sociales.

13.1 SELECCIÓN DE LOS SUBPROCESOS CRÍTICOS

La selección de los subprocesos críticos se realiza teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores y el enfoque hacia los clientes que compone a cada uno de los servicios. También se realiza bajo el criterio de los colaboradores de la Subdirección.

Se tuvieron en cuenta además, las especificaciones de los clientes y de calidad determinadas anteriormente, junto con las oportunidades de mejora identificadas a lo largo de la realización del proyecto.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se determina que el conjunto de subprocesos críticos es el compuesto por los subprocesos de recreación, alojamiento, alimentos y bebidas y turismo.

En la Subdirección de Servicios Sociales se cuenta con 244 empleados. De este grupo de personas 23 personas conocen en su totalidad el funcionamiento de los servicios.

De este subgrupo de personas se seleccionará al coordinador de cada uno de los subprocesos sometidos a mejoras; quien deberá contar con el conocimiento de los recursos para su desarrollo además de poder ejercer influencia sobre el mismo, actuando como un líder que guíe en el mejoramiento a quienes son responsables de las actividades que conforman la prestación de los servicios.

Las responsabilidades del coordinador del subproceso sometido a mejora son:

- Asegurar el conocimiento del objetivo y límites del subproceso a los responsables de las diferentes actividades que conforman los subprocesos y procedimientos para que sean contemplados en las propuestas de mejora
- Actualizar continuamente la descripción del subproceso, procedimientos y políticas pertenecientes al subproceso asignado en la medida que estos lo requieran, para que estén acordes con los cambios que se vayan generando por causa de las mejoras planteadas e implementadas
- Mantener informado al personal involucrado en el desarrollo de los subprocesos, de las actualizaciones que vayan teniendo lugar
- Mantener contacto con los clientes internos y externos de los subprocesos para garantizar que se conozcan y satisfagan sus expectativas
- Informar periódicamente a la Subdirección y al personal sobre el avance, impacto o beneficios alcanzados durante el mejoramiento del subproceso

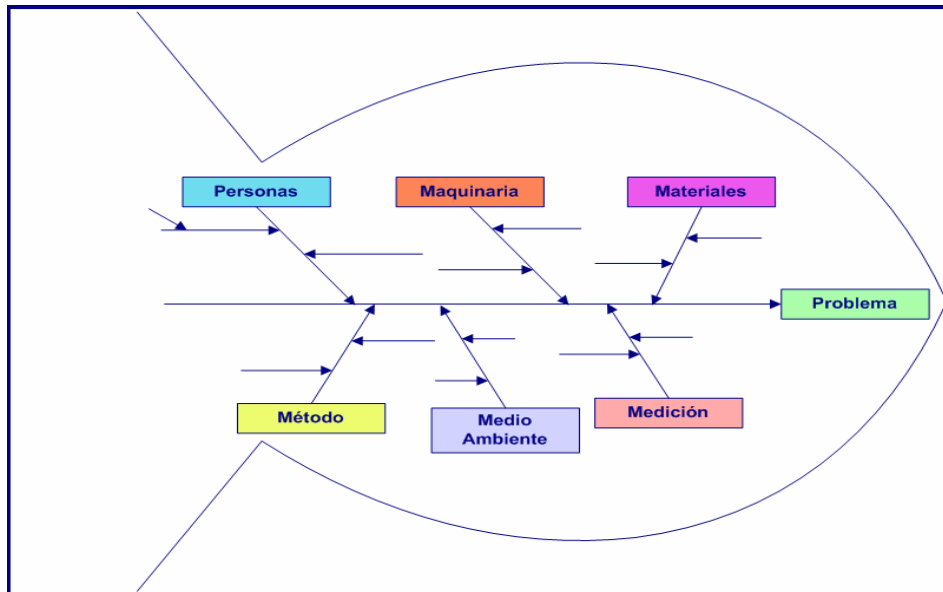
13.2 ANÁLISIS CAUSA – EFECTO

Se someterán a este análisis las diferentes alternativas que reflejan el actual desempeño de los subprocesos escogidos como críticos, para la búsqueda de las causa - raíz relacionadas con los siguientes factores:

- Personas

- Máquinas y equipos
- Insumos
- Método
- Medio Ambiente
- Medición (Precisión y exactitud de los datos)

Figura 39. Diagrama Espina de Pescado para el Análisis de Causa - Efecto

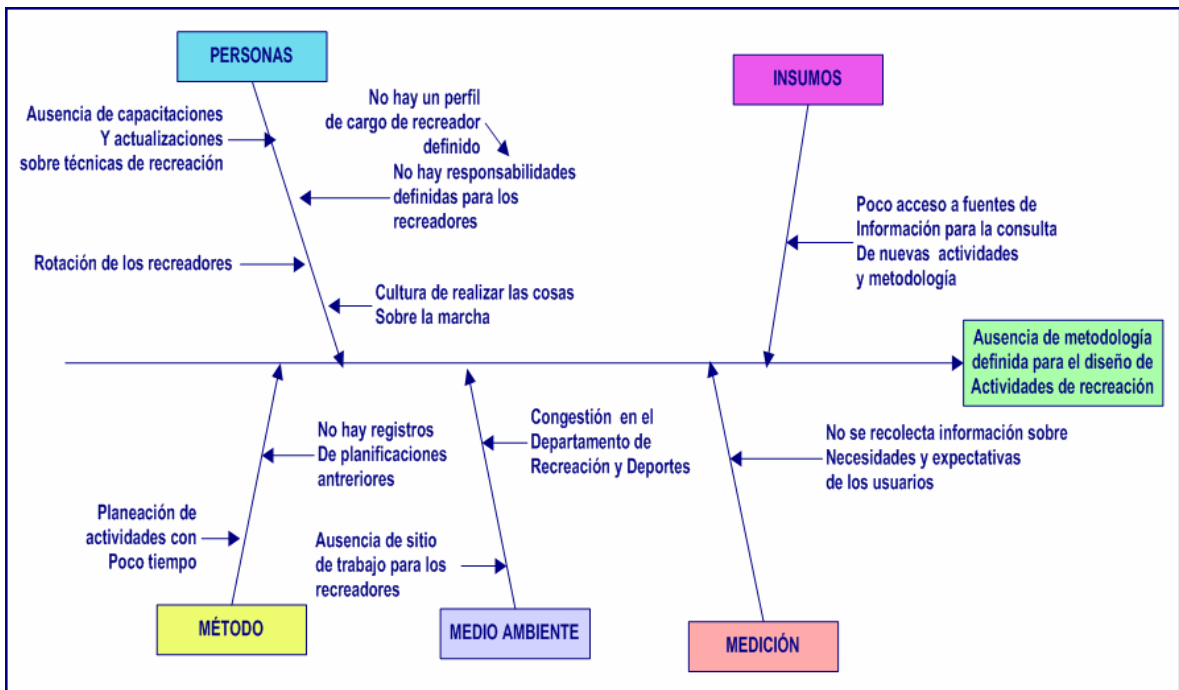


Para la realización de este análisis se plantearon diferentes alternativas en las que se contemplan los posibles problemas por los cuales determinados subprocesos presentan un bajo desempeño, tomando como referencia los síntomas detectados después de analizados y revisados los resultados de la evaluación de satisfacción del cliente, los resultados de las auditorías realizadas al sistema de control de calidad, el análisis del valor de los diferentes procedimientos levantados y la presencia de riesgos en los subprocesos.

- **Quejas sobre las actividades de los programas recreativos**
 - Ausencia de una metodología definida para su diseño
 - Incumplimiento de la oferta de servicio

- Falta de enfoque hacia el huésped en el servicio de Alojamiento**
 Informalidad de la prestación del servicio
 Demora en la entrega de la habitación y salida del cliente
- Bajo porcentaje de satisfacción de los clientes de servicio de Alimentos y Bebidas**
 Lentitud del servicio en el autoservicio
 Tiempo extenso de ejecución de la recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos
- Quejas en el servicio de Turismo**
 Desorganización en el Departamento de Turismo
 Ausencia de enfoque hacia la calidad
- Ausencia de medición de los servicios de la Subdirección**

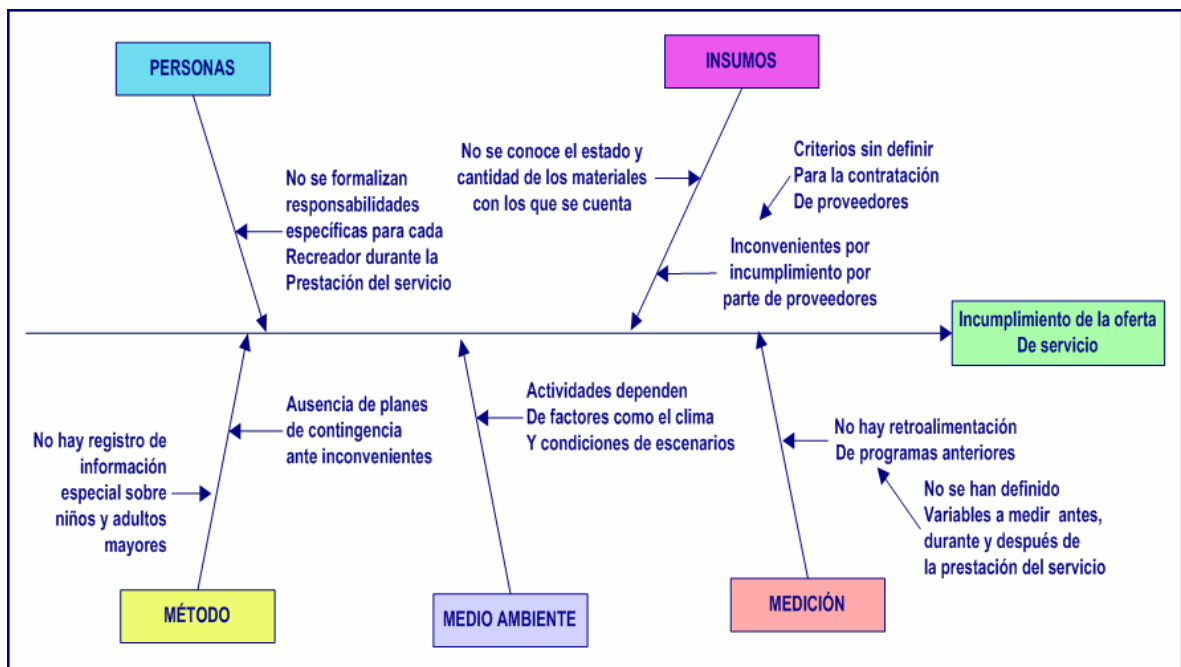
Figura 40. Alternativa 1 – Problema 1



La explicación que más ejerce influencia sobre el problema planteado es la cultura de realizar las tareas sobre la marcha o con poco tiempo de antelación a la ejecución de los programas. Esto se debe a que las actividades de los programas recreativos no han sido actualizadas o rediseñadas de acuerdo con nuevas necesidades y expectativas de los usuarios.

Como ya existe un número y tipo de actividades a realizarse y el personal las conoce, no ven la necesidad de utilizar un mecanismo formal para justificar y planear ciertas actividades. Esta poca planeación impide que se tenga control sobre las actividades que se desarrollan ya que solo la persona que la diseña tiene certeza de lo que se requiere para su realización, no quedando ningún registro o evidencia para la revisión de posibles fallas que se presenten durante su ejecución, o para agilizar la planeación u organización de actividades del mismo tipo en programas recreativos realizados en fechas posteriores.

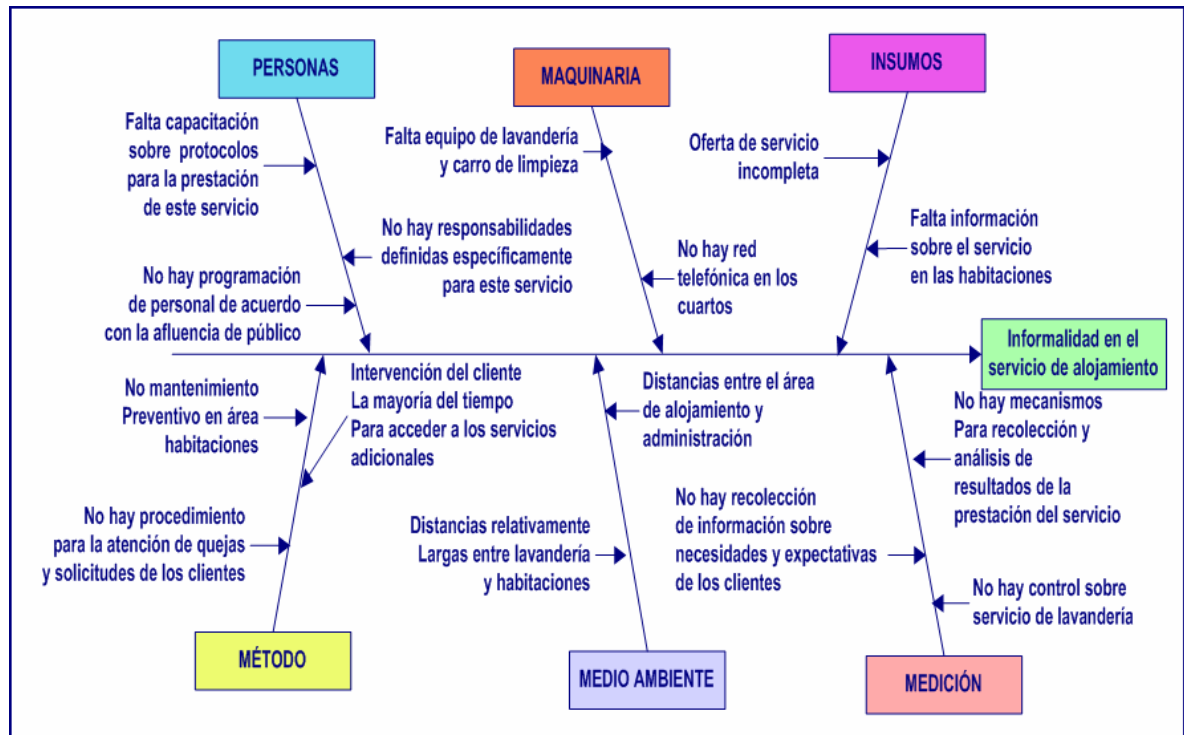
Figura 41. Alternativa 1 – Problema 2



El incumplimiento de la oferta de servicio de los programas recreativos se debe en parte a que no se han definido los criterios para la contratación de los servicios que se requieren para la prestación del servicio. Además de esto, no hay una definición de los aspectos a

ser evaluados durante el desarrollo de las funciones para el que fue contratado, presentándose situaciones de incumplimiento que no quedan registradas y que más adelante servirían para tomar la decisión de contratar o cambiar de proveedor y así evitar la repetición de inconvenientes que afecten la calidad del servicio prestado.

Figura 42. Alternativa 2 – Problema 1

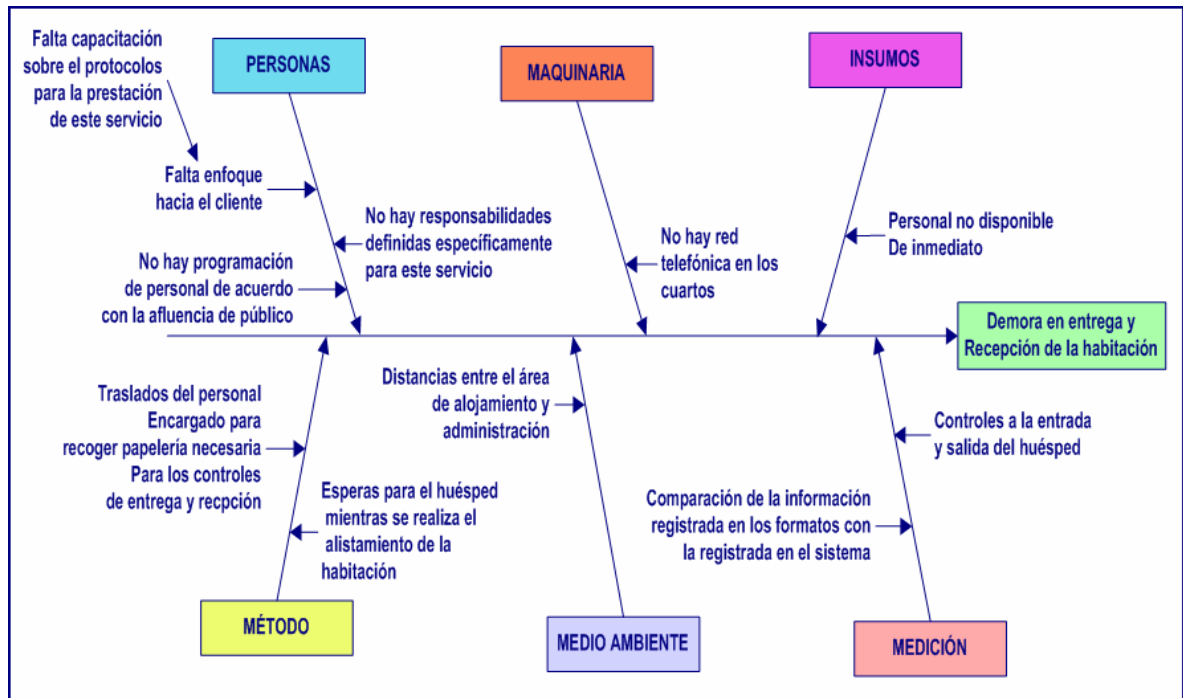


La explicación principal para este problema es la falta de formación y actualización del personal encargado de la prestación del servicio de Alojamiento. El personal que labora actualmente en las sedes recreacionales conoce del servicio por la experiencia adquirida durante años de labor en la Caja, más no por formación en la que haya participado.

Este desconocimiento hace que se asignen responsabilidades a cualquiera de los auxiliares generales y no se haya determinado un grupo especial de colaboradores destinado para las labores específicas del servicio de alojamiento.

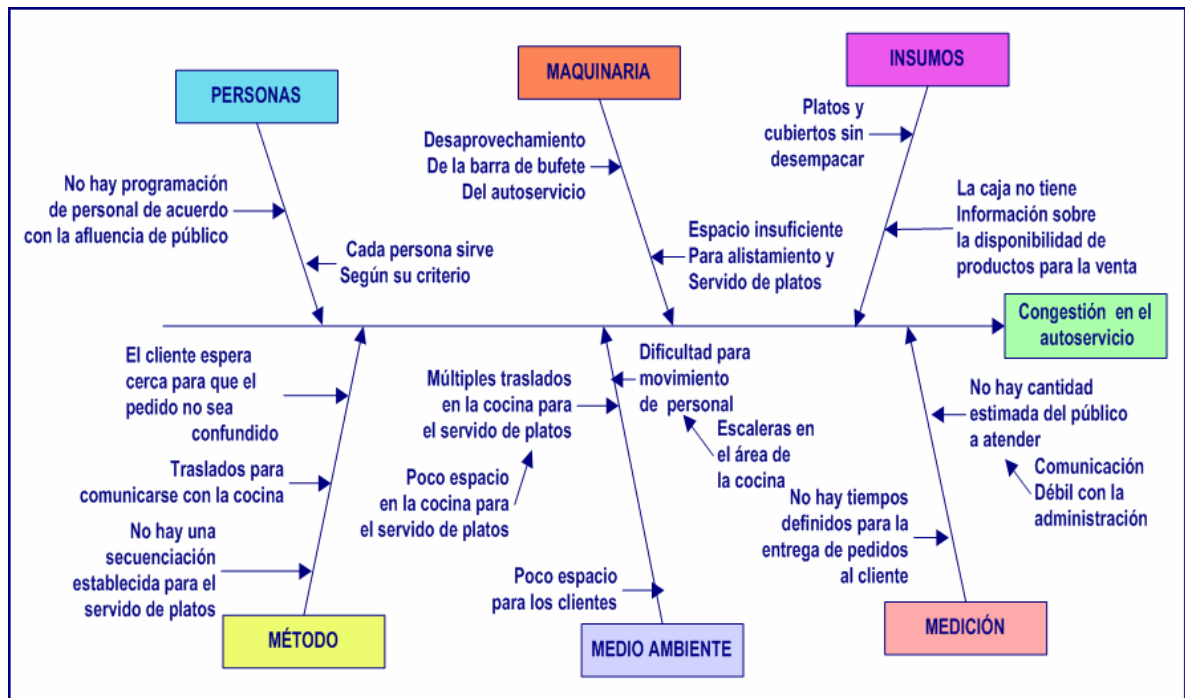
De esta manera el servicio de alojamiento se presta bajo unas condiciones en el que no manifiesta el compromiso de los colaboradores con la prioridad de la comodidad del cliente obviándose parte del control y el seguimiento del servicio, impidiendo que se mejore la prestación del mismo.

Figura 43. Alternativa 2 – Problema 2



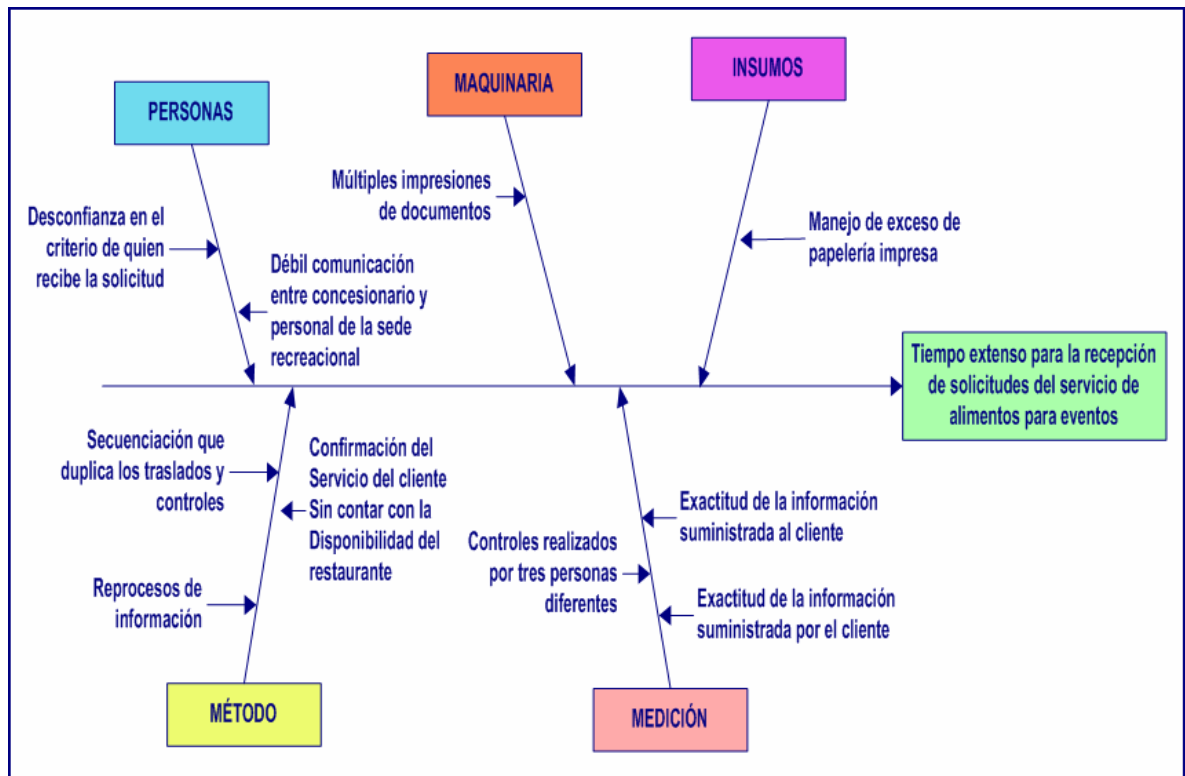
En la demora en la entrega y recepción de la habitación se determina como causa raíz la falta de programación del personal para la atención de los huéspedes dependiendo de la afluencia de público en este servicio en las sedes recreacionales. A esto se suma el hecho de que la papelería e insumos necesarios se encuentran en la administración, y el acceso a esta todas las veces, depende de la presencia y conocimiento de la secretaria de la sede. Esto no agiliza la entrega de la habitación cuando el huésped llega, ni la salida del huésped cuando ha concluido el tiempo del servicio.

Figura 44. Alternativa 3 – Problema 1



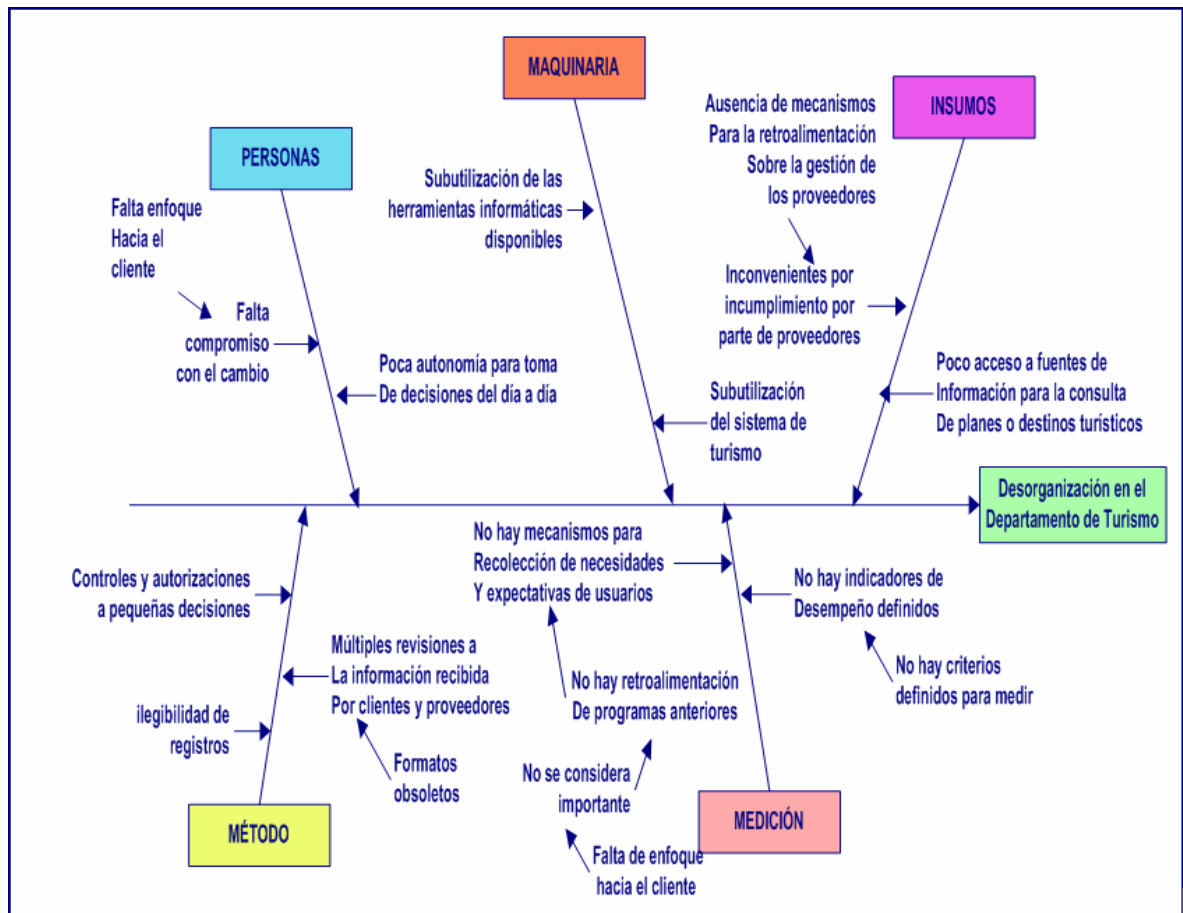
La causa raíz está relacionada con el espacio reducido y mal organizado del área destinada para el servido de los platos en la cocina. Esto dificulta el movimiento y el establecimiento de una secuenciación para facilitar el servido. La mayoría de la veces el pedido del cliente está listo pero no hay forma de servirlo por la falta de espacio. La congestión se incrementa en aquellas fechas en las que el público asistente a las sedes recreacionales aumenta debido a eventos o paseos organizados por empresas. La débil comunicación entre administración y restaurante impide que el responsable de la concesión realice la programación de personal adicional y tenga disponibles los productos suficientes para atender las solicitudes de los clientes.

Figura 45. Alternativa 3 – Problema 3



La cantidad de tiempo empleada para concretar entre la administración y el restaurante se asocia a la causa raíz de la secuenciación de los pasos a seguir para concretarla. Dentro de esta se realizan reprocesos de información que pueden evitarse con el cambio de orden de determinadas actividades y con la inclusión de otras en las que se logre la previa comunicación entre el personal de la administración y el supervisor del restaurante para evitar inconvenientes de no disponibilidad del servicio que solicitado por el cliente.

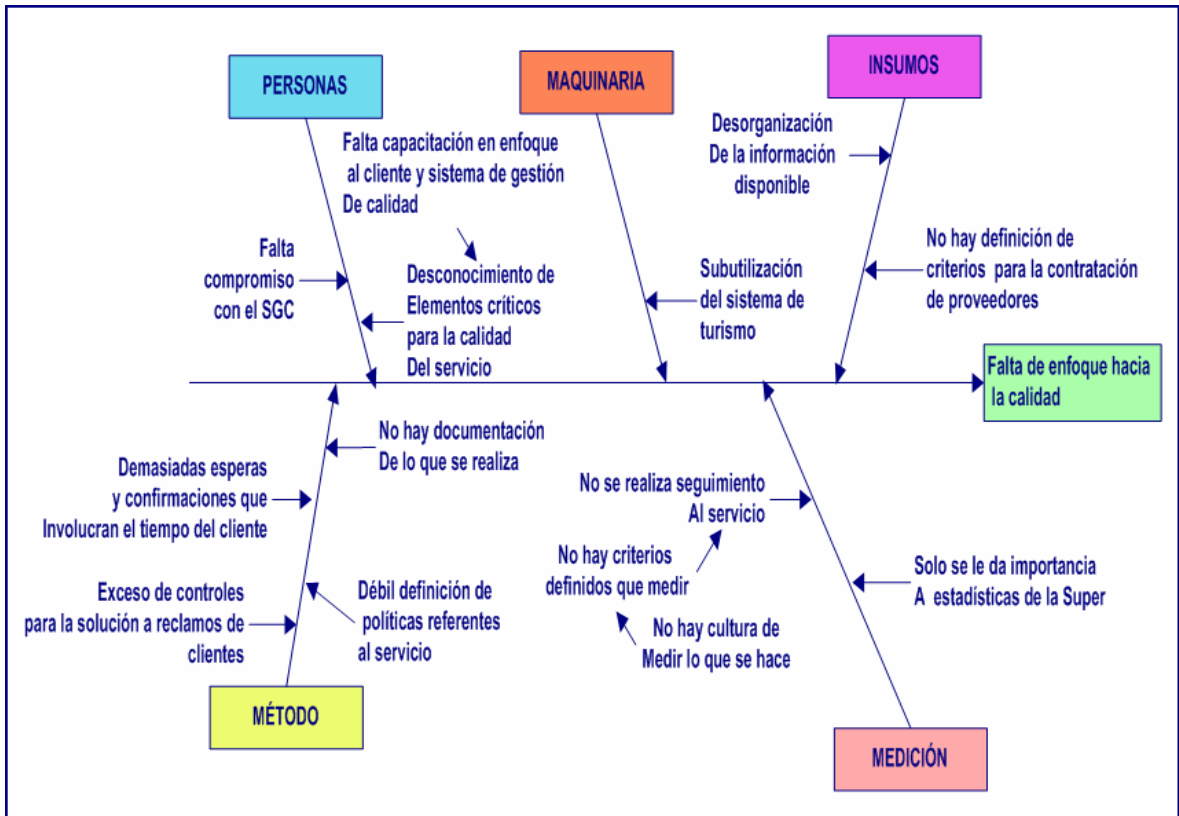
Figura 46. Alternativa 4 – Problema 1



La desorganización del Departamento de Turismo se asocia a la ausencia de mecanismos para la recolección y análisis de la información relevante del servicio como información de los proveedores y del desempeño de las excursiones desarrolladas. Ligado a esta causa está la subutilización de los sistemas de información disponibles para la realización de las actividades. El no aprovechamiento de herramientas como las hojas de cálculo de excell hacen que el trabajo a realizarse a diario se haga de manera manual y más lenta que si la información se consolidara en un solo documento y no en formatos y registros mal archivados a veces ilegibles.

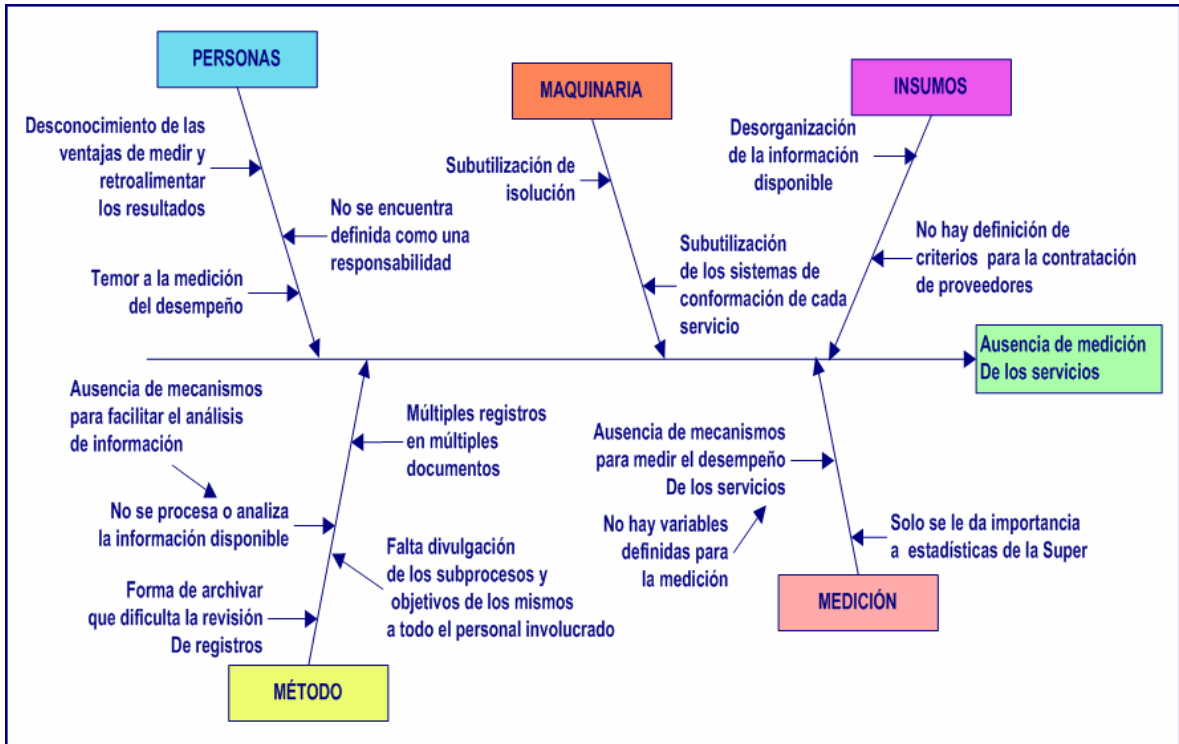
A esto se suma la consulta constante de los colaboradores al jefe de turismo sobre decisiones que se deben tomar diariamente, de las cuales ya tienen conocimiento sobre su tratamiento y podrían tomarlas personalmente.

Figura 47. Alternativa 4 – Problema 2



La causa raíz de este problema es la falta de enfoque hacia la calidad que tiene el servicio. Se tiene la premisa de que hay que cumplirle al cliente, pero no se tiene en cuenta la calidad del servicio prestado y la influencia de este en la satisfacción de quien lo toma. Esta falta de enfoque tiene relevancia en el no cumplimiento de los diferentes requisitos exigidos por la norma ISO 9001 o afecta el sistema de calidad de la empresa. A esto se suma la falta de retroalimentación del servicio, perdiéndose información importante para conocimiento de las nuevas preferencias y exigencias de los clientes y el mejoramiento del servicio.

Figura 48. Alternativa 5



La explicación principal a este problema se puede atribuir a la no definición de las diferentes variables componentes de los servicios prestados por la subdirección.

A esto se suma la ausencia de mecanismos para facilitar y hacer menos dispendioso el análisis de información que permita medir los diferentes componentes de los servicios, como proveedores y resultados obtenidos de las actividades realizadas.

Durante la realización del proyecto la Caja estaba realizando una capacitación sobre el diseño e implementación de indicadores de gestión luego una de las causas está siendo resuelta para dar solución a este problema.

14. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Las observaciones descritas anteriormente como causas raíz de los diferentes problemas encontrados en los subprocesos de la subdirección permiten la creación de propuestas de mejoramiento.

Estas propuestas fueron agrupadas en dos categorías:

GRUPO 1: Pertenecen a este conjunto las propuestas de mejoramiento de rápida implementación, que no requieren inversiones de dinero, desarrollo tecnológico, contratación de personal.

GRUPO 2: Pertenecen a este grupo las propuestas de mejoramiento que requieren de mayor tiempo de estudio, desarrollo y pruebas preliminares para dar paso a su implementación.

14.1 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO TIPO 1

Se lleva a cabo el planteamiento de las propuestas de mejoramiento enfocadas a actividades específicas de los subprocesos y a las no conformidades identificadas en las auditorías realizadas al sistema de gestión de calidad de la Caja.

OBSERVACIÓN 1

Ausencia de una metodología para el diseño y la planeación de los programas recreativos

Subproceso: SP – SS – 2.1 Recreación

Actividad: Planear recursos y logística

Justificación de la mejora: Para la realización de programas recreativos acordes con las necesidades del cliente y con el cumplimiento del propósito de generar bienestar a través

de la lúdica y la recreación, se requiere tener una forma de diseñar y planear para no dejar ninguna situación al azar. Durante la prestación del servicio de recreación se está de cara al cliente, y todas las actividades que lo conforman deben tener un objetivo que cumplir y unas características a tener en cuenta para que no se llegue a improvisar en cuanto a como tratar una situación determinada, que materiales usar y que lugar u horarios son los adecuados para el éxito del programa.

Propuesta de mejoramiento: Creación de una metodología para el diseño y planeación de los programas recreativos. (Ver **ANEXO M:** Metodología para el diseño y la planificación de programas recreativos)

Como se trabajará con esta mejora: Esta metodología será utilizada para el diseño y la planificación de los diferentes programas recreativos ofrecidos al público durante el año. Lo conveniente es que los programas se planifiquen con suficiente tiempo antes de la fecha del lanzamiento del programa para que se puedan llevar a cabo todas las etapas a las que hace referencia además de dejar documentada la metodología utilizada para la realización de posteriores programas en el que solo sería necesario hacer revisión de los recursos a utilizar y retroalimentarse de los resultados de las actividades realizadas para llevar a cabo las modificaciones pertinentes al programa.

Organización y recursos necesarios para la mejora: Esta metodología será utilizada por el personal encargado de la planeación de los programas recreativos que en este caso son el jefe del Departamento de Recreación y Deportes y los recreadores asignados para la coordinación general del programa recreativo.

Los recreadores necesitarán de tiempo, computador y papelería. Es necesaria la inclusión de la planificación de los servicios en la programación del Departamento para que el personal al que debe involucrarse esté dispuesto y disponible para esta actividad. El personal deberá tener acceso a información concerniente a recreación a través de Internet y del material impreso del que dispone el Departamento de Recreación.

OBSERVACIÓN 2

No se han definido criterios para la contratación de los servicios que se requieren para la prestación del servicio

Subproceso SP – SS – 2.1 Recreación

Actividad: Revisar logística; prestar el servicio, evaluar el servicio

Hallazgo de auditoría: ISO 9001 – 7.5.1: Control de la producción y de la prestación del servicio. ISO 9001 – 4.1: El control de los procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de calidad. No se encuentra evidencia de la aplicación del plan de control pre evento y durante el evento.

ISO 9001 – 7.4.1: Proceso de compras. Se realiza selección, evaluación y seguimiento de los recreadores pero no hay criterios documentados para realizarlo.

Propuesta de mejoramiento 1: Identificación de los elementos críticos que afectan la calidad del servicio. (Ver **ANEXO N:** Identificación de los elementos críticos del diseño y la planeación de programas recreativos)

Justificación de la mejora: La calidad del servicio de recreación depende en parte de la gestión y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por sus diferentes proveedores. El no tener unos criterios mínimos con los que tiene que cumplir determinado proveedor no permite tener una base objetiva con la cual comparar la escogencia o no de los mismos.

Como se trabajará con esta mejora: Se recopilarán los criterios más relevantes a tener en cuenta para evaluar la escogencia o no de un proveedor durante la planeación de los programas recreativos que van a ofrecerse.

Organización y recursos necesarios para la mejora: Los criterios definidos serán utilizados por el personal encargado de la planeación de los programas recreativos. De acuerdo a estos se determinará la mejor opción y se realizarán las requisiciones de compras correspondientes

Propuesta de mejoramiento 2: Definición de conocimientos y habilidades para recreadores (Ver **ANEXO O:** Definición de conocimientos y habilidades para recreadores)

Justificación de la mejora: Los recreadores son el insumo más importante para la realización de los programas recreativos, ya que son ellos quienes incentivan, dirigen y acompañan a los usuarios en las diferentes actividades.

Actualmente la selección de los recreadores se realiza de acuerdo al criterio de la Jefe del Departamento de Recreación y Deportes quien tiene conocimiento y experiencia en el campo de la recreación. Sin embargo dentro del manual de funciones de la Subdirección no se encuentra definido el perfil del cargo lo que puede acarrear que la selección de los recreadores no se realice todas las veces bajo los mismos parámetros, además de no existir una definición formal de las responsabilidades.

Como se trabajará con esta mejora: El propósito de esta mejora es proporcionar una entrada para que se realice la definición formal del cargo del recreador el cual es un elemento clave para la prestación del servicio de recreación. La Coordinación de Talento Humano de Comfenalco Santander tiene la responsabilidad de levantar los perfiles de los cargos de toda la organización pero bajo unas premisas determinadas por cada servicio o dependencia a la que pertenezca el cargo.

Organización y recursos necesarios para la mejora: La Jefe de Recreación y Deportes en conjunto con la Coordinadora de Talento Humano definirán el perfil del cargo del recreador. Se requiere de tiempo para la realización de las entrevistas necesarias a los recreadores y para la revisión de las necesidades de formación y experiencia requeridas para el cargo.

OBSERVACIÓN 3

Ausencia de mecanismos de control y seguimiento de la prestación del servicio de alojamiento

SP – SS - 2.3 Alojamiento

Actividad: Alistamiento de la habitación; prestar el servicio; verificación de la prestación del servicio

Hallazgo de auditoría: ISO 9001 – 5.2 Enfoque al cliente: Formalizar el procedimiento de lavandería y los compromisos de cara al cliente.

ISO 9001 – 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio: No se evidencia control de la prestación del servicio. No hay evidencia de plan de mantenimiento.

Riesgo No. 15: Omitir algún aspecto de la limpieza y suministro de elementos de aseo personal durante el alistamiento de la habitación antes de llegar el huésped

Propuesta de mejoramiento 1: Plan mantenimiento y limpieza de las habitaciones. (Ver **ANEXO P:** Mantenimiento y limpieza de las habitaciones)

Justificación de la mejora: El plan de mantenimiento y limpieza de las habitaciones tiene como propósito controlar el estado de las habitaciones que serán vendidas al huésped. Las actividades de mantenimiento se realizaban sin ninguna programación y de manera arbitraria lo que impedía que se tuviera conocimiento sobre el estado de los elementos presentes en cada una de las habitaciones. Solo se realizaban correcciones de daños reportados por el personal o por los mismos huéspedes.

Con el plan de mantenimiento se quiere comenzar con la cultura del mantenimiento preventivo en el caso de las revisiones más minuciosas y periódicas a realizarse.

Con la parte de limpieza se quiere controlar la actividad realizada por el personal a diario además de cumplir con el requisito de la norma ISO 9001 sobre el control de la prestación del servicio.

Como se trabajará con esta mejora: La parte de revisiones y reparaciones estará a cargo del personal de mantenimiento de la sede recreacional. En la parte de la limpieza el personal puede aprovechar para inspeccionar los elementos de la habitación que están a simple vista y reportar las condiciones de aquellos elementos que es necesario reemplazar antes de que dejen de ser funcionales y den mal aspecto a la habitación.

Organización y recursos necesarios para la mejora: Se requiere la programación de las fechas para la revisión de las habitaciones por parte del personal de mantenimiento de la sede recreacional, teniendo en cuenta que estas fechas no interfieran con la prestación del servicio en cuanto a que no se pueda vender una habitación por estar en revisión.

También es necesaria la capacitación del personal que se hará cargo de esta labor, para que conozca los pasos a seguir y el manejo de los formatos y hojas de cálculo propuestas.

La rutina de limpieza documentada en el plan de mantenimiento, puede ser impresa y entregada al personal de servicios generales, de esta manera puede ser utilizada para verificar la realización de los pasos de la limpieza uno a uno.

Propuesta de mejoramiento 2: Formalización del servicio de lavandería (Ver **ANEXO Q:** Formalización de procedimientos de lavandería)

Justificación de la mejora: El servicio de lavandería es por lo general desconocido y no cuenta con mecanismos para su control y seguimiento.

Comos se trabajará con esta mejora: El personal encargado del área de lavandería utilizará los formatos y mecanismos diseñados para este servicio, durante la prestación del mismo.

Organización y recursos necesarios para la mejora: Socialización de los procedimientos y formatos propuestos para el servicio de lavandería con el personal encargado del servicio de lavandería y la secretarias de la sedes recreacionales, quienes son las encargadas de revisar y controlar la gestión de este servicio adicional del servicio de alojamiento.

OBSERVACIÓN 4

Desplazamiento hasta la administración para recoger los insumos de papelería necesarios para la entrega y salida del huésped

SP – SS – 2.3 Alojamiento

Actividad: Entrega de habitación; Realizar check out

Propuesta de mejoramiento: Cambiar la secuenciación del procedimiento de check out, entregando al principio del día la programación de las habitaciones que van a ser desocupadas junto con los inventarios que deben verificarse antes de la salida del huésped (inventario de lencería e inventario de minibar).

Justificación de la mejora: Los auxiliares generales llamados para la salida del huésped, antes de llegar a la habitación deben pasar por la administración para recoger los inventarios que deben revisar antes de la salida del cliente, y esperar a que la secretaria desarchive los inventarios de la habitación que lo requiere. En esto se emplea una porción de tiempo que el huésped debe esperar y que no contribuye a agilizar su salida.

Como se trabajará con esta mejora: Cuando el huésped va de salida siempre se dirige a la administración a solicitar el check out. Con los inventarios necesarios ya disponibles, la secretaria de la sede tendría que informar el número de la habitación en la que es solicitado y dirigirse de inmediato hacia ella sin hacer paradas y esperas en la administración.

Organización y recursos para la mejora: Para esta mejora se requiere que el personal que va a ser asignado a las habitaciones cuente con intercomunicadores para que la secretaria de la sede pueda comunicarse rápidamente y dar la información de los huéspedes que van de salida.

Es necesario que se haga entrega de los inventarios de acuerdo al número de habitaciones que van de salida al comienzo del día y que se haga énfasis en la o las personas encargadas de la importancia de cuidar el material entregado debido a su importancia a la hora de consolidar los consumos realizados por el huésped.

OBSERVACIÓN 5

Tiempo extenso para concretar la solicitud de alimentos para eventos entre el cliente y la administración

SP – SS – 2.5 Alimentos y bebidas

Actividad: Recibir orden de servicio o solicitud directa; PR – SS – 2.5 – 001 Recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos.

Riesgo No. 20: Venta del servicio sin contar con la capacidad para prestarlo

Propuesta de mejoramiento: Cambio en la secuenciación del procedimiento a seguir para la recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos, realizando la reconfirmación de las especificaciones pactadas por el cliente antes de realizar y llevar la orden de servicio al restaurante. Dentro de esta mejora cabe incluir una actividad en la que se incluya la verificación de la disponibilidad del restaurante para atender la solicitud del cliente.

Justificación de la mejora: Con el procedimiento como se realiza actualmente hay un reproceso de información tanto en el ingreso de la información del cliente al sistema de facturación de la sede recreacional, como en la realización de la orden de servicio interno que se entrega al supervisor del restaurante (concesionario). Estas dos situaciones hacen que el procedimiento sea extenso y la comunicación con el concesionario del restaurante sea ineficiente.

Como se trabajará con esta mejora: La secretaria de la sede que recibe la solicitud, llama al restaurante para informarse sobre la disponibilidad del servicio. Con esta información puede vender o no el servicio. Se realizará la reconfirmación del evento en un plazo determinado después de recibida. Cuando el cliente envíe nuevamente las especificaciones de su solicitud, si se realiza la orden de servicio y se hace el ingreso de los datos al sistema.

Organización y recursos para la mejora: Se requiere establecer los plazos entre cliente y Comfenalco para recibir la reconfirmación de la solicitud, al igual que con la concesión del restaurante para conocer con cuanto tiempo de anticipación se le debe informar de la venta de un servicio para que pueda preparar personal y adquirir las materias primas.

El personal del restaurante debe tener la programación de los eventos que van a atender, para que cuando la secretaria de la sede llame para conocer sobre la disponibilidad, se le puede informar rápidamente.

OBSERVACIÓN 6

Ausencia de mecanismos para la recolección de información concerniente a proveedores y desempeño de las excursiones realizadas

SP – SS – 2.6 Turismo

Actividad: Realizar programación mensual; PR – SS – 2.6 – 001 Selección de proveedores para excursiones.

Propuesta de mejoramiento 1: Diseño de una hoja de cálculo en la que se consoliden todos los aspectos concernientes a los proveedores. (Nombre, dirección, teléfono, ciudad, tipo de plan que ofrece, acomodación, tarifa por tipo habitación, inclusión de seguros, entre otros). Esta hoja de cálculo puede manejarse a través de un archivo compartido, al que pueda acceder todo el personal del Departamento de Turismo que requiera de este tipo de información. (Ver **ANEXO R:** Tabla de información de los proveedores de alojamiento).

Justificación de la mejora: Se cuenta con una cantidad considerable de catálogos con información de los diferentes proveedores de alojamiento. El manejo de esta información se hace dispendioso, por el volumen de papel y por que solo hay un catálogo de proveedores para seis auxiliares administrativos que lo requieren para consulta a diario. Además las correcciones a las tarifas o a especificaciones de los proveedores se realizan manualmente sobre los catálogos y folletos originales, siendo en ocasiones ilegible este tipo de información. El propósito de la mejor es agilizar el proceso búsqueda y de actualización de la información de los proveedores.

Como se trabajará con esta mejora: Una vez recibida la información de un proveedor esta se incluye en la hoja de cálculo, registrando cada aspecto de la información suministrada de acuerdo con los títulos de cada columna.

Organización y recursos necesarios para la mejora: A comienzo de año un auxiliar administrativo puede ser la encargada de almacenar o actualizar la información de los proveedores de acuerdo con los catálogos recibidos. Se puede utilizar en archivo compartido porque todas las auxiliares tienen computador para la realización de sus labores.

OBSERVACIÓN 7

No se está teniendo en cuenta la calidad del servicio prestado al cliente

Actividad: Prestar el servicio; Evaluar y analizar el servicio

Hallazgo de auditoría: ISO 9001 – 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Propuesta de mejoramiento: Diseño de controles para antes y durante la ejecución de las excursiones. (Ver **ANEXO S:** Control pre-evento y control para excursión)

Justificación de la mejora: En el caso del servicio de turismo la calidad de los servicios suministrados por los proveedores es fundamental para la calidad del servicio prestado por el Departamento de Turismo. Los controles que se diseñaron tienen el propósito de verificar y evaluar el desempeño de los proveedores contratados para la prestación del servicio de turismo y tener una base objetiva sobre la decisión de contratarlos o no nuevamente.

Como se trabajará con esta mejora: Esta mejora será utilizada para medir el desempeño de los diferentes proveedores. El auxiliar administrativo o el jefe de turismo utilizarán el control pre-evento de la excursión una hora antes de la hora de salida de la excursión. Con este control, que es una lista chequeo, se verificará el cumplimiento de los requisitos exigidos al proveedor de transporte y la entrega de los demás elementos necesarios para poder partir.

El control de la excursión será diligenciado por el recreador encargado de la excursión durante el desarrollo de la misma. De acuerdo con la información consignada en el formato de control de excursión se realiza la evaluación del proveedor.

Este formato contiene los elementos que conforman cualquier tipo de excursión organizada por el Departamento de Turismo. Cada aspecto puede ser calificado como excelente, bueno, regular y malo, y cada una de estas calificaciones tiene asignado un valor numérico de 4, 3, 2, y 1 respectivamente. Con la suma de los puntajes se conoce si el desempeño de los proveedores responde a las exigencias del Departamento.

Para el proveedor de transporte se estableció un puntaje mínimo de 30 puntos, para el proveedor de alojamiento un puntaje mínimo de 20 puntos y para el guía turístico un puntaje mínimo de 21 puntos; para los proveedores de alimentación se define un puntaje mínimo de 16 puntos y para los proveedores de visitas un puntaje mínimo de 12 puntos.

De acuerdo con los puntajes obtenidos se considera la posibilidad de contratar o no con los proveedores utilizados.

Organización y recursos para la mejora: Se requiere definir al recreador contratado para la excursión, la responsabilidad del diligenciamiento del control de la excursión haciendo énfasis en la veracidad y objetividad de la información registrada en este.

OBSERVACIÓN 8

No están definidas las variables o elementos componentes de cada uno de los servicios para su medición.

SP – SS - 2.1 Recreación; SP – SS – 2.2 Deportes; SP – SS – 2.3 Alojamiento; SP – SS – 2.4 Alquileres; SP –SS- 2.5 Alimentos y Bebidas; SP – SS – 2.6 Turismo

Actividad: Verificar la prestación del servicio

Hallazgo de auditoría: ISO 9001 - 8.4 Análisis de datos; 8.2.1 Satisfacción del cliente; 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Propuesta de mejoramiento: Diseño de evaluaciones de satisfacción para los diferentes servicios y mecanismos para la consolidación de resultados. (Ver **ANEXO T:** Evaluaciones de los servicios y tablas de consolidación de resultados)

Justificación de la mejora: La retroalimentación sobre la opinión del cliente es de suma importancia para el desarrollo de los diferentes servicios, además de ser un requisito para la implementación del sistema de gestión de calidad. Con esta información se pueden plantear mejoras a las ofertas de los servicios de acuerdo con las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, manifestadas a través de las evaluaciones de satisfacción. También se puede medir el desempeño del personal que está prestando el servicio, la gestión de los diferentes proveedores y la capacidad de respuesta de la Caja ante inconvenientes y solución de problemas de los clientes.

Como se trabajará con esta mejora: Las evaluaciones de los servicios están diseñadas para que sean aplicadas al finalizar la prestación del servicio. El cliente, si lo desea, puede diligenciar el formato de evaluación. El personal del servicio, cada mes debe ingresar la información de las evaluaciones en las hojas de excell diseñadas para este fin, en el que se facilitará el cálculo del número de respuestas favorables o desfavorables por variable evaluada y por último el porcentaje de satisfacción del servicio.

Organización y recursos para esta mejora: Se requiere que el personal una vez al mes disponga de tiempo para el proceso y análisis de la información. Se requiere tener la papelería necesaria disponible para cada servicio. En la medida que se vayan agregando

variables a los servicios o se considere necesario evaluar otros aspectos no considerados en la propuesta, estos deberán incluirse en el formato de evaluación y en las tablas de excell para el cálculo de los totales de respuestas y del porcentaje de satisfacción del servicio.

OBSERVACIÓN 9

No existen indicadores definidos para los servicios

Actividad: Actividades del verificar de los subprocesos (de acuerdo al ciclo PHVA de propuesto por la norma ISO 9001)

Hallazgo de auditoría: ISO 9001 8: Medición, análisis y mejora. No se llevan indicadores.

Propuesta de mejora: Diseño de indicadores para la medición del desempeño de los subprocesos de la Subdirección. (Ver **ANEXO U:** Tabla de indicadores de la Subdirección de Servicios Sociales)

Como se trabajará con esta mejora: A Cada subproceso le fueron diseñados indicadores de acuerdo a su objetivo. Estos indicadores quedaron compuestos de la siguiente manera:

- Subproceso: al que pertenece el indicador
- Nombre del indicador
- Fórmula: Para calcular el indicador
- Inductores: El tipo de datos y información necesaria para el cálculo del indicador.
- Fuente: Registros o documentos en los que puede encontrar los datos e información que necesita para el calcular el indicador
- Frecuencia: Cada cuanto se van a calcular y a analizar los resultados arrojados por el indicador
- Meta: Resultado esperado
- Responsable: Cargo de la persona asignada para el cálculo del indicador

Organización y recursos para esta mejora: Es necesario la determinación de plazos para la entrega de resultados de los indicadores. Será función de los responsables de los subprocesos (subdirector, Jefes de recreación y turismo y administradores de las sedes recreacionales) el análisis de estos resultados.

Es importante recalcar a los colaboradores del área, la importancia de la información que diligencian o ingresan a los diferentes sistemas de los servicios para que cuando sea momento de mostrar los resultados, no se haga dispendiosa la recolección de los datos y de la información necesaria para el cálculo de los indicadores.

Las personas responsables deben comprometerse con la recolección y entrega oportuna de estos resultados.

14.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO TIPO 2

Las mejora propuestas a continuación requieren de la intervención y apoyo de otras dependencias de la Caja, ya que es necesaria la realización de estudios que requieren inversiones de tiempo, dinero y personal para su implementación

A continuación se describe la situación con posibilidad de mejora, la propuesta de mejoramiento, seguida por su justificación.

OBSERVACIÓN 1

Falta de formación y actualización del personal encargado de la prestación del servicio de alojamiento

SP – SS – 2.3 Alojamiento

Propuesta de mejoramiento: Selección del personal con más experiencia y conocimiento del servicio de alojamiento para dedicarlo exclusivamente a este servicio y así gestionar las capacitaciones necesarias para cerrar la brecha entre el conocimiento actual y el conocimiento requerido para la prestación del servicio.

Justificación de la mejora: Parte de la informalidad del servicio se debe al desconocimiento de mejores formas de realizar las tareas correspondientes a la prestación del mismo. Además de que no hay personal contratado específicamente para este servicio y así realizar la asignación de responsabilidades y comprometer al personal con funciones específicas.

OBSERVACIÓN 2

Desplazamientos del huésped para la solicitud de servicios por la falta de red telefónica en las habitaciones de las sedes recreacionales

SP – SS – 2.3 Alojamiento

Actividad: Prestar el servicio; PR – SS – 2.3 – 005 Recepción y entrega de ropa; PR – SS – 2.3 – 006 Dotación de minibar; PR – SS – 2.3 – 007 Check out

Propuesta de mejoramiento: Instalación de la red telefónica en las habitaciones de las sedes recreacionales

Justificación de la mejora: Mejoramiento de la oferta de servicio de habitaciones, disminución del tiempo para recibir las solicitudes del huésped desde las habitaciones evitándole en ocasiones la incomodidad de desplazarse hasta la administración para solicitar lo que requiere.

OBSERVACIÓN 3

Espacio reducido para el servido de platos (Cocina de la sede recreacional de Bucaramanga)

SP – SS – 2.5 Alimentos y bebidas

Actividad: Prestar el servicio

Propuesta de mejora: Ampliación del área de servido de platos, cerrando la puerta que comunica con la caja del autoservicio, para extender el mesón en el que se sirven los platos pedidos por los clientes. La comunicación con el área del autoservicio se realizaría a través de una ventanilla por la que se entregarían los platos solicitados al auxiliar de cocina encargado de entregarlos a los clientes.

Justificación de la mejora: La cocina de la sede recreacional de Bucaramanga está a la vista del público por la puerta que comunica a la cocina con el autoservicio, al observar otros restaurante y autoservicio esta situación no se presenta.

La falta de espacio no permite organizar los platos, cubiertos, vasos y servilletas de una forma que facilite su búsqueda y ubicación en las bandejas que se entregan a los clientes.

OBSERVACIÓN 4

No se realiza control sobre el proveedor del restaurante

SP – SS – 2.5 Alimentos y bebidas

Hallazgo de auditoría: No se evidencia el control que se ejerce sobre el(os) Proveedor(es) de Alimentos y Bebidas.

Riesgo No. 25: Intoxicación de algún cliente del restaurante

Propuesta de mejoramiento: Establecimiento de auditorías de control para la concesión del restaurante.

Justificación de la mejora: El hecho que un servicio no sea prestado directamente por el personal de la Caja, no deja de ser responsabilidad de la misma.

Conocer como se están realizando las labores de la concesión es de suma importancia, ya que de acuerdo a su gestión será la calidad del servicio que se preste. El servicio de alimentos y bebidas contempla un número considerable de requisitos sanitarios, los cuales deben ser verificados por Comfenalco como parte de la evaluación a su proveedor. Estas auditorías deberían ser practicadas de acuerdo a una periodicidad determinada por la Caja, por personal especializado para este fin ya que el personal de las sedes recreacionales no cuenta con el conocimiento concerniente a los requisitos y legislación específica de este servicio

14.3 OTRAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Estas propuestas están relacionadas con aspectos de los subprocesos que no fueron considerados como causas raíz de los problemas encontrados, pero que de una u otra forma contribuyen a disminuir el desempeño de las actividades de los subprocesos.

OBSERVACIÓN 1

Realización de la reserva por escrito por parte del cliente cuando va a tomar el servicio.

SP – SS – 2.3 Alojamiento

Actividad: Recibir orden de servicio o solicitud directa

Propuesta de mejora: Incluir en el software de alojamiento una interfase en la que con los datos del cliente se puedan realizar las reservas directamente en el sistema de alojamiento y estas se desactiven si el cliente no realiza la cancelación del 50% del valor del alojamiento. La cancelación del 50% del valor del alojamiento sería incluido por personal encargado a través de la consignación recibida por fax.

Justificación de la mejora: La realización de la reserva implica que el huésped realice varias actividades que le quitan tiempo y que no le agregan valor al servicio que va a tomar. Con una interfase en el sistema de alojamiento en la que se puedan activar y desactivar reservas, se eliminaría la duplicidad del registro de los datos del huésped y la manipulación de papelería, además de hacer más ágil y seguro el procedimiento de reservas de alojamiento.

OBSERVACIÓN 2

La dotación del minibar se realiza si el cliente va hasta la administración y lo solicita

SP – SS – 2.3 Alojamiento

Actividad: Prestar el servicio. Procedimiento PR – SS – 2.3 – 006

Propuesta de mejora: Incluir la dotación del minibar durante el alistamiento de la habitación antes de la llegada del huésped.

Justificación de la mejora: de esta manera se podría incentivar el consumo de los productos del minibar y aumentar una porción de los ingresos por concepto de alojamiento; a la vez que se disminuirían los desplazamientos del huésped para la solicitud del minibar y los desplazamientos del personal el restaurante y a la habitación, disminuyendo el tiempo que tiene que esperar el huésped para dar respuesta a una de sus solicitudes. En la entrega de la habitación el huésped firmaría las comandas de minibar como control de que recibió la dotación del minibar y en el check out al tiempo que el auxiliar de servicios generales realiza la revisión del inventario de lencería y de la habitación, puede realizar el inventario del minibar. En caso de consumos realizados, el huésped firmaría la comanda del minibar y el haría la inclusión en el sistema de alojamiento antes de generar la factura y el paz y salvo de salida.

OBSERVACIÓN 3

Registro de la misma información de los pasajeros hasta tres veces en documentos diferentes

SP – SS – 2.6 Turismo

Actividad: Recibir orden de servicio o solicitud directa; PR – SS – 2.6 – 003 Recepción de solicitudes para excursiones; Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y tiquetes aéreos; PR – SS – 2.6 – 008 Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres

Propuesta de mejoramiento: Diseño de una interfase para la realización de las reservas de excursiones, planes individuales, tiquetes aéreos y tiquetes terrestres directamente en el sistema, permitiendo la activación o desactivación de la reserva si el cliente no confirma la realización de su viaje dentro de los plazos establecidos. Además que permita la generación de los listados de pasajeros para las excursiones realizadas.

Justificación de la mejora: Reducción del manejo de papelería, reducción del tiempo empleado en el registro de información la cual en ocasiones es ilegible por estar registrada de manera manual.

OBSERVACIÓN 4

No se verifican el estado de los equipos antes de alquilarlos

SP – SS – 2.4 Alquileres

Actividad: Adecuación de escenarios

Riesgo No. 18: Daño de algún equipo durante la ejecución del evento que se esté llevando a cabo en el escenario alquilado

Propuesta de mejoramiento: Revisar el registro de mantenimiento de los equipos antes del alistamiento del salón alquilado.

Justificación de la mejora: Con esta revisión se puede estimar el estado de los equipos antes de la prestación del servicio y conocer si el mantenimiento ya se ha realizado o si el equipo está en espera para la realización de mantenimiento correctivo. Con esto evita el alquiler de equipos que puedan estar potencialmente en riesgo de no ser funcionales para los requerimientos del cliente.

15. CONCLUSIONES

- La metodología aplicada para la planeación estratégica, junto con la experiencia del personal, queda como base para la ejecución de próximos ejercicios del mismo tipo en los que la Subdirección identifique la necesidad e replantear sus estrategias y líneas de acción para la gestión de sus servicios.
- La retroalimentación permanente sobre el entorno, proveedores y clientes es un factor fundamental para determinar el enfoque que deben tomara las estrategias a seguir de la subdirección
- La documentación levantada, además de alimentar el sistema de gestión de calidad de la Caja, es una herramienta de fácil uso y comprensión que permite a los colaboradores, nuevos y antiguos, guiar, respaldar y reevaluar la realización de actividades en cumplimiento de sus funciones
- Las propuestas de mejoramiento atacan las actividades que no agregan valor, los requisitos que causan no conformidades con el sistema de gestión de calidad y las actividades que aumentan los riesgos de la prestación de los diferentes servicios. Su propósito es mejorar la forma de hacer las cosas en busca de la satisfacción del cliente.
- A través de este trabajo se logra comprender que el camino hacia el mejoramiento es largo y requiere del compromiso del personal involucrado para que a mediano y largo plazo pueda reflejar resultados que generen la credibilidad frente al cambio.

- Las propuestas de planeación estratégica y de mejoramiento de procesos planteadas en este proyecto, están relacionadas con la búsqueda del incremento del nivel de servicio al cliente, la solución a no conformidades al sistema de gestión de calidad y el mantenimiento de la credibilidad de las aptitudes centrales identificadas para la Subdirección
- La participación en este proyecto permitió el intercambio de percepciones personales, compartir información y conocimientos que contribuyeron al crecimiento personal del practicante.

16. RECOMENDACIONES

- Continuar con la observación del entorno interno y externo para crear una cultura a nivel de la Subdirección de retroalimentación permanente que permita tomar decisiones de acuerdo a acontecimientos reales.
- Tener presente el enfoque al cliente y su derecho a recibir servicios de calidad en todas las estrategias y planes de acción a seguir.
- Involucrar en el quehacer de los colaboradores la actualización de la documentación levantada, el uso y racionalización de los controles y el seguimiento de indicadores, no sólo como generación de informes sino para acercarse más a la realidad de los resultados generados por su gestión y participar en el proceso de mejoramiento.
- Fortalecer los procesos de comunicación a nivel del personal de toda la Subdirección para que el personal este siempre informado sobre los proyectos y, políticas determinadas por las directivas y sepan la importancia de su labor para el desempeño de la Dependencia y de la Caja en general
- Actualizar permanentemente al personal con capacitaciones y orientaciones sobre el enfoque al cliente y la calidad con el que deben operar todos los servicios para responder a las necesidades del entorno y de la organización

BIBLIOGRAFÍA

HITT, IRELAND, HOSKISSON. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos, Thomson Editores, Tercera Edición, 1999.

HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fé de Bogotá. McGraw Hill, 1994.

ORTÍZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander.

MONTGOMERY, Douglas C. Probabilidad y estadística aplicada a la ingeniería. México. Mc Graw Hill. 1996.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión, 2ª Edición, 3R Editores.

NTC ISO 9000: 2000. Guía par pequeñas empresas: Guía sobre la norma ISO 9001: 2000

----- [En línea] <URL <http://www.presidencia.gov.co/documentos/reformapersonal.htm>. Recuperado el 16 de agosto de 2005.

----- [En línea] < URL http://www.dane.gov.co/inf_est/inf_est.htm. Recuperado el 15 de Agosto de 2005

----- [En línea] <URL <http://www.banrep.gov.co/prensa/comuni4.htm> Recuperado 15 de Agosto 2005

----- [En línea] < URL <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=21226>.
Recuperado el 5 de Agosto 2005

----- [En línea] <URL
[http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB-
NOTA_INTERIOR_PORTA-1958004.html](http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1958004.html)>.

http://www.ssf.gov.co/asp_legales/archivos/act_20_04_04/DECRETO%20784%20DE%201989.htm Recuperado el 16 de Agosto de 2005

[http://www.gobernaciondesantander.gov.co/portl/modules.php?name=Sections&op=viewa
rticle&artid=188](http://www.gobernaciondesantander.gov.co/portl/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&artid=188). Recuperado el 17 de Agosto 2005

URL <http://www.icontec.org.co/Prensa.asp?ContentId=597> Recuperado el 19 de Agosto
2005

<URL [http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB
NOTA_INTERIOR_PORTA-1747160.html](http://www.portafolio.com.co/proy_porta_online/tlc/opi_tlc/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-1747160.html) . Recuperado el 18 de Agosto 2005

ANEXOS

ANEXO A: Resultados de la Ejecución de los Proyectos Corporativos

Proyecto	Resultado
Legitimar Direccionamiento Estratégico	Se realizó Direccionamiento Estratégico Corporativo 2002-2006, con el acompañamiento de Deolitte & Touche, a nivel de procesos se definió el Subproceso “Planeación Estratégica” el cual describe la forma de realizar el Direccionamiento Estratégico, su control y responsables.
Definir y Difundir un modelo de Gobernabilidad	Fue realizado en el 2002 y aprobado por el consejo mediante acta No. 460 de junio 24 de 2003 y modificado por cambio en los estatutos el 29 de abril de 2004 mediante acta No. 470. El Código de Buen Gobierno se encuentra publicado en la página Web.
Fortalecer Cultura Organizacional	Se realizó en el 2004 el programa “fortalecimiento del clima y la cultura organizacional en Comfenalco” y “Análisis de Clima Organizacional”
Mejorar la Gestión del Talento humano	Se tiene establecido el Subproceso “Desarrollo y Entrenamiento del Talento Humano” en el cual se identifican y suplen las necesidades de capacitación.
Implementar Plan de Mercadeo Corporativo	Se tiene definida y estructurada la metodología para el desarrollo del Plan de Mercadeo, cuya aplicación se iniciará en el mes de julio de 2005.
Implementar una estrategia de fidelización de clientes	Se tiene planteado en el plan operativo 2005 para su realización
Implementar un Sistema Integral de Medición de la Gestión	Se tiene planteado en el plan operativo 2005 para su realización
Optimizar el Modelo Operacional	Se ha estado realizando desde marzo de 2003 con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad
Implementar una Administración Integral de Riesgo	Se levantó el subproceso “Gestión del riesgo corporativo”, con el objetivo de Identificar, evaluar, controlar y mitigar el riesgo en la organización. Se iniciará su aplicación en el transcurso del año 2005

Asegurar los ingresos	Pendiente
Implementar una Administración Estratégica de Costos	Pendiente
Implementar una unidad de Contacto Regulatorio	Pendiente
Optimizar el esquema de trabajo con proveedores	Se cuenta con el subproceso “Gestión de Compras de Bienes y Servicios” en el cual se describe el tratamiento con los proveedores e incluye las políticas para la compra de bienes y servicios
Redimensionar Unidades Estratégicas de Servicios	Se realizaron cambios en la estructura organizacional como lo muestra el organigrama de la Caja
Redimensionar UES: Salud	Pendiente
Redimensionar UES Educación	Se reestructuró el servicio de educación en educación formal y educación no formal, realizando cambios en la estructura y en la cadena de valor.
Redimensionar UES Vivienda	Se reestructuró la dependencia pasando de Departamento a Subdirección, modificando su estructura organizacional y su cadena de valor
Redimensionar UES Mecadeo	Se optimizaron los gastos del servicio y se modificó el sistema de contratación del personal.
Redimensionar UES Recreación y Turismo.	Se unificaron las sedes recreacionales al Departamento de Recreación, se realizó cambio en la estructura y en la cadena de valor del servicio, definiéndose los subprocesos tanto de Turismo como de Recreación.
Redimensionar UES: Subsidio.	Se reestructuraron las dependencias de Aportes y Subsidio, definiéndose su cadena de valor y su adecuando su estructura organizacional

ANEXO B: Formatos Planes Operativos Comfenalco Santander

ANEXO 1: Formato 1 Plan Operativo Comfenalco Santander

	<i>COMFENALCO SANTANDER Plan Operativo 2005</i>	Subdirección / Staff
	Formato 1	SERVICIOS SOCIALES

Perspectiva Financiera: Maximizar el valor económico de la organización para asegurar su crecimiento												
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
Id.	Descripción	Metas / Resultados			Id.	Descripción	Metas / Resultados			Responsable	Inversión	Costo/ Gasto
		Medidor	Valor	Seg.			Medidor	Valor	Seg.			
1	Incrementar los ingresos operacionales de los servicios de Recreación y Turismo.	% de incremento	73.33	Mensual	1.1	Incrementar los ingresos operacionales de Recreación	% de incremento	10.98	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	\$8.000.000
					1.2	Incrementar los ingresos operacionales de el Mesón del Cuchicute	% de incremento	131.30	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$53.000.000	\$2.000.000
					1.3	Incrementar ingresos por venta de servicios turísticos	% incremento	330.85	Mensual	Jefe Dpto. Turismo	\$3.000.000	\$3.000.000
					1.4	Incrementar los ingresos operacionales de Recreación y Turismo en Provincia	% incremento	22,08 %	Mensual	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	N.A.

Perspectiva Financiera: Maximizar el valor económico de la organización para asegurar su crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
Id.	Descripción	Metas / Resultados			Id.	Descripción	Metas / Resultados			Responsable	Inversión	Costo/ Gasto
		Medidor	Valor	Seg.			Medidor	Valor	Seg.			
2	Controlar el incremento de los costos de los servicios de Recreación y Turismo.	% de incremento	102.38	Mensual	2.1	Controlar los costos de Recreación y Deportes	% incremento	10.86	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	N.A.
					2.2	Controlar los costos del Mesón del Cuchicute	% incremento	126.65	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	N.A.
					2.3	Controlar los costos de Turismo	% incremento	538.89	Mensual	Jefe Dpto. Turismo	N.A.	N.A.
					2.4	Controlar los costos de Recreación y Turismo de Provincia	% incremento	21,94 %	Mensual	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	N.A.
3	Controlar el incremento de los gastos de los servicios de Recreación y Turismo.	% de incremento	37.95%	Mensual	3.1	Controlar los gastos de Recreación y Deportes	% incremento	28,72 %	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	N.A.
					3.2	Controlar los gastos del Mesón del Cuchicute	% incremento	152,78 %	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	N.A.
					3.3	Controlar los gastos de Turismo	% incremento	-18.96	Mensual	Jefe Dpto. Turismo	N.A.	N.A.
					3.4	Controlar los gastos de Recreación y Turismo de Provincia	% incremento	25,72 %	Mensual	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	N.A.

Perspectiva Clientes Y Mercados: Fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacía los usuarios y mercado en general

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
Id.	Descripción	Metas / Resultados			Id.	Descripción	Metas / Resultados			Responsable	Inversión	Costo/ Gasto
		Medidor	Valor	Seg.			Medidor	Valor	Seg.			
1	Obtener un nivel de satisfacción en los servicios de Recreación y Turismo del 86%	% de satisfacción	86%	Mensual	2.1	Obtener un nivel de satisfacción del 85% en los servicios de Recreación	% de satisfacción	85 %	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$131.990.000	\$153.000
					2.2	Obtener un nivel de satisfacción del 85% en los servicios del Mesón del Cuchicute	% de satisfacción	85%	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$103.599.000	\$3.000.000
					2.3	Mantener el índice de satisfacción de los clientes de Turismo	% de satisfacción	90.5 %	Mensual	Jefe Dpto. Turismo	N.A.	N.A.
					2.4	Mantener un 86% de satisfacción del cliente en el servicio de Recreación y Turismo en Provincia	% de satisfacción	86 %	Mensual	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	N.A.

Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional: Desarrollar integralmente el talento humano

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
Id.	Descripción	Metas / Resultados			Id.	Descripción	Metas / Resultados			Responsable	Inversión	Costo/ Gasto
		Medidor	Valor	Seg.			Medidor	Valor	Seg.			
1	Lograr un crecimiento integral del Talento Humano de la Subdirección.	No. de Personas Capacitadas	100%	Semestral	3.1	Realizar capacitación en alojamiento hotelero y guías turísticos	Porcentaje de personas capacitadas	100%	Trimestral	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	\$1.000.000
					3.2	Realizar capacitación en alojamiento hotelero.	Porcentaje de personas capacitadas	100%	Trimestral	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.	\$600.000
					3.3	Capacitar al personal del departamento de Turismo en venta de planes internacionales, guías turísticos, servicio al cliente.	No. de personas capacitadas	100%	Semestral	Jefe Dpto. Turismo	N.A.	\$5.000.000
					3.4	Realizar capacitación al personal de Provincia e implementar plan de motivación e incentivos	N.A.	N.A.	Trimestral	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	\$3.200.000

Perspectiva Productividad y Eficiencia: Mejorar el desempeño operacional de la organización												
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					OBJETIVOS ESPECÍFICOS							
Id.	Descripción	Metas / Resultados			Id.	Descripción	Metas / Resultados			Responsable	Inversión	Costo/ Gasto
		Medidor	Valor	Seg.			Medidor	Valor	Seg.			
1	Optimizar la prestación de los servicios	N.A.	N.A.	Mensual	4.1	Optimizar la prestación del servicio en la Sede Recreacional.	Disminución tiempo de atención	30%	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$85.396.000	N.A.
					4.2	Mejorar las condiciones de almacenamiento de los muebles y enseres de la Sede Recreacional	N.A.	N.A.	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$ 39.831.000	N.A.
					4.3	Optimizar la prestación del servicio de alojamiento en el Mesón del Cuchicute	Disminución tiempo de atención	30%	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$169.975.000	\$600.000
					4.4	Mejorar las condiciones de almacenamiento de los muebles, enseres lencería, y las basuras del Mesón del Cuchicute	N.A.	N.A.	Mensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	\$29.034.000	N.A.
					4.5	Agilizar la realización de cotizaciones y la facturación a través de la implementación o mejora de software.	N.A.	N.A.	Mensual	Jefe Departamento de Turismo con apoyo de Informática y Tecnología	N.A.	\$3.600.000
					4.6	Optimizar la comercialización y prestación de los servicios de Recreación y Turismo en Provincia	N.A.	N.A.	Mensual	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	N.A.	N.A.
					4.7	Gestionar convenio y /o proyecto para desarrollar programa vacacional y recreativo en la Provincia de Málaga.	N.A.	N.A.	Semestral	Jefe Dpto. Servicios Descentralizados con apoyo de planeación	Pendiente	Pendiente

ANEXO 2: Formato 2 Plan Operativo Comfenalco Santander

COMFENALCO SANTANDER Plan Operativo 2005 Formato 2						Subdirección / Staff	Departamento						
						Servicios Sociales	Turismo						
Perspectiva Financiera: Maximizar el valor económico de la organización para asegurar su crecimiento													
OBJETIVOS ESPECÍFICOS						INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
Id.	Descripción	Justificación	Metas / Resultados			Descripción	Responsable	Inversión	Costo/ Gasto	Cronograma (Trimestres)			
			Medidor	Valor	Seg.					I	II	III	IV
1	Incrementar ingresos por venta de servicios turísticos	Se busca el cumplimiento de las metas financieras del servicio	% incremento de ingresos	330.85	Mensual	Crear nuevos planes con diversidad de productos turísticos	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	\$1.000.000				
						Incentivar el agroturismo en el área metropolitana	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	\$2.000.000				
						Ampliar los convenios con los agentes Mayoristas	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				
						Ampliar los convenios de intercambio con otras Cajas del País.	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				
						Diseñar planes y paquetes turísticos en los destinos Internacionales	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				
						Evaluar nuevas alternativas de proveedores de transporte en los programas de Recreación y Turismo.	Jefe Departamento de Turismo con acompañamiento de jefe de Servicios Generales.	N.A.	N.A.				

2	Controlar los costos de Turismo	Se busca el cumplimiento de las metas financieras del servicio.	% incremento	538.89		Hacer negociaciones con descuentos con los mayoristas	Jefe Departamento de Turismo.	N.A.	N.A.				
3	Controlar los gastos de Turismo	Se busca el cumplimiento de las metas financieras del servicio.	% incremento	-18.96		Minimizar los gastos de la operación buscando opciones que los reduzcan.	Jefe Departamento de Turismo.	N.A.	N.A.				

Perspectiva Clientes Y Mercados: Fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacia los usuarios y mercado en general													
OBJETIVOS ESPECÍFICOS						INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
Id.	Descripción	Justificación	Metas / Resultados			Descripción	Responsable	Inversión	Costo/ Gasto	Cronograma (Trimetres)			
			Medidor	Valor	Seg.					I	II	III	IV
1	Incrementar el número de usuarios	Se requiere dar a conocer el servicio a un mayor número de afiliados y no afiliados	% Incremento de usuarios	5%	Mensual	Ampliar la cobertura de visitas a las empresas por medio de los promotores Turísticos	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	\$ 1.500.000				
						Diseñar un informativo de turismo de Santander incluyendo paquetes del mesón del Cuchicute y Sede Recreacional	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	\$ 2.000.000				
						Distribuir informativo por intermedio de las demás Cajas de Compensación del País.	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	\$ 1.000.000				
						Fomentar el conocimiento de los servicios por intermedio de eventos como el shopping de compras turísticas	Jefe Departamento de turismo	N.A.	\$ 1.000.000				

Perspectiva Clientes Y Mercados: Fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacía los usuarios y mercado en general													
OBJETIVOS ESPECÍFICOS						INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
Id.	Descripción	Justificación	Metas / Resultados			Descripción	Responsable	Inversión	Costo/ Gasto	Cronograma (Trimestres)			
			Medidor	Valor	Seg.					I	II	III	IV
2	Mantener el índice de satisfacción del cliente	Es importante para el servicio mantener el índice de satisfacción del 90.5% suministrado por el diagnostico externo	Indice de satisfacción	90.5	Mensual	Atención oportunas a cotizaciones solicitadas	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				
						Seguimiento a los servicios prestados por terceros	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				
						Cumplimiento 100% de la promesa de servicio	Jefe Departamento de Turismo	N.A.	N.A.				

Perspectiva Desarrollo Humano y Aprendizaje Organizacional: Desarrollar integralmente el talento humano													
OBJETIVOS ESPECÍFICOS						INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
Id.	Descripción	Justificación	Metas / Resultados			Descripción	Responsable	Inversión	Costo/ Gasto	Cronograma (Trimestres)			
			Medidor	Valor	Seg.					I	II	III	IV
1	Capacitar al personal del departamento	Se requiere aumentar las competencias del personal que atiende al público	No. de personas capacitadas	100%	Semestral	Gestionar con los mayoristas cursos de venta de planes Internacionales para las promotoras.	Jefe Departamento de turismo con apoyo de RRHH	N.A.	N.A.				
						Gestionar con el SENA y la Corporación de Turismo curso para guías turísticos	Jefe Departamento de turismo con apoyo de RRHH	N.A.	\$3.000.000				
						Capacitación por intermedio de entidades para las	Jefe Departamento de turismo con	N.A.	\$2.000.000				

						promotoras de turismo en cuanto al servicio al cliente y temas turísticos	apoyo de RRHH						
--	--	--	--	--	--	---	---------------	--	--	--	--	--	--

Perspectiva Productividad y Eficiencia: Mejorar el desempeño operacional de la organización													
OBJETIVOS ESPECÍFICOS						INICIATIVAS ESTRATÉGICAS							
Id.	Descripción	Justificación	Metas / Resultados			Descripción	Responsable	Inversión	Costo/ Gasto	Cronograma (Trimestres)			
			Medidor	Valor	Seg.					I	II	III	IV
1	Optimizar la prestación del servicio de Turismo	Es necesario mejorar los procedimientos de facturación y cotizaciones.	N.A.	N.A.	Mensual	Crear un software para hacer las cotizaciones más eficazmente.	Jefe Departamento de turismo , con apoyo de Informática y Tecnología	N.A.	\$3.000.000				
						Mejorar y hacer modificaciones al software existente para la realización de facturas en cuanto a los cambios presentados en el otorgamiento de créditos.	Jefe Departamento de Turismo con apoyo de Informática y Tecnología	N.A.	\$600.000				

**ANEXO C: Manual de Funciones
Subdirección de Servicios Sociales**

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Subdirector Servicios Sociales
DEPENDENCIA	Subdirección de Servicios Sociales
CARGO AL QUE REPORTA	Director Administrativo
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Jefe Departamento Recreación y Deportes(1), Jefe Departamento de Turismo(1), Jefe Departamento Servicios Descentralizados(1), Secretaria (1)

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Proyectar, planear, implementar y controlar la ejecución de los programas dirigidos a las empresas afiliadas y a sus beneficiarios en los servicios de recreación, deportes y turismo.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Orientar y dirigir la planeación estratégica de los procesos a su cargo.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Integridad Disciplina Orientación al logro Competencias Específicas por Nivel Liderazgo Análisis y solución de problemas Comunicación
Coordinar la elaboración, ejecución y cumplimiento de planes operativos y presupuestos de la subdirección.	
Condensar y analizar la información para la elaboración y procesamiento de los diversos informes de gestión.	
Promover e impulsar la ejecución de convenios con las empresas afiliadas y no afiliadas de los servicios de la Subdirección.	
Evaluar, justificar y autorizar la adquisición y conservación de las instalaciones de la Subdirección de acuerdo con los planes operativos y presupuestos aprobados para la vigencia.	
Verificar que la prestación de los servicios de recreación, turismo, deportes, alquileres, alojamiento, alimentos y bebidas, se cumpla de forma satisfactoria para el cliente y la Caja en cuanto a oportunidad, y precio.	
Participar en las negociaciones que realicen los departamentos de la subdirección por compra de paquetes o venta de servicios.	
Evaluar y aprobar los convenios para los diferentes servicios que conforman la subdirección.	
Establecer controles para verificar permanentemente el cumplimiento de los objetivos establecidos para los procesos de la subdirección.	
Dirigir y coordinar el personal a su cargo.	

Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
---	--

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Proc. Diseño y planificación de servicios Proc. Prestación de servicios	Sub. Recreación Sub. Deportes Sub. Alquileres Sub. Alojamiento Sub Turismo

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de Comfenalco Santander.

COMITÉS
Equipo Directivo Estratégico y Equipo primario de la dependencia.

RELACIONES EXTERNAS
Empresas afiliadas, Supersubsidio, corporación de turismo de Santander, empresas de transporte terrestre y aéreo, entidades gubernamentales.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Aprobación de permisos de personal de su dependencia, aplicación de las disposiciones de la Caja, ejecución del presupuesto, compras menores a 20 s.m.m.l.v así como la ejecución de las inversiones aprobadas en la vigencia correspondiente.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Aprobación de nuevos programas y proyectos, los aprobados en los planes operativos, presupuestos e inversiones con base en los poderes de aprobación.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o afines. Postgrados en Dirección de Empresas o mercadeo

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000
Conocimiento en manejo de software de escritorio
Conocimiento de la ley 21/82 y la ley 300 de Turismo.
Conocimiento en manejo sindical

6.3 ENTRENAMIENTO

Planes operativos y presupuestos (8 horas), conocimiento de los subprocesos en los que interviene el área (24 horas) conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas).

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo cuatro años de experiencia en cargos similares.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 4190 S.M.M.L.V. al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.
INFORMACION: La contenida en los documentos realizados por su dependencia. Alta responsabilidad en el manejo de dicha información y su debida reserva.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de los equipos de cómputo, software y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
 - **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.
- Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación
Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada
Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular
Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual
Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad
Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Riesgo Mecánico

Mecanismos en movimiento: Desplazamiento en vehículo a otras áreas de la empresa dentro y fuera de la ciudad

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Director Administrativo
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe Departamento Recreación y Deportes
DEPENDENCIA	Departamento Recreación y Deportes
CARGO AL QUE REPORTA	Subdirector de Servicios Sociales
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Secretaria Departamento(1), Profesional de apoyo - Deportes(1), Profesional de apoyo - Recreación (1), Administrador Sede Recreacional Bucaramanga (1), Administrador Sede Recreacional Mesón del Cuchicute (1).

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar las sedes recreacionales y los programas recreativos y deportivos que satisfagan las necesidades de esparcimiento y ocupación del tiempo libre de los afiliados y usuarios que lo requieran.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Planear, organizar, ejecutar y controlar los planes operativos y presupuesto de ingresos, gastos, costos e inversiones del área.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Integridad Disciplina Orientación al logro Competencias Específicas por Nivel Comunicación Liderazgo Análisis y solución de problemas
Dirigir y coordinar el personal a su cargo.	
Promover, coordinar y controlar los convenios que se celebran a nivel cultural, deportivo y recreativo con el estado o empresas privadas.	
Elaborar y controlar los informes requeridos sobre los informes de gestión integral de sus programas, planes y presupuestos económicos, financieros y sociales.	
Planear y controlar el funcionamiento de las sedes vacacionales y recreacionales a su cargo.	
Controlar la prestación de los servicios contratados con terceros.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato.	

Procesos y/o Subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Sub. Recreación Sub. Deportes Sub. Alquileres Sub. Alojamiento Sub. Alimentos y bebidas	

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Con todas las dependencias de la Comfenalco Santander.

COMITÉS

Comité de valoración de salarios, equipo primario de la dependencia, comité de recreación, comité de la sede recreacional.

RELACIONES EXTERNAS

Gerentes, jefes de recursos humanos y bienestar social de empresas afiliados y/o usuarios, empleados, cajas de compensación, entes gubernamentales y público en general.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Novedades de la contratación de personal indirecto, descuentos que no sobrepasen el presupuesto fijado, compras o adquisiciones que no superen los poderes de aprobación, ejecución de los programas e inversiones aprobadas.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO

Aprobación de nuevos programas y proyectos, así como los aprobados en los planes operativos y presupuestos.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Profesional universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Comunicación Social

6.2 EXPERIENCIA

Mínimo dos años en cargos similares.

6.3 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000.
Conocimiento en manejo de software de escritorio
Conocimiento de ley 789/02; Ley 21/82 de atención a la niñez; ley 633/02

6.4 ENTRENAMIENTO

Conocimiento del software sisrecreal (8 horas), Conocimiento de los subprocesos en los que interviene el área (24 horas) Conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas).

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 3.631 S.M.M.L.V al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.

INFORMACION: Por la contenida en los documentos que en el ejercicio de su cargo le corresponda manejar o conocer.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso Equipos de cómputo, software y elementos de papelería.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.

Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación

Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada

Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular

Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual

Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad

Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Subdirector Servicios Sociales
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe Departamento de Turismo
DEPENDENCIA	Departamento de Turismo
CARGO AL QUE REPORTA	Subdirector de Servicios Sociales
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Auxiliar administrativo(4)

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planear y controlar la venta de los servicios turísticos ofrecidos a las empresas afiliadas y al público en general.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Planear, organizar, ejecutar y controlar los planes operativos y presupuesto de ingresos, gastos, costos e inversiones del área.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Disciplina Integridad Orientación al logro Competencias Específicas por Nivel Análisis y solución de problemas Liderazgo Comunicación
Autorizar, controlar y hacer seguimiento a los planes turísticos en ejecución.	
Dirigir y controlar la logística en la prestación de servicios turísticos.	
Realizar las cotizaciones y concretar la venta de los servicios ofrecidos por la dependencia.	
Controlar y verificar la calidad del servicio prestado por la Caja o por servicios contratados a terceros.	
Y todas aquellas responsabilidades asignadas por su jefe inmediato.	

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
Sub. Turismo	

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Departamento contabilidad, departamento cartera, departamento tesorería, mercadeo corporativo, auditoría interna.

COMITÉS

Equipo primario de la dependencia.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes, empresas de transporte, corporación de turismo, agencias, hoteles y otras cajas de compensación familiar a nivel nacional.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Novedades de la contratación de personal indirecto, descuentos que no sobrepasen el presupuesto fijado, compras o adquisiciones que no superen los poderes de aprobación, Ejecución de los programas e inversiones aprobadas.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO

Aprobación de nuevos programas y proyectos, así como los aprobados en los planes operativos y presupuestos.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Profesional universitario en Administración Hotelera y Turística ó afines

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000.
Conocimiento en manejo de software de escritorio.
Conocimiento de la ley 300 de Turismo.

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento del software de Facturación (8 horas), conocimiento de los subprocesos en los que interviene el área (24 horas), conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas).

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 3.072 S.M.M.L.V. al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.

INFORMACION: Guardar la debida reserva sobre la información y el contenido de los diferentes documentos que en razón del ejercicio de su cargo le corresponde conocer.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de los equipos de computo, software y demás elementos suministrados para el desarrollo de sus labores.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.

Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación

Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada

Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular

Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual

Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad

Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Riesgo Mecánico

Mecanismos en movimiento Desplazamiento en vehículo fuera de la ciudad en los diferentes programas de turismo organizados

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Subdirector Servicios Sociales
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Jefe Departamento Servicios Descentralizados
DEPENDENCIA	Departamento de Servicios Descentralizados
CARGO AL QUE REPORTA	Subdirector Servicios Sociales
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Secretaria (1), Coordinador Unidad Integral de Servicios I (6), Coordinador Unidad Integral de Servicios II (3).

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Coordinar y controlar la prestación de los servicios de educación, capacitación, recreación, turismo, mercadeo corporativo, mercadeo social, y salud que se desarrollan en el área metropolitana y la provincia.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Planear, elaborar, ejecutar y controlar los planes operativos y presupuesto de ingresos, gastos, costos e inversiones de servicios descentralizados y los servicios ofrecidos en provincia.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Disciplina Integridad Orientación al logro Competencias Específicas por Nivel Análisis y solución de problemas Comunicación Liderazgo
Planear, elaborar, ejecutar y controlar los planes de promoción y venta de los servicios ofrecidos en la provincia y el área metropolitana.	
Administrar y controlar el talento humano.	
Recopilar y elaborar los informes requeridos a nivel interno y externo.	
Coordinar el mantenimiento y afiliación de empresas en la provincia.	
Coordinar la prestación de los servicios de subsidio, aportes, programas especiales (JEC, Niñez, Bibliotecas, Bibliotecas viajeras) y vivienda.	
Gestionar, elaborar y coordinar la ejecución de planes y programas a desarrollar en provincia.	
Coordinar la prestación del servicio en el jardín infantil de Socorro.	
Programar el mantenimiento de la infraestructura y equipos de las unidades integrales de la provincia.	
Coordinar la selección y contratación del personal de Provincia.	
Evaluar la prestación de los servicios que se ofrezcan en los municipios.	

Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
---	--

Procesos y/o Subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
	Sub. Turismo Sub. Recreación Sub. Deportes Sub. Educación Formal Sub. Educación No Formal Sub. Alquileres Sub. Alimentos y bebidas Sub. Transporte Sub. Afiliación Sub. Comercialización Sub. Comunicaciones Sub. Mantenimiento Sub. Compras Sub. Selección y contratación

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de la Caja.

COMITÉS
Equipo primario de servicios sociales y educación.

RELACIONES EXTERNAS
Empresas afiliadas, autoridades civiles, militares y eclesiásticas de cada municipio, proveedores, entidades con las que se tenga convenio; público en general.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Elaboración: de planes operativos, presupuestos de ingresos, egresos, e inversiones, planes de promoción y venta de programas y servicios, contenido e implementación de programas, tarifas, cotizaciones, proceso de control de recursos físicos y económicos de la provincia.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
La realización de convenios en cada municipio, compras, arreglos locativos, Tarifas de programas y servicios, aspectos relacionados con el talento humano: Cambios, sanciones, permisos, llamados atención.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Profesional universitario en Administración de Empresas, Comunicación organizacional, Mercadeo o afín.

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000
Conocimiento en manejo de software de escritorio.
Conocimiento de la ley 21, ley 789, ley general de educación, ley 300 de turismo.

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento de los subprocesos en los que interviene el área (120 horas), conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 1.743 S.M.M.L.V. al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.
INFORMACION: Por el manejo de la información contenida en los documentos que por su ejecución del cargo se deben llevar a cabo.
EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso equipos de cómputo, software, comunicación, medios audiovisuales y elementos de papelería para la realización de su trabajo.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.

Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación

Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada

Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular

Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual

Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad

Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Riesgo Mecánico

Mecanismos en movimiento: Desplazamiento en vehículo a otras áreas de la empresa dentro y fuera de la ciudad

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Subdirector Servicios Sociales
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Unidad Integral de Servicios II San Vicente, Zapatoca, Vélez.
DEPENDENCIA	Departamento Servicios descentralizados
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe Departamento Servicios Descentralizados
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Auxiliar Administrativo (1), Instructor (5), Auxiliar Servicios Generales (1)

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Coordinar la prestación de los servicios que se prestan en los municipios.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Ejecutar el presupuesto de ingresos, egresos e inversiones asignado y el plan operativo de la unidad integral.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Disciplina Integridad Orientación al logro Competencias Específicas por Nivel Análisis y solución de problemas Comunicación Liderazgo
Controlar el talento humano.	
Ejecutar los planes de promoción y venta de los servicios.	
Administrar y controlar los recursos físicos y económicos asignados.	
Velar por el mantenimiento de las empresas afiliadas.	
Ejecutar los planes y programas que se gestionan desde el departamento de servicios descentralizados.	
Elaborar los informes requeridos por el jefe inmediato.	
Evaluar el desarrollo de los programas y servicios en los diferentes niveles de ejecución.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean asignadas por el jefe inmediato.	

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
	Sub. Educación No Formal Sub. Recreación Sub. Turismo

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Con el departamento de servicios descentralizados.

COMITÉS

Equipo de coordinadores UISS.

RELACIONES EXTERNAS

Empresas afiliadas, entidades públicas, gubernamentales, militares, eclesiásticas y el público en general en cada municipio.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Lo relacionado con el manejo del personal, de los recursos físicos y económicos asignados al municipio.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO

Descuentos, convenios, nuevos programas, compras, arreglos locativos, aspectos relacionados con novedades de personal.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Tecnólogo

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000
Conocimiento en el manejo de software de escritorio.
Conocimiento de la ley 21 de 1982, ley 789 del 2002.

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento de los subprocesos en que interviene el área (24 horas), conocimiento de la ley del subsidio familiar y reglamentación propia de la Caja (8 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo un año de experiencia en cargos similares.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTION DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 90 S.M.M.L.V al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.

INFORMACION: Por la contenida en los documentos que por ejecución del cargo se deben llevara a cabo.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de Equipos de computo, software, comunicaciones, ayudas audiovisuales y elementos de oficina necesarios para el desarrollo de la labor.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.
Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación
Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada
Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular
Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual
Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad
Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Subdirector Servicios sociales
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Administrador Sede Recreacional Bucaramanga
DEPENDENCIA	Departamento de Recreación y Deportes
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe Departamento Recreación y Deportes
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Auxiliar Sede (12), Auxiliar de Servicios Generales(23), Auxiliar Administrativo (1).

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Coordinar, ejecutar y controlar los eventos sociales, recreativos, deportivos y de actividades lúdicas para las empresas afiliadas, sus beneficiarios y los usuarios que los requieran.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Administrar y controlar el personal operativo de la sede recreacional	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Integridad Orientación al logro Disciplina Competencias Específicas por Nivel Comunicación Liderazgo Análisis y solución de problemas
Ejecutar los planes operativos anuales y presupuestos.	
Dirigir, controlar, promover la conservación y el mantenimiento de la infraestructura física.	
Mantener a disposición y controlar los bienes muebles, equipos, ayudas audiovisuales, menajes y demás elementos utilizados en la presentación de los servicios.	
Organizar, controlar, realizar seguimiento a todos los eventos y actividades que se realicen en la sede recreacional.	
Verificar y controlar la funcionalidad de los arrendatarios y concesionarios que prestan productos y servicios a la sede recreacional.	
Realizar las cotizaciones que sean solicitada directamente por el cliente o por comercialización.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean signadas por su jefe inmediato.	

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
	Sub. Recreación Sub. Deportes Sub. Alimentos y bebidas Sub. Alojamiento Sub. Alquileres

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de Comfenalco Santander.

COMITÉS
Comité sede recreacional

RELACIONES EXTERNAS
CDMB, entidades gubernamentales, empresas afiliadas y comunidad en general.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Las relacionadas con la prestación del servicio, permisos del personal a cargo hasta un día y organización de turnos.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Las relacionadas con el diseño y planificación del servicio, la ejecución del plan de inversiones, tarifas, descuentos especiales, mantenimiento y compras.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Tecnología en administración hotelera y turística

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000 Conocimiento en manejo de software de escritorio. Conocimiento técnicos sobre organización de eventos. Conocimiento de la ley 789, ley 21, ley 300.
--

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento software alojamiento, Software de ingreso (16 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 870 S.M.M.LV. al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.

INFORMACION: Guardar la debida reserva ante cierto tipo de información y el manejo de documentos referentes al ejercicio del cargo.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de Equipos de cómputo, software, equipos de oficina, elementos de papelería necesarios para el desempeño de las labores en el cargo.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.

Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación

Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada

Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia en una tarea particular

Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual

Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad

Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad**Eléctricos**

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo

Revisó: Subdirector Servicios Sociales

Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo

Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Administrador Sede Recreacional Mesón del Cuchicute
DEPENDENCIA	Departamento de Recreación y Deportes
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe Departamento Recreación y Deportes
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Auxiliar Sede (8), Auxiliar de Servicios Generales(6), Auxiliar Administrativo(1)

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Coordinar, ejecutar y controlar los eventos sociales, recreativos, deportivos y de actividades lúdicas para las empresas afiliadas, sus beneficiarios y los usuarios que los requieran.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Administrar y controlar el personal operativo de la sede recreacional mesón de cuchicute.	Competencias Corporativas Actitud de servicio Compromiso Integridad Orientación al logro Disciplina Competencias Específicas por Nivel Comunicación Liderazgo Análisis y solución de problemas
Ejecutar los planes operativos anuales y presupuestos.	
Dirigir, controlar, promover la conservación y el mantenimiento de la infraestructura física.	
Mantener a disposición y controlar los bienes muebles, equipos, ayudas audiovisuales, menajes y demás elementos utilizados en la presentación de los servicios.	
Organizar, controlar, realizar seguimiento a todos los eventos y actividades que se realicen en la sede recreacional.	
Verificar y controlar la funcionalidad de los arrendatarios y concesionarios que prestan productos y servicios a la sede recreacional.	
Realizar las cotizaciones que sean solicitadas directamente por el cliente o por comercialización.	
Y todas aquellas responsabilidades que le sean signadas por su jefe inmediato.	
Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa

	Sub. Recreación Sub. Alimentos y bebidas Sub. Alojamiento Sub. Alquileres
--	--

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Con todas las dependencias de Comfenalco Santander.

COMITÉS
Comité sede recreacional

RELACIONES EXTERNAS
Entidades Gubernamentales, empresas afiliadas y comunidad en general.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO
Las relacionadas con la prestación del servicio, permisos del personal a cargo hasta un día y organización de turnos.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
Las relacionadas con el diseño y planificación del servicio, la ejecución del plan de inversiones, Tarifas, Descuentos especiales, mantenimiento y compras.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Tecnología en administración hotelera y turística.
--

6.2 FORMACION

Conocimiento en la NTC ISO 9000 Conocimiento en manejo de software de escritorio. Conocimientos técnicos sobre organización de eventos. Conocimiento de la ley 789, ley 21, ley 300.

6.3 ENTRENAMIENTO

Conocimiento software alojamiento, Software de ingreso (16 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Mínimo dos años de experiencia en cargos afines.

6.5 RESPONSABILIDADES

GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS: Responde por 670 S.M.M.LV. al año correspondientes a presupuesto de ingresos del área.

INFORMACION: Guardar la debida reserva ante cierto tipo de información y el manejo de documentos referentes al ejercicio del cargo.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Por el uso de Equipos de cómputo, software, equipos de oficina, elementos de papelería necesarios para el desempeño de las labores en el cargo.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Esfuerzo de aplicación física:** El cargo exige un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa.
- **Esfuerzo Mental:** Requiere una atención mental alta. Exigen una concentración extrema y exigente.

Apremio de tiempo: la tarea requiere de exigencia del tiempo y es susceptible a modificación

Complejidad y rapidez: exige análisis y toma de decisiones durante la jornada

Atención: esfuerzo necesario para centrar la conciencia un una tarea particular

Variedad: la tarea requiere de variedad, motivación y crecimiento intelectual

Nivel de responsabilidad del cargo: alto nivel de responsabilidad

Posibilidades de autonomía: alta posibilidad del tomar decisiones en los asuntos relacionados con el cargo

6.7 SALUD OCUPACIONAL

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS

Riesgos: Tareas con riesgos mínimos para la salud o para ocasionar accidentes de trabajo y/o enfermedad profesional

Condiciones Ambientales

Riesgos Físicos

Ruido: Predominio de Bajas frecuencias, interfiere con la concentración pero no con la comunicación.

Iluminación: Trabajo habitual de oficina con nivel de iluminación adecuado con combinación de luz natural y artificial, pero con presencia de dos o tres condiciones adversas (deslumbramiento, contrastes inadecuados, presencia de sombras)

Temperaturas: Eventual sensación de disconfort térmico frío o calor que varia de acuerdo a las condiciones climáticas.

Riesgos Químicos

Polvo: Percepción subjetiva de emisión de polvos sin deposito sobre superficies pero evidenciables en presencia de la luz..

Factores de Riesgos Biológicos

Virus: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Bacteria: El cargo no presenta exposición al riesgo.

Condiciones de seguridad

Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no deben ser sobrecargados de tomas

Locativos

Distribución del área: El espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo

Condiciones Ergonómicas

Sobrecarga y esfuerzos: El cargo no representa exposición al riesgo, Requiere de desplazamientos pero sin carga, sin esfuerzo físicos, ni movimientos repetitivos

Postura Habitual: Sedente un 80% de la jornada laboral sin inclinación.

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla

Condiciones Psicosociales

Carga de Trabajo: La jornada habitual exige el cumplimiento del horario asignado. Jornada partida con periodo de descanso

Atención al cliente: Manejo continuo y permanente de emociones y conflictos del público que tiene contacto con el cargo.

Elaboró: Gestión Humana y servicios de apoyo	Revisó: Subdirector Servicios Sociales
Aprobó: Gestión Humana y servicios de apoyo	Fecha Actualización: Noviembre 2004

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Sede
DEPENDENCIA	Sede Recreacional
CARGO AL QUE REPORTA	Administrador Sede Recreacional
CARGO(S) QUE LE REPORTA(N)	Ninguno

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar labores de mantenimiento, adecuación de la infraestructura física y de equipos y control de ingreso y salida de los usuarios de la sede que permita un buen funcionamiento de los servicios y una buena atención de sus usuarios.

3. RESPONSABILIDADES

PRINCIPALES	COMPETENCIAS
Realizar las labores de aseo, limpieza y orden de cada lugar y elemento asignado de la Sede.	Corporativas Integridad. Actitud de servicio. Compromiso. Disciplina. Orientación. Trabajo en equipo Específicas por nivel Capacidad para aprendizaje y adaptabilidad Atención al detalle. Comunicación.
Realizar las actividades de mantenimiento, aseo y adecuación de jardines o zonas verdes de la sede.	
Ejecutar las labores necesarias para controlar el tratamiento de aguas en la sede recreacional y garantizar la calidad para su consumo y uso.	
Realizar labores de mensajería tanto interna como externa.	
Realizar las actividades asignadas para controlar el perfecto estado, funcionamiento y uso de las piscinas.	
Recibir, controlar y atender las entradas y salidas de los usuarios de la sede, así como los ingresos que se generen por esta actividad respondiendo por la base y entrega diaria del efectivo recibido.	
Realizar todas aquellas actividades operativas de oficios varios asignadas por su jefe inmediato.	

Procesos y/o subprocesos por los que responde	Subprocesos en los que participa
	Subproceso

4. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS
Compañeros de trabajo que laboran en el servicio asignado.

COMITÉS
Ninguno

RELACIONES EXTERNAS

Público usuario de los servicios e instalaciones de la Sede y entidades bancarias.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Método específico y orden para la realización de labores asignadas en la sede.

DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO

Asignación y uso de suministros e insumos.

Asignación de actividad a realizar.

Horarios de trabajo.

Cambios en el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los servicios asignados de la sede.

6. PERFIL DEL CARGO

6.1 EDUCACION

Bachiller

6.2 FORMACION

Cursos o similares en mantenimiento de la calidad de aguas o tratamiento de aguas.

Cursos o similares en jardinería.

Conocimientos atención al público.

6.3 ENTRENAMIENTO

Procedimientos específico del servicio asignado. (8 horas)

6.4 EXPERIENCIA

Seis meses de experiencia en labores similares

6.5 RESPONSABILIDADES

DINERO: Efectivo por base y recibo de ingreso de los usuarios. (1 SMLV) por día.

INFORMACIÓN: Ninguno.

EQUIPOS Y MAQUINAS: Uso de herramientas y otros utensilios menores.

6.6 ESFUERZOS

Exigencias laborales derivadas de la actividad física del trabajador:

- **Carga física estática corporal:** Trabajo fuerte que exige esfuerzo con materiales de peso considerable.
- **Posturas incómodas y/o forzadas:** Postura habitual intermitente sentado, de pie y caminando con inclinaciones fuertes.
- **Carga Mental:** La operación es prácticamente automática requiere un mínimo de esfuerzo mental.

6.7 SALUD OCUPACIONAL

Condiciones de Higiene y Seguridad

Factores de Riesgos Físicos

Ruido: Medianas frecuencias, esta expuesto a los ruidos propios generados por los equipos y usuarios de la sede.

Iluminación: Trabajo habitual a luz y sol natural.

Temperaturas: Expuesto a temperaturas del medio ambiente.

Factores de Riesgos Químicos

Polvo: Con exposición a partículas de polvo inorgánicos, orgánicos(vegetales) y sintéticos

Líquidos: Manipulación de productos químicos líquidos de aseo, manejo de piscinas y potabilización del agua.

Factor de Riesgo Mecánico

Herramientas manuales: Presenta exposición al riesgo por manejo de herramientas de trabajo de jardinería, mantenimiento y aseo.

Factor de Riesgo Eléctricos

Conexiones eléctricas: Los puntos eléctricos no se deben sobrecargar de tomas.

Factor de Riesgo Locativos

Distribución del área: Debe contar con espacio suficiente para el buen desarrollo de la tarea, con optimas condiciones de orden y aseo.

Factores de Riesgos Biológicos

Virus y Bacterias: el cargo presenta exposición al riesgo cuando desarrolla actividades de aseo y limpieza de instalaciones y equipos.

Condiciones Psicosociales

Factores de Riesgos Psicosociales

Carga de Trabajo: Cumplimiento del turno asignado, jornada partida con horario flexible.

Atención al Cliente: Manejo de conflictos y emociones del público que tiene contacto con el cargo.

Condiciones Ergonómicas

Factor de Riesgo Ergonómico

Diseño del puesto: Puesto de trabajo sentado que requiere de un buen diseño de la silla ergonómica y de la superficie del escritorio.

Riesgos Inevitables

Las labores del cargo no tienen riesgos de accidente o para la salud.

Elaboró: Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Revisó: Jefe del Departamento de Servicios Generales y Compras
Aprobó: Jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo	Fecha Actualización: Enero de 2005

ANEXO D: Plan Estratégico para la Subdirección de Servicios Sociales

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: A. ACONDICIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA EXISTENTE

OBJETIVO Renovación y acondicionamiento de las diferentes instalaciones en las que se desarrollan los servicios ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales.

Aptitudes Centrales Infraestructura propia y adecuada para la prestación de los servicios.	Perspectiva de Gestión Clientes y Mercados
--	--

Iniciativa Estratégica Remodelación de la zona social de alojamiento en la sede recreacional vacacional de Bucaramanga

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Diseño del área de remodelación	Subdirector Servicios Sociales con apoyo de la oficina de Vivienda y Construcción	* Normatividad para la construcción de instalaciones hoteleras * Asesoramiento técnico en hotelería * Recursos Económicos	* Cumplimiento de los plazos de entrega del diseño * Cumplimiento de las especificaciones institucionales para el diseño
Determinación del presupuesto de la remodelación	Subdirector de Servicios Sociales; Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Asesoramiento de la oficina de Vivienda y Construcción * Reglamentación de la Superintendencia del Subsidio Familiar sobre proyectos de inversión	* Cumplimiento del plazo determinado para la entrega del presupuesto
Presentación y aprobación del proyecto	Subdirector de Servicios Sociales; Director Administrativo; Consejo Directivo	* Documentación del proyecto * Presupuesto	* Número de correcciones y mejoras propuestas al proyecto
Realización de obras de construcción	Subdirector de Servicios Sociales; Contratista	* Recursos económicos * Programación de fechas de entrega	* Cumplimiento de las fechas de entrega de las obras * Cumplimiento del presupuesto asignado a la obra

Iniciativa Estratégica Adecuación del lago y zona de carts en la sede recreacional

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Diseño del área de remodelación	Subdirector Servicios Sociales con apoyo de la oficina de Vivienda y Construcción	* Normatividad para la construcción de instalaciones hoteleras * Asesoramiento técnico en hotelería * Recursos Económicos	* Cumplimiento de los plazos de entrega del diseño * Cumplimiento de las especificaciones institucionales para el diseño
Determinación del presupuesto de la remodelación	Subdirector de Servicios Sociales; Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Asesoramiento de la oficina de Vivienda y Construcción * Reglamentación de la Superintendencia del Subsidio Familiar sobre proyectos de inversión	* Cumplimiento del plazo determinado para la entrega del presupuesto
Presentación y aprobación del proyecto	Subdirector de Servicios Sociales; Director Administrativo; Consejo Directivo	* Documentación del proyecto * Presupuesto	* Correcciones y mejoras propuestas al proyecto
Realización de obras de construcción	Subdirector de Servicios Sociales; Contratista	* Recursos económicos * Programación de fechas de entrega	* Cumplimiento de las fechas de entrega de las obras * Cumplimiento del presupuesto asignado a la obra

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: A. ACONDICIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA EXISTENTE

OBJETIVO Renovación y acondicionamiento de las diferentes instalaciones en las que se desarrollan los servicios ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales.

<p>Aptitudes Centrales Infraestructura propia y adecuada para la prestación de los servicios.</p>	<p>Perspectiva de Gestión Clientes y Mercados</p>
--	--

Iniciativa Estratégica Creación de un plan de mantenimiento preventivo para el área de la cocina y alojamiento para la conservación de las instalaciones

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Revisión del plan de mantenimiento existente en el área de cocina y alojamiento	Administrador sede recreacional con apoyo de la oficina del Departamento de Mantenimiento	* Hoja de vida de los equipos * Inventario de equipos, mobiliario e instalaciones	* Porcentaje de equipos con plan de mantenimiento a la fecha
Capacitación al personal de mantenimiento de la sede recreacional	Administrador sede recreacional con apoyo de la oficina del Departamento de Mantenimiento	* Aprobación de la oficina de Gestión Humana * Capacitadores	* Porcentaje de personal capacitado
Realización de hojas de vida de los equipos que no las tienen	Administrador sede recreacional con apoyo de la oficina del Departamento de Mantenimiento	* Inventario de equipos e instalaciones	* Porcentaje de equipos sin plan de mantenimiento a la fecha
Determinación de frecuencias de mantenimiento y responsables	Administrador sede recreacional con apoyo de la oficina del Departamento de Mantenimiento	* Hojas de vida de los equipos * Programación del personal de mantenimiento	* Cumplimiento del lazo estipulado para esta actividad

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA:

B. DIVERSIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE SERVICIO

OBJETIVO Brindar al usuario opciones diferentes e innovadoras que le permitan a la Subdirección estar en paridad competitiva con otros establecimientos que ofrecen los mismos servicios.

<p>Aptitudes Centrales</p> <p>Acceso a servicios de alojamiento y turismo en las Cajas afiliadas a la Federación Nacional de Cajas de Compensación. Conocimiento profundo en el campo de la recreación y el deporte</p>	<p>Perspectiva de Gestión</p> <p>Perspectiva financiera Perspectiva de mercados y clientes.</p>
--	--

Iniciativa Estratégica Realización de convenios con agencias de ecoturismo y deporte de aventura de San Gil para ofrecer este servicio en la ciudad de Bucaramanga y en los municipios de la provincia

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Recolección y análisis de información sobre las agencias de ecoturismo y deporte de aventura que operan en San Gil	Jefe Departamento de Turismo con el apoyo de la Coordinadora de UISS San Gil	* Normatividad de turismo * Requisitos para la realización de convenios con Comfenalco Santander	* Porcentaje de agencias que cumplen con los requisitos para la realización de convenios
Selección de agencias para la realización de convenios	Jefe Departamento de Turismo con apoyo de Secretaría General	* Requisitos para la realización de convenios con Comfenalco Santander * Criterios para la selección de proveedores en servicio de Turismo	
Inclusión de programas de ecoturismo y deporte de aventura en la oferta de servicio de turismo	Jefe Departamento de Turismo	* Información de los proveedores seleccionados * Oferta de servicio de turismo * Divulgación de la oferta de servicio a través de Mercadeo Corporativo	* Tiempo para ser divulgada la oferta de servicio

Iniciativa Estratégica Diseño de paquetes de turismo teniendo en cuenta las fiestas y celebraciones realizadas en las diferentes partes del país

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Recolección de información sobre fiestas y celebraciones	Jefe Departamento de Turismo	* Internet * Catálogos de agencias de viaje * Comunicación con proveedores de alojamiento en los diferentes municipios * Plan "Vive Colombia, viaja por ella"	* Número de fiestas y celebraciones por municipio potenciales para la realización de planes turísticos
Consulta a usuarios sobre fiestas que les gustaría encontrar en la oferta de servicio de turismo	Jefe Departamento de Turismo con apoyo de Coordinadoras UISS	* Asesoramiento oficina de Planeación y Proyectos * Base de datos de usuarios * apoyo de Oficina de Atención al Cliente	* Demanda estimada de este tipo de programas
Diseño de alternativas de turismo por municipio de acuerdo a las fiestas y celebraciones de más acogida	Jefe Departamento de Turismo	* Información sobre celebraciones y fiestas por municipio * Alternativas de proveedores de alojamiento y de transporte	* Número de alternativas diseñadas
Divulgación de las ofertas de servicio definidas	Jefe Departamento de Turismo	* Ofertas de servicio * Inclusión en la página de la Caja * Folleto promocionales con las nuevas ofertas	* Número de alternativas diseñadas

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: B. DIVERSIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE SERVICIO

Iniciativa Estratégica Diseño de planes promocionales de la ciudad de Bucaramanga, en la que se aprovechen las fechas de ferias y exposiciones.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Recolección de información sobre alternativas turísticas en Bucaramanga	Jefe Departamento de Turismo	* Internet * Información de proveedores * Información de fechas de ferias y exposiciones	* Número de alternativas
Diseño de oferta de servicio respecto a Bucaramanga	Jefe Departamento de Turismo	* Información de proveedores * Alternativas recolectadas	
Realización de acuerdos con otras cajas de compensación para la promoción de esta alternativa	Jefe Departamento de Turismo	* Oferta de servicio actualizada * Contactar a los diferentes departamentos de turismo * Catálogos promocionales	* Número de Cajas de compensación con las que se establezca acuerdos
Divulgación de la nueva oferta de servicio	Jefe Departamento de Turismo	* Oferta de servicio actualizada * Inclusión de la oferta en internet * Folletos promocionales * Envío de folletos a provincia	* Número de Cajas de compensación con las que se establezca acuerdos

Iniciativa Estratégica Realización de convenios con agencias que ofrezcan paquetes turísticos de ecoturismo y deporte de aventura en otras zonas del país

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Contactar agencias de viaje o cajas de compensación que ofrezcan este tipo de programas	Jefe Departamento de Turismo	* Internet * Catálogos de agencias de viaje * Comunicación con cajas de compensación	* Número de agencias y cajas de compensación con este tipo de programas
Selección de agencias y cajas de compensación para la realización de convenios	Jefe Departamento de Turismo con apoyo de Secretaría General	* Asesoramiento de Secretaría General * Requisitos para la realización de convenios * Criterios para la selección de proveedores	
Inclusión de paquetes turísticos de ecoturismo y deporte de aventura en la oferta de servicio	Jefe Departamento de Turismo	* Oferta de servicio * Información de los proveedores seleccionados * Divulgación de la oferta de servicio a través de Mercadeo Corporativo	* Tiempo en divulgar la oferta de servicio

Iniciativa Estratégica Diseño de programas de acondicionamiento físico en la sede recreacional, en la que se pueden incluir disciplinas que no han sido utilizadas por la Caja, como yoga o terapias en el agua

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Seleccionar proveedores de personal para otras disciplinas	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Criterios de selección de proveedores de servicios * Asesoría de Secretaría General para la contratación de proveedores de personal de otras disciplinas * Comunicación con cajas de compensación	* Número de proveedores evaluados

PLAN ESTRATÉGICO

SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA:

B. DIVERSIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE SERVICIO

Iniciativa Estratégica Diseño de programas de acondicionamiento físico en la sede recreacional, en la que se pueden incluir disciplinas que no han sido utilizadas por la Caja, como yoga o terapias en el agua

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Compra de equipo para programas de acondicionamiento físico	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Recursos Económicos * Catálogos de proveedores	* Número de agencias y cajas de compensación con este tipo de programas
Adecuación de instalaciones para la prestación de estos programas	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Recursos económicos * Asesoramiento técnico en la adecuación de las instalaciones	* Cumplimiento de plazos de entrega de las adecuaciones
Inclusión de paquetes turísticos de ecoturismo y deporte de aventura en la oferta de servicio	Jefe Departamento de Turismo	* Oferta de servicio * Información de los proveedores seleccionados * Divulgación de la oferta de servicio a través de Mercadeo Corporativo	* Tiempo en divulgar la oferta de servicio

Iniciativa Estratégica Organización de torneos deportivos para personas de diferentes edades. Torneos para niños, torneos para el adulto mayor, torneos universitarios, torneos intercolegiados.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Creación de base de datos de colegios y universidades	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Internet * Listado de colegios y universidades afiliadas	* Número de colegios y universidades en la base de datos
Definición de disciplinas para la realización de los torneos	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Documentación sobre torneos	
Definición de fechas para la realización de los torneos	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Oferta de servicio * Programación de eventos y torneos en las sedes recreacionales	
Estimación de participación en los torneos	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Oferta de servicio * Base de datos	* Número de colegios y universidades consultadas * Porcentaje de posibles participantes en los torneos

Iniciativa Estratégica Inclusión en la carta del restaurante y autoservicio de opciones de menús más pequeños, variados y económicos.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Consulta de los menús favoritos de los clientes	Jefe Departamento de Recreación y Deportes en acuerdo con el responsable de la concesión del restaurante	*Asesoría de oficina de Planeación y proyectos	* Clientes consultados * Número de opciones determinadas por los clientes

**PLAN ESTRATÉGICO
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES
COMFENALCO SANTANDER**



ESTRATEGIA:

B. DIVERSIFICACIÓN DE LAS OFERTAS DE SERVICIO

Iniciativa Estratégica Inclusión en la carta del restaurante y autoservicio de opciones de menús más pequeños, variados y económicos.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Determinación de platos a incluir en la carta del restaurante	Administrador sedes recreacionales en acuerdo con el responsable de la concesión del restaurante	* Recetas * Resultados de la consulta	* Número de nuevas opciones incluidas en la carta

Iniciativa Estratégica Diseñar planes de alojamiento especiales con alimentación incluida, planes de fin de semana, planes corporativos

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Benchmarking sobre el tipo de programas ofrecidos por otros hoteles de la ciudad	Administradores sedes recreacionales; Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Base de datos de hoteles * Recursos económicos * Asesoramiento en hotelería	* Número de entidades consultadas
Recolección de información sobre planes solicitados	Administradores sedes recreacionales; Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Formatos para recolección de información de clientes que reservan y solicitan planes que no están en la oferta actual	* Porcentaje de clientes con solicitudes especiales que no se encuentran en la oferta de servicio
Determinación de nuevos planes de alojamiento a incluir en la oferta de servicio	Administradores sedes recreacionales; Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Asesoramiento técnico en hotelería * Resultados de la consulta	* Número de nuevos planes incluidos en la oferta de servicio
Determinación de recursos para la implementación de los nuevos planes	Administradores sedes recreacionales; Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Oferta de servicio * Asesoramiento en hotelería	

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: C. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

OBJETIVO Levantar e implementar procedimientos para mejorar la calidad de los servicios que se prestan, satisfaciendo las necesidades del cliente, previniendo los errores, reduciendo costos y siendo competitivos.

<p>Aptitudes Centrales</p> <p>Credibilidad por parte de la comunidad santandereana</p>	<p>Perspectiva de Gestión</p> <p>Perspectiva de mercados y clientes. Perspectiva Productividad y Eficiencia</p>
---	--

Iniciativa Estratégica Levantamiento de los subprocesos y procedimientos de los servicios para alimentar el sistema de gestión de calidad de la Caja.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Concientización del personal	Subdirector de Servicios Sociales con el apoyo de la oficina de Planeación y Proyectos	* Norma ISO 9001:2000 * Material audiovisual * Asesoría sobre el enfoque hacia los procesos	* Porcentaje de colaboradores de la subdirección asistentes a los diferentes programas de concientización
Realización de entrevistas con el personal para la determinación del mapa de procesos de la Subdirección	Subdirector Servicios Sociales y Jefes de Departamento con el apoyo de la oficina de Planeación y Proyectos	* Asesoría sobre enfoque hacia los procesos	* Porcentaje de participación de los colaboradores
Levantamiento de la documentación de los procesos del mapa de procesos	Subdirector Servicios Sociales y Jefes de Departamento con el apoyo de la oficina de Planeación y Proyectos	* Normatividad de los servicios * Asesoría sobre el enfoque hacia los procesos * Personal responsable de la gestión de servicios sociales	* Tiempo para ser divulgada la oferta de servicio

Iniciativa Estratégica Comparación y adecuación de los procedimientos realizados para lograr la prestación de los servicios de acuerdo con las normas técnicas sectoriales para los servicios de alojamiento, turismo, alojamiento y alimentos y bebidas.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Evaluación de los procesos de prestación de servicios que se llevan a cabo en la Subdirección	Subdirector de Servicios Sociales	* Metodología para evaluación de los procesos * Personal para realizar la evaluación de los procesos	* Resultados de las evaluaciones realizadas a los procesos
Asesoría sobre normas técnicas sectoriales	Subdirector Servicios Sociales	* Asesoramiento oficina de Planeación y Proyectos * Recursos económicos * Autorización de Gestión Humana	* Horas de asesoría
Asignación del personal encargado de comparar y adecuar los procesos existentes respecto a las normas técnicas sectoriales	Jefes de los Departamentos de la Subdirección	* Normas técnicas sectoriales * Asesoría especializada * Documentación de los procesos de la Subdirección	* Número de personas asignadas por proceso
Adecuación y mejoramiento de los procesos de prestación de servicios de acuerdo a las normas técnicas sectoriales	Jefes de los Departamentos de la Subdirección	* Normas técnicas sectoriales * Documentación de los procesos de la Subdirección * Evaluación de los procesos	* Número de procesos mejorados * Tiempo empleado en el mejoramiento

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: C. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Iniciativa Estratégica Revisar los procedimientos de los restaurantes de las sedes recreacionales y hacer acuerdos con estos para el levantamiento de la documentación necesaria que asegure la inocuidad de los alimentos que allí se producen

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Capacitación en aseguramiento de la inocuidad de los alimentos	Jefe Dpto. Recreación y Deportes; Administradores sedes recreacionales	* Recursos Económicos * Asesoría en aseguramiento de la inocuidad de los alimentos * Autorización por parte de Gestión humana	* Horas de capacitación
Auditoría a los procesos que se llevan a cabo en el restaurante	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Asesoría en aseguramiento de la inocuidad de los alimentos	* Resultados de la auditoría
Acuerdo con el restaurante	Subdirector Servicios Sociales; Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Asesoría de Secretaría General * Resultados de la auditoría	* Resultados del acuerdo

Iniciativa Estratégica Investigación con expertos sobre el servicio de lavandería para mejorar el servicio que se está prestando actualmente en las sedes recreacionales

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Contratación de asesoría para el servicio de lavandería de las sedes recreacionales	Jefe Departamento de Recreación y Deportes	* Recursos económicos * Asesoría de Secretaría General	* Número de empresas consultoras opcionales para la asesoría

Iniciativa Estratégica Contactar a entidades con el personal competente para la realización de la guía turística

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Consulta de entidades que cuentan con guías turísticos especializados	Jefe Dpto. Turismo	*Internet * Catálogos de proveedores	*Número de entidades consultadas * Porcentaje de entidades que cumplen con los criterios para la evaluación de proveedores
Selección de las entidades para la guía turística de la excursiones	Jefe Dpto. Turismo	* Criterios para la evaluación de proveedores * Ofertas de servicios que requieren guía turístico	* Número de entidades seleccionadas

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: D. MEJORAMIENTO E INCREMENTO DE LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

OBJETIVO Dar a conocer los diferentes programas y alternativas que ofrecen los servicios de la Subdirección de Servicios Sociales, a través de la distribución oportuna de material publicitario al público objetivo, aprovechando los diferentes medios con los que cuenta la Caja para la divulgación de información

<p>Aptitudes Centrales</p> <p>Base de datos de los afiliados Convenios con otras cajas de compensación del país</p>	<p>Perspectiva de Gestión</p> <p>Perspectiva de Mercados y Clientes. Perspectiva Financiera</p>
--	--

Iniciativa Estratégica Realización de charlas informativas sobre los servicios el servicio de turismo dirigidas a los colegios y universidades en la que se promoció la realización de excursiones y visitas técnicas

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Definición de ofertas de servicio a exponer en universidades y colegios	Jefe Dpto. Turismo	* Ofertas de servicio * Catálogo de proveedores	* Número de ofertas definidas
Contacto de las universidades y colegios	Jefe Dpto. Turismo	* Oferta de servicio * Base de datos de colegios y universidades afiliados a la Caja en Bucaramanga y en provincia	* Número de colegios y universidades concretados para la realización de la charla informativa
Elaboración del material publicitario para los colegios y universidades	Jefe Dpto. Turismo	* Asesoría de Mercadeo Corporativo * Recursos económicos	

Iniciativa Estratégica Diseño y publicación de un catálogo en el que estén definidas todas las ofertas de servicio de los diferentes programas turísticos que se van a realizar. Este catálogo debe llegar a los clientes antes de aquellas fechas en las que por lo general prefieren viajar para que tengan la información a tiempo y consideren a Comfenalco Santander como una opción.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Identificación de las fechas de mayor demanda	Jefe Dpto. Turismo	* Registros de venta de planes y excursiones	* Porcentaje de usuarios del servicio por fechas (temporadas)
Determinación de la fecha para el envío de los catálogos	Jefe Dpto. Turismo	* Porcentaje de usuarios del servicio por fechas * Acuerdo con Archivo y correspondencia	
Diseño del catálogo	Jefe Dpto. Turismo con apoyo de Mercadeo Corporativo	* Ofertas de servicio * Catálogo de proveedores * Asesoría de Diseño y comunicaciones	* Cumplimiento de los plazos determinados para su entrega
Envío de los catálogos	Jefe Dpto. Turismo con apoyo de Archivo y Correspondencia	* Catálogos * Base de datos de los usuarios	* Cumplimiento de las fechas de entrega de los catálogos

PLAN ESTRATÉGICO SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES COMFENALCO SANTANDER



ESTRATEGIA: D. MEJORAMIENTO E INCREMENTO DE LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

Iniciativa Estratégica Diseñar un catálogo de las opciones de esparcimiento y recreación dirigido a las empresas en el que se especifiquen los diferentes tipos de programas enfocados a los trabajadores, las alternativas de instalaciones y de alimentación que ofrece Comfenalco Santander para la realización de conferencias y eventos de gran magnitud.

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Definición de las ofertas de servicio enfocadas a las empresas	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Ofertas de servicio * Información de las alternativas del restaurante	* Número de ofertas definidas para las empresas
Socialización de las ofertas definidas para las empresas con el personal de la sede, Dpto de recreación y oficina de atención al cliente	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Ofertas de servicio	* Porcentaje de personal participante en las socializaciones de las ofertas de servicio
Diseño del catálogo	Jefe Dpto. Recreación y Deportes con apoyo de Mercadeo Corporativo	* Asesoría de Diseño y comunicación * Ofertas de servicio	* Cumplimiento de los plazos para la entrega del diseño

Iniciativa Estratégica Inclusión de las diferentes ofertas de todos los servicios en la página de Internet de la Caja

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Aprobación de las ofertas de servicio existentes	Subdirector de Servicios Sociales	* Isolución * Ofertas de servicio	* Porcentaje de ofertas de servicio aprobadas
Inclusión de las ofertas en la página web de Comfenalco Santander	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Colaboración de la oficina de Informática y tecnología * Ofertas de servicio aprobadas * Programación del Departamento de Recreación y Deportes; Departamento de Turismo	* Número de ofertas de servicio incluidas

Iniciativa Estratégica Inclusión trimestral de los folletos publicitarios de los diferentes programas en la revista "El integrador"

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Definición de plazos para la entrega de folletos publicitarios de los eventos y programas a Mercadeo Corporativo	Jefe Dpto. Turismo; Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Programación de cada Departamento * Diseño de los folletos	* Cumplimiento trimestral de la entrega de folletos a la revista
Inclusión de las ofertas en la página web de Comfenalco Santander	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Colaboración de la oficina de Informática y tecnología * Ofertas de servicio aprobadas * Programación del Departamento de Recreación y Deportes; Departamento de Turismo	* Número de ofertas de servicio incluidas

**PLAN ESTRATÉGICO
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES
COMFENALCO SANTANDER**



ESTRATEGIA: D. MEJORAMIENTO E INCREMENTO DE LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS

Iniciativa Estratégica Diseño de un catálogo dirigido a usuario de otras ciudades, en el que se de a conocer el servicio de alojamiento de las sedes recreacionales, el cual pueda ser distribuido a través de las diferentes Cajas de Compensación del país

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Definición de la oferta de servicio de alojamiento	Jefe Dpto. Recreación y Deportes; Administradores sedes recreacionales	* Información concerniente al servicio de alojamiento * Información importante para el huésped de otra ciudad	
Diseño de catálogo para el servicio de alojamiento	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Oferta de servicio * Asesoría de Diseño y comunicaciones	* Cumplimiento de los plazos definidos para la entrega del diseño del catálogo
Recolección de la información de las Cajas de Compensación a quienes será distribuido el catálogo	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	* Base de datos de Planeación y Proyectos	* Número de Cajas de compensación a quienes se enviará el catálogo

Iniciativa Estratégica Divulgación de las opciones de menú del autoservicio a través de cartas fijas en las mesas o avisos en el que se publique los platos y productos que ofrece el restaurante

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Definición de la carta del autoservicio	Administradores sedes recreacionales; supervisor concesionario	* Productos y precios del autoservicio	
Diseño de cartas y avisos para el autoservicio	Administradores sedes recreacionales; supervisor concesionario	* Asesoría de Diseño y comunicación * Carta definida para el autoservicio	* Número de platos y productos incluidos

**PLAN ESTRATÉGICO
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES
COMFENALCO SANTANDER**



ESTRATEGIA:

E. FORMACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO Dar la formación necesaria para que el personal de la Subdirección de Servicios Sociales sea competente para la prestación de los diferentes servicios y esté en la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios de la organización.

Aptitudes Centrales Credibilidad por parte de la comunidad santandereana	Perspectiva de Gestión Perspectiva de Desarrollo Humano y Desarrollo Organizacional Perspectiva Productividad y Eficiencia
--	---

Iniciativa Estratégica Inscripción en Cotelco para tener acceso a la información actualizada sobre lo referente al sector hotelero del país

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Trámite de inscripción al capítulo regional de Cotelco Santander	Jefe Dpto. Turismo	* Requisitos para pertenecer a Cotelco	* Cumplimiento de los requisitos para pertenecer a Cotelco

Iniciativa Estratégica Capacitación en el diseño de paquetes turísticos para el personal del Departamento de Turismo

Actividades	Responsables	Recursos	Indicadores
Contacto con entidades especializadas en el servicio que requiere la capacitación	Jefe Dpto. Recreación y Deportes; Jefe Dpto. Turismo	* Recursos económicos * Requisitos para la contratación de asesoría y capacitación de la Caja	* Número de entidades que cumplen con los requisitos de contratación de la Caja
Selección del personal que asistirá a las capacitaciones o asesorías	Jefe Dpto. Recreación y Deportes; Jefe Dpto. Turismo	* Evaluaciones de desempeño * Manual de funciones * Autorización de Gestión Humana	* Porcentaje de personal que será capacitado

**ANEXO E: Documentación de los
Subprocesos de la Subdirección de
Servicios Sociales**

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

Políticas de Diseño y Planificación de Servicios Sociales		
Versión No.: 0	Fecha Rev.: Febrero/ 05	Aprobó: Subdirector de Servicios Sociales

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Diseño y Planificación de Servicios Sociales
--

OBJETIVO:

Definir las directrices para la realización de Diseño y la Planificación, para los servicios nuevos y modificación de los ya existentes, en la división de Servicios Sociales

ALCANCE:

Aplica al diseño y planificación de los servicios de Recreación, Deporte y Turismo, en Bucaramanga y la provincia.
--

DESCRIPCIÓN:

POLÍTICAS

DISEÑO

- Programa nuevo: Aquel cuyas especificaciones no se asemejan a los de los existentes.
- Los programas que se ofrecen en el portafolio son los resultantes del subproceso de diseño y/o planificación y serán ofrecidos de acuerdo con las especificaciones definidas para su prestación.
- Cualquier modificación a los programas, debe ser analizada, revisada y aprobada por la subdirectora de servicios sociales (De acuerdo a los montos de inversión e impacto que vaya a tener el nuevo servicio en los clientes)
- Criterios para decidir la modificación o creación de un programa:
 - Análisis de competencia
 - Análisis de resultados
 - Necesidades identificadas en un grupo representativo de clientes.
 - Tendencias del mercado
 - Disposiciones corporativas
 - Disposiciones legales.
- Los servicios nuevos deben ser coherentes con el objeto social de la Caja.
- El proyecto preliminar debe ser realizado por el equipo primario de Servicios Sociales y presentado a la Dirección y/o al comité interdisciplinario, invitando a las dependencias de la Caja que de un modo u otro intervienen en la planificación del servicio (Financiera (Costos), Mercadeo Corporativo, Informática y Tecnología, Auditoría Interna (Riesgos), Planeación, Recursos Humanos, Secretaría General).
- Los servicios y/ programas nuevos deben generar ingresos a la Caja.
- La subdirectora Servicios Sociales tiene autonomía para la modificación de los programas actuales.

- Las modificaciones mayores de las especificaciones de los servicios, implican una revisión de su diseño y por tanto de su viabilidad. Las modificaciones menores, son manejadas desde el subproceso de Planificación del Servicio. Es criterio de la subdirectora de servicios sociales determinar el tipo de modificación.
- Antes de incluir el nuevo servicio en el portafolio se debe validar para conocer su aceptación por parte del cliente.
- Para la validación de los servicios y/o programas se pueden usar diferentes metodologías tales como: Prueba piloto gratuita con un grupo pequeño, presentación del diseño en papel a un grupo focal, seguimiento a la primera prestación del servicio, descuentos especiales para la primera prestación, entre otros. La decisión de la metodología a emplear se debe basar en el tipo de servicio, costo e intensidad horaria y es criterio de la subdirectora de servicios sociales.
- Toda solicitud de diseño de nuevos servicios debe incluir la forma como va a ser medida su efectividad. La efectividad del diseño puede medirse por cobertura, impacto económico o social.
- Cada nuevo servicio y/o programa debe tener su hoja de vida, con la historia completa, la cual contiene las etapas de diseño y planificación el desarrollo de cada una de las etapas con sus respectivos soportes

PLANIFICACIÓN

- Se debe realizar lanzamiento y/o divulgación interna de los servicios antes de que llegue al cliente externo.
- La Planificación se hará con la participación de un equipo interdisciplinario conformado por las dependencias de la Caja que de un modo u otro intervienen en la planificación del servicio (Financiera (Costos), Mercadeo Corporativo, Informática y Tecnología, Auditoría Interna (Riesgos), Planeación, Secretaría General).

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-1.1 Diseño Servicios Sociales

Proceso al que pertenece:

Diseño y Planificación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Definir las especificaciones de los servicios prestados por la Subdirección que respondan a las necesidades del mercado, las exigencias legales y los objetivos de la Caja.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de Recreación, Deportes, y Turismo tanto nuevos como a la modificación de los actuales, prestados en el área metropolitana y las provincias.

3. Límites:

Inicial: Análisis y revisión de requisitos.	Final: Elaboración de las especificaciones definitivas.
--	--

4. Responsable:

Subdirector Servicios Sociales

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo: N.A.
Legales: Los de cada servicio. Resolución 035 de la Superintendencia de subsidio "Guía para la formulación de proyectos y programas"
Comfenalco: *Código de Buen Gobierno. *Código de Ética.

ISO 9001:**Requisitos específicos:**

*Capítulo 7, Numeral 7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Resultados de investigaciones de mercados	Subproceso de Investigación de Mercados	Contiene información actualizada de las necesidades y expectativas de los clientes, comportamiento del mercado y el grado de aceptación de los servicios ofrecidos
Solicitud de Creación o modificación de servicios	Diferentes dependencias	Contiene la justificación de la creación o modificación debidamente aprobada.
Protocolo	Subproceso de Planificación del servicio	Descripción del servicio actual, para definir su modificación.
Evaluación del servicio prestado	Subprocesos de prestación de servicios	Contiene los resultados de la medición del servicio prestado.

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir políticas para Diseño: Se definen las políticas para la creación y modificación de servicios.	Subdirector Servicios Sociales	Políticas de Diseño
P	2. Elaborar plan anual de diseño: Éste plan, que incluye la creación y modificación de servicios y/o programas, forma parte del análisis del direccionamiento estratégico y puede ser actualizado en el transcurso del año. Las solicitudes que ingresan a este plan deben ser analizadas previamente aplicando los criterios definidos en las políticas.	Subdirector Servicios Sociales	Plan anual de diseño
H	3. Analizar y Revisar requisitos: Se analiza la información de entrada tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de competencia • Análisis de resultados de los subprocesos • Necesidades identificadas en un grupo representativo de clientes. • Tendencias del mercado • Disposiciones corporativas • Disposiciones legales. • Solicitud de creación o modificación de servicios De ésta revisión se deja un registro	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	4. Elaborar plan del Diseño: Se elabora el cronograma de diseño del servicio incluyendo actividades, responsables, los compromisos y tiempos de entrega de los integrantes del equipo interdisciplinario tal como se definió en las políticas. Éste plan se actualiza a medida de su evolución.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	5. Elaborar diseño preliminar: Teniendo en cuenta los requisitos a cumplir, se elabora un diseño preliminar del servicio el cual incluye: Nombre del servicio, objetivo del servicio, población a cual va dirigido, cobertura, lugar de prestación, requisitos legales, Perfil del personal requerido, recursos (tecnológicos, equipos, materiales, instalaciones), especificaciones del servicio (Contenido, duración, horarios, frecuencia, costo y expectativa de tarifa).	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	6. Revisar diseño preliminar: Se revisa que el diseño preliminar se ajuste a los requerimientos establecidos para posteriormente analizar su viabilidad. Si no se ajusta, se corrige el diseño preliminar. Si el nuevo servicio genera la creación de un centro de costos o necesita de grandes inversiones, se diligencia el formulario de presentación de proyectos (Subproceso Administración de Proyectos), de lo contrario, el servicio se encarga de evaluar la viabilidad.	Subdirector Servicios Sociales	N.A

H	<p>7. Evaluar viabilidad: Con la participación de las dependencias de la Caja que de un modo u otro intervienen en el servicio (Financiera (costos), Mercadeo Corporativo, Planeación, Informática y Tecnología, Control interno (Riesgos)), se analiza la viabilidad (Económica, técnica y de mercado) del diseño y se toma la decisión de continuar o no con el diseño del servicio.</p>	Subdirector Servicios Sociales Equipo Interdisciplinario	N.A
H	<p>8. Analizar informe de viabilidad: Con base en el informe del estudio de viabilidad se toma la decisión de continuar o no con el diseño del servicio.</p>	EDE (Nuevos servicios). Subdirector Servicios Sociales (para modificaciones)	Informe de viabilidad
H	<p>9. Elaborar diseño definitivo: Se realizan las correcciones resultantes del análisis de viabilidad y se elabora el diseño definitivo. Cuando se trate de productos y servicios que se encuentren en el alcance de la Resolución 035 de 1999 se le pide aprobación a la Super</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	<p>10. Verificar Diseño: Se realiza una comparación entre los requisitos de entrada (legales, del cliente, de la organización) y las especificaciones definidas en el diseño. Se debe conservar registros de ésta actividad.</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	<p>11. Validar el Diseño: Se realiza la validación de diseño con la participación del usuario. Se pueden considerar varias opciones como prueba piloto, para asegurarse que el servicio cumple con las especificaciones de entrada. Cuando por la naturaleza del servicio, no se pueda realizar la prueba piloto, la primera prestación del servicio se considera como la validación.</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	<p>12. Elaborar las especificaciones definitivas: Usando el formato del protocolo, se consignan las especificaciones definitivas del servicio.</p>	Subdirector Servicios Sociales	Protocolo del servicio
V	<p>13. Verificar Subproceso Se verifica el cumplimiento del plan y cronogramas establecidos para garantizar la oportunidad, adicionalmente se verifica la calidad del diseño de acuerdo a los parámetros definidos anteriormente.</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A
A	<p>14. Tomar Acciones: Con base en los resultados de la verificación del servicio, se toman las acciones correctivas, preventivas y de mejora correspondientes.</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Protocolos	Subproceso Planificación del Servicio	Describe el contenido del servicio, Intensidad horaria, duración, Recursos mínimos para su funcionamiento, perfil del personal que presta el servicio, componentes del costo.

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Administración de Proyectos	Para la realización del análisis de viabilidad de un nuevo servicio	Cumplimiento con los términos establecidos

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	N.A.
Humanos	Las personas que intervienen en este subproceso cumplen los requisitos definidos para sus cargos.
Software	Software de escritorio, Internet.
Hardware	Equipos de cómputo y comunicaciones

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
	Efectividad del diseño	Variable para cada diseño	Variable para cada diseño Nivel de cumplimiento del objetivo del diseño	Para cada diseño.	Subdirector Servicios Sociales

12. Registros

Nombre	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Hoja de vida del servicio. (contiene actas de reuniones, comunicados, actas de entrega, entre otros) por proyecto	Archivador Subdirector Servicios Sociales	Equipo primario de Servicios Sociales	Archivo de gestión: 1 año después de la puesta en marcha del proyecto	Secretaria Subdirección de Servicios Sociales	Archivo Histórico

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS.1.2 Planificación Servicios Sociales

Proceso al que pertenece:

Diseño y Planificación Servicios Sociales

1. Objetivo:

Definir como se cumplen y controlan las especificaciones y se minimizan los riesgos de los servicios de Recreación, Deportes y Turismo, incluyendo la identificación y suministro de recursos para el desarrollo y adecuación de los procesos.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de Recreación, Deportes y Turismo prestados en el área metropolitana y provincia.

3. Límites:

Inicial: Desarrollar plan del montaje del servicio

Final: Lanzamiento externo del servicio

4. Responsable:

Subdirector Servicios Sociales

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo:

N.A.

Legales:

Los de cada servicio.

Comfenalco:

*Código de Buen Gobierno.

*Código de Ética.

ISO 9001:**Requisitos específicos:**

Capítulo 7. Numeral 7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Solicitud de Creación o modificación de servicios	Diferentes dependencias	Contiene la justificación de la creación o modificación debidamente aprobada.
Especificaciones	Subproceso Diseño y Desarrollo	Aprobadas

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir políticas para Planificación del servicio. Se definen las políticas para la planificación del servicio.	Subdirector Servicios Sociales	Políticas de planificación

P	2. Elaborar plan del montaje del servicio: Se elabora cronograma con las actividades a realizar en la planificación del servicio incluyendo las actividades y los compromisos de entrega de los integrantes del equipo interdisciplinario (Compras, mercadeo, mantenimiento, comunicaciones, planeación, Gestión Humana, Informática), tal como se definió en las políticas, los tiempos y recursos requeridos. Este plan se actualiza a medida de su evolución.	Jefe Departamento Correspondiente	Plan de montaje
H	3. Desarrollar el plan. Se realiza la compra de los recursos para el montaje del servicio (Infraestructura, materiales y equipos), se realizan las capacitaciones de personal, la publicidad y la puesta a punto del servicio.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	4. Elaborar Protocolos y Ofertas de Servicio: Se elabora el protocolo respectivo, el cual incluye el plan de control para garantizar las ofertas de servicio. Este plan de control se elabora y aplica siguiendo las indicaciones dadas.	Jefe Departamento relacionado con el servicio	Protocolo Ofertas de servicio
H	5. Aprobar Protocolos y ofertas de servicio: Del protocolo se extraen las especificaciones que tienen impacto en el Cliente.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	6. Realizar la divulgación interna: Una vez se tiene los protocolos y las ofertas de servicio, se realiza una divulgación interna del servicio.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
H	7. Realizar lanzamiento externo: Se definen las actividades y se coordina con los involucrados para realizar el lanzamiento del servicio al cliente externo.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
V	8. Verificar Subproceso Se verifica el cumplimiento del plan para garantizar la oportunidad y cumplimiento.	Subdirector Servicios Sociales	N.A
A	9. Tomar Acciones: Con base en los resultados de la verificación del servicio, se toman las acciones correctivas, preventivas y de mejora correspondientes.	Subdirector Servicios Sociales	N.A

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Oferta del servicio	Subproceso Comercialización Prestador del servicio	Contiene las especificaciones de cara al cliente.
Protocolo	Prestador del servicio	Contiene especificaciones, lugares de prestación, Planes de control.
Información a divulgar	Subproceso de comunicaciones	Contiene la información a divulgar, tanto interna como externamente.

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Comunicaciones	Para la divulgación de la oferta de servicio y el lanzamiento externo	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Gestión compras	Para la adquisición de los elementos necesarios para el montaje.	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Selección y contratación	Para la contratación del personal requerido	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de apertura
Gestión tecnológica	Para el desarrollo o adecuación de los aplicativos o programas requeridos.	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Gestión Jurídica	Para la revisión e interpretación de la normatividad que le aplica	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Gestión mantenimiento	Para la adecuación del servicio	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Gestión Compras	Para la compra de los recursos necesarios para el servicio	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Financiera	Para la entrega de los recursos necesarios para el servicio	Cumplimiento de las fechas establecidas en el plan de montaje
Administración de Proyectos	Para la realización del análisis de viabilidad de un nuevo servicio	Cumplimiento con los términos establecidos

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	N.A.
Humanos	Las personas que intervienen en este subproceso cumplen los requisitos definidos para sus cargos.
Software	Software de escritorio, Internet.
Hardware	Equipos de cómputo y comunicaciones

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
	Oportunidad. Entregas completas y con el tiempo establecido	Variable para cada diseño	Variable para cada diseño Nivel de cumplimiento del objetivo del diseño	Para cada diseño.	Subdirector Servicios Sociales

12. Registros

Nombre	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Hoja de vida del servicio. (contiene actas de reuniones, comunicados, actas de entrega, entre otros) por proyecto	Archivador División de Servicios Sociales	Equipo primario de Servicios Sociales	Archivo de gestión: 1 año después de la puesta en marcha del proyecto	Secretaria División Servicios Sociales	Archivo Histórico

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

DE-SS-2.1-001 Políticas para Recreación

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Recreación

OBJETIVO:

Establecer las directrices para la óptima y oportuna prestación del servicio de Recreación.

ALCANCE:

Aplica a las diferentes modalidades de Recreación: Recreadores, Tercera Edad, Vacaciones Recreativas, Programa Benjamín.

DESCRIPCIÓN:

*Se tienen tarifas diferenciales para afiliados y particulares

*Si se presentan dos solicitudes o más se tiene prioridad para aquellas solicitudes de empresas afiliadas.

*Las cotizaciones se entregarán máximo dos días después de haber sido solicitadas por el cliente.

*El cliente deberá presentar la solicitud de recreador por escrito en todos los casos antes del día jueves.

*Si la solicitud directa u orden de servicio para el Departamento de Recreación llega el mismo día de la reunión de los Recreadores (el día Jueves), queda en espera mientras se hace la asignación del Recreador a aquellas que llegaron con anterioridad.

*No se prestará ninguna modalidad del servicio de Recreación si no se ha cancelado la totalidad del mismo si la modalidad de pago es en efectivo.

*El recreador entregará en todas las actividades, el formato de evaluación del servicio para que sea diligenciado por el cliente. Si no presenta este formato diligenciado, no se le cancela la actividad al recreador.

* Todo el material que el recreador necesite para la realización de las actividades debe llevar orden de salida firmada por la Jefe del Dpto. De Recreación y la Jefe de División Servicios Sociales. El material regresará al día siguiente. Si la actividad se realiza el viernes o el fin de semana, el material debe regresarse el día lunes.

*Los recreadores deben firmar la carpeta de registro de materiales, allí se relaciona lo solicitado con fecha, número de piezas, responsable, firma del responsable y fecha de devolución. Si el material no se entrega en el plazo establecido se impartirá una multa.

* Al ser asignado el recreador a una actividad, el deberá firmar el formato de "solicitud de recreador" con el fin de quede como responsable para la organización del evento, es decir, el es el encargado de llamar al cliente, concretar detalles, relacionar los materiales que se necesitan y cumplir con las especificaciones del cliente.

*Los recreadores deben portar el uniforme durante todas las actividades para las que sean asignados.

*Los recreadores no podrán fumar, tomar o presentar mal comportamiento durante su jornada de trabajo ya que esto es motivo de expulsión.

*Se cobrará multa a los recreadores que no utilicen debidamente el uniforme.

*Los niños que deseen hacer parte de los programas Benjamín, Vacaciones Recreativas o Talleres deben cumplir con los requisitos especificados en las respectivas ofertas de servicio.

*Para los programas de Recreación se entregará certificado de asistencia a los niños que hayan asistido mínimo a la mitad o al total de las horas asignadas al programa. De lo contrario no se hará entrega del mismo.

* Cuando por motivos de la Caja no se realiza una actividad o un programa, se hará devolución de la totalidad del valor que el cliente canceló. Si el cliente no realiza el programa al que se inscribió por motivos personales y solicita la devolución de su dinero, se le descontará el 10% del total que canceló, por gastos administrativos.

*Las personas inscritas en el programa de Tercera Edad deben presentar constancia de Seguridad Social.

*Para dependencias interna se concederá del 15% sobre las tarifas al público.

*Para devolución de dinero en el caso que el cliente ya no desee tomar el servicio, remitirse a la resolución 020 donde se formaliza la devolución de dinero por parte de Comfenalco Santander.

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-2.1 Recreación

Proceso al que pertenece:

Prestación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Brindar alternativas recreativas acordes con las necesidades de los clientes dando cumplimiento a la oferta de servicio definida para cada programa.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de Recreación ofrecidos en Bucaramanga, su área Metropolitana y la Provincia ó en las instalaciones apropiadas para el evento especificadas por el cliente.
Aplica a los programas incluidos en la matriz de servicios y programas.

3. Límites:

Inicial: Recibir y radicar la orden de servicio o solicitud directa	Final: Hasta cierre del servicio
--	---

4. Responsable:

Jefe Departamento de Recreación y Deportes

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo: Las especificaciones definidas en la oferta de servicio del programa respectivo.
Legales: Programa Benjamín: Normatividad discapacitados. Ley 633 año 2000 Artículo 64 literal B. El porcentaje para la atención integral a la niñez de cero (0) a seis (6) años y la jornada escolar complementaria. Ley 789 año 2002 Artículo 16 No. 8. Fondo para la Atención Integral de la Niñez y jornada escolar complementaria Decreto 827 Artículo 19. Programas de atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria.
Comfenalco: *Código de Buen Gobierno, *Código de ética,

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Orden de servicio.	Subproceso de Comercialización	Contiene: Nombre del cliente, fecha, descripción del servicio, el valor, la forma de pago, programa, presupuesto
Solicitud directa	Cliente	Contiene nombre de la empresa, nit, representante legal, si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, destino, especificaciones, lugar de destino, fecha de salida.
Plan operativo	Subproceso Planeación Estratégica	Contiene: Descripción, justificación, metas y resultados de los objetivos específicos; Descripción, cronograma y seguimiento de las iniciativas estratégicas
Protocolo	Subproceso Planificación del servicio	Contiene información general y especificaciones para la prestación del servicio.

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir políticas de prestación del servicio Se definen las políticas para la prestación del servicio	Subdirector Servicios Sociales	Políticas
P	2. Elaborar programación anual: Se elabora la programación anual la cual incluye las actividades a desarrollar durante el año con frecuencias preestablecidas. Incluye relación de las actividades y su realización a través del año con sus responsables, horarios, frecuencias, fechas. Los eventos que surjan durante el año se planean individualmente y contienen fecha, duración, actividades, responsables.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Plan anual
P	3. Realizar programación mensual: Se programan las actividades a realizar durante el mes para preparar los recursos necesarios para la prestación. Dicha programación es enviada a Mercadeo Corporativo para su diseño y posterior divulgación.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Programación mensual
H	4. Recibir y radicar la orden de servicio o solicitud directa Se recibe y radica en el sistema la orden de servicio o solicitud directa con las especificaciones dadas por el cliente, la fecha, la hora, el nombre del cliente. Se le da un número a esta radicación para incluirla en el cronograma de actividades programadas. En el caso de provincias la radicación de la orden de servicio se realiza de forma manual.	Secretaria	
H	5. Realizar inscripción Con los datos completos del cliente se realiza la inscripción en el sistema y/ó en los formatos manuales que le corresponden a cada programa.	Secretaria	
H	6. Planear recursos y logística Se definen los recursos humanos, físicos y logísticos requeridos a nivel general para la prestación del servicio.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	
H	7. Revisar Logística Se revisa la logística para garantizar que tanto los escenarios como los elementos (sonido, materiales, personal) requeridos estén disponibles para la prestación del servicio. De acuerdo con esta revisión se realizan las solicitudes para realizar las compras, contratar personal o realizar los mantenimientos respectivos	Jefe Dpto. Recreación Coordinadores UISS	
H	8. Prestar el Servicio Se realiza la prestación del programa respectivo de acuerdo con el protocolo y el procedimiento.	Personal Designado	Protocolo
V	9. Evaluar la prestación del servicio Mensualmente se verifica el cumplimiento de la oferta de servicio utilizando los indicadores definidos.	Jefe Dpto. Recreación	Oferta de servicio

		Coordinador UISS	
V	10. Verificar cumplimiento de la planeación anual Se verifica el cumplimiento de lo planeado anualmente	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.
V	11. Verificar el cumplimiento de políticas Se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas para la prestación del servicio	Subdirector Servicios Sociales	N.A.
A	12. Tomar Acciones Con base en los resultados de la verificación se realizan las acciones correctivas, preventivas o de mejora correspondientes	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A.

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Carné de ingreso a la sede	Cliente	Contienen: Nombre del inscrito, programa al que va a asistir, fecha de inicio y fecha de finalización del programa y firma del jefe o secretaria del Dpto. de Recreación y Deportes.
Programación	Subproceso Comunicaciones	Contiene los programas, fechas, horarios, precios, entre otros, para realizar la publicidad respectiva

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Gestión correspondencia	Para distribución de las invitaciones o programas a las diferentes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana	El Dpto. de Recreación entrega a Servicios Generales las invitaciones o programaciones antes de la realización del evento. Servicios Generales entrega las invitaciones o programaciones antes de la realización del evento.
Gestión presupuestal	Para la identificación y aseguramiento de los recursos necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de recreación entrega dentro de los tiempos establecidos el presupuesto y la Subdirección Financiera devuelve el presupuesto ajustado de recibido el presupuesto inicial
Gestión de compras	Para la adquisición de los recursos y servicios necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de Recreación realiza las requisiciones debidamente diligenciadas y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el recurso o el servicio, Servicios Generales entrega la compra después de la recepción de la requisición y dependiendo del tipo de producto o servicio solicitado.
Administración de contratos	Para la revisión de los contratos a realizar con entidades oficiales y privadas que sean representativos para la caja	El Dpto. de Recreación entrega a Secretaria General el formato requisición de contrato debidamente diligenciado antes de la entrada en vigencia del mismo. Secretaria General entrega el contrato elaborado con el formato remisión de contrato antes de la entrada en vigencia del mismo

Gestión Mantenimiento	Para la adecuación y reparación de los escenarios y elementos necesarios para la prestación	Mediante requisición por escrito se solicita el servicio y se dan las especificaciones. Mantenimiento realiza la reparación y adecuación correspondiente.
Selección y Contratación de personal	Para la selección y contratación de personal necesario para la prestación	El Dpto. de Recreación realiza el Formato de Requisición de Personal debidamente diligenciado y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el personal, Gestión Humana suministra el personal después de la recepción de la requisición y dependiendo del perfil requerido.

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	Escenarios recreativos
Humanos	Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los mismos.
Software	Aplicativo SISRECREA- No aplica para Provincias, software de escritorio
Hardware	Equipos de computo, comunicaciones e impresora

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
1	Cumplimiento de la programación	100%	(No actividades ejecutados / No. actividades programados)*100	Bimensual	Jefe Dpto. Recreación y Deportes

12. Registros

Nombre e Identificación:	Sitio archivo:	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Copia Factura por consecutivo de menor a mayor	Archivo de gestión Dpto. Recreación y Deportes.	* Jefe Dpto. Recreación y deportes *Secretaria Dpto. * Coordinador UISS	Archivo de gestión:2 años	Secretaria Dpto. Recreación y Deportes	Se envía a archivo central
				Secretaria UISS	
Formatos "Eventos Clientes"	Archivo de gestión Dpto. Recreación y Deportes.	*Jefe Dpto. Recreación y deportes *Secretaria	Archivo de gestión: 2 años	Secretaria Dpto. Recreación y Deportes	Destruir
				Secretaria UISS	
Carpeta Tercera Edad	Archivo de gestión Dpto. Recreación y	*Jefe Dpto. Recreación y deportes	Archivo de gestión:2 años	Secretaria Dpto. Recreación y Deportes	Destruir

	Deportes	*Secretaria Dpto. Recreación y Deportes		Secretaria UISS	
Carpeta Vacaciones Recreativas	Archivo de gestión Dpto. Recreación y Deportes	*Jefe Dpto. Recreación y deportes *Secretaria Dpto. Recreación y Deportes	Archivo de gestión: 2 años	Secretaria Dpto. Recreación y Deportes Secretaria UISS	Destruir

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

DE-SS-2.2-001 Políticas para Deportes

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Deportes

OBJETIVO:

Establecer las directrices para la óptima y oportuna prestación del servicio de Deportes.

ALCANCE:

Aplica a los servicios de Deportes ofrecidos en Bucaramanga, su área metropolitana y la Provincia.

DESCRIPCIÓN:

Torneos Deportivos

- Durante las fechas del torneo el jugador puede ingresar a la sede con dos acompañantes sin ningún costo. En el caso de que se presente con más de dos acompañantes, las demás personas pagarán la tarifa mínima de ingreso a la sede (categoría A).
- Para el torneo selectivo FEDECAJAS todos los equipos participantes deben ser afiliados o beneficiarios a Comfenalco.
- Las inscripciones a los torneos deportivos se realizarán hasta un día antes a la realización del congresillo técnico.
- Es obligación que los delegados de los equipos participantes asistan al congresillo técnico programado. En caso que no asistan, no hay posibilidad de reclamos sobre fechas, sistema de juego o reglamento acordado en el congresillo.
- Durante el congresillo técnico se explica el reglamento de juegos, el sistema de juego,. Se realiza el sorteo de los grupos, se entregan los fixtures. También quedan definidas la ronda eliminatoria, sistema de juego, primera y segunda ronda de muerte, semifinal y final.
- Se debe levantar y enviar un acta del congresillo técnico a los delegados de cada equipo participante en el torneo.
- Cada semana se envía la programación de las próximas fechas de juego, y los resultados de la fecha anterior. A partir de la tercera fecha se envía también la tabla de posiciones, el nombre del mejor jugador de las fechas de acuerdo al deporte y la valla menos vencida.
- Ocho días antes de la finalización del torneo se envía una carta de invitación a cada equipo participante informándole la hora y el día del acto de clausura.
- El equipo que no asista durante dos fechas al torneo es expulsado.
- Se exige uniformidad en la presentación de los jugadores durante la realización de los partidos.
- Mínimo para los partidos de fútbol deben presentarse siete jugadores, para microfútbol tres jugadores, para baloncesto tres jugadores y para voleibol cinco jugadores.

- Para los equipo mixtos en cada deporte deben inscribirse mínimo dos mujeres por equipo y deben permanecer durante todo el tiempo del partido.
- En planilla por equipo para fútbol se deben inscribir veinte jugadores y como mínimo quince.
Para microfútbol se deben inscribir doce jugadores y como mínimo ocho.
Para baloncesto se deben inscribir doce y como mínimo ocho.
Para voleibol se deben inscribir doce jugadores y como mínimo ocho.
- Sólo se permitirá el aplazamiento de partidos a un equipo por motivos laborales.
- Para que un equipo pueda aplazar un partido debe enviar una carta con días de anticipación describiendo el motivo por el cual no puede asistir a la fecha y hora del juego. La carta debe ir firmada por el representante legal o Gerente de la empresa.
- Los jugadores que sean expulsados o sancionados durante un juego le serán aplicadas las sanciones establecidas por la liga del deporte respectivo y no podrán seguir participando en el torneo.
- Los equipos participantes deben pagar el valor de la inscripción antes de la segunda fecha, de lo contrario no se les programará próxima fecha de juego.
- Para realizar cambios de jugadores en los equipos se debe informar al departamento de Recreación antes de la segunda fecha del juego.
- En cada fecha los jugadores deben presentar el carnet laminado, con copia de la cédula al respaldo y con foto a color para que se les permita jugar.
- Desde la inscripción los jugadores tienen ocho días de plazo para que hagan llegar los carnés al Dpto. de Recreación, en donde se les sellará el carné y se les llevará a la liga del deporte respectivo para que se les de el Vo.Bo. Si transcurridos los ocho días no han llegado los carnés, cada jugador es responsable de conseguir el Vo,Bo. de la liga y el sello de Dpto. de Recreación.
- Para los torneos de interempresas, cada empresa realiza sus propias reglas de entrada y salida de jugadores de acuerdo las sanciones aplicadas durante alguna fecha. Los jugadores que reciban sanciones durante los juegos pueden volver a entrar de acuerdo a las reglas establecidas por las empresas organizadoras.
- Las planillas de veedores de árbitros serán entregadas el lunes después de la fecha de juego.
- Todas las semanas del torneo se hará llegar a los delegados los resultados de la fecha anterior, el nombre del mejor jugador de cada deporte y la tabla de posiciones.

Escuelas Deportivas

- El uso del carné es obligatorio para ingresar a la sede recreacional. Si no se presenta en la portería deberá cancelar el ingreso.
- Los niños inscritos en las escuelas pueden ingresar a la sede con un acompañante el día del curso, siempre y cuando hayan cancelado el servicio sin transporte.
Si han cancelado el servicio con transporte no pueden ir con acompañante, irán a cargo del recreador asignado para la ruta.
- Durante todos los días de la escuela deportiva los niños deben presentar el carné en la portería al inicio de la clase.

- Antes de iniciar el curso se debe haber cancelado la totalidad de su valor.
- Se designará un Coordinador para las escuelas deportivas quien resolverá las inquietudes de las personas inscritas en las escuelas o de los padres de familia.
- Al terminar el curso se le entrega a cada niño ó persona inscrita un diploma que hace constar la participación de ésta en la escuela deportiva.
- Para el control disciplinario de los niños, los profesores están autorizados para utilizar el método de tarjetas: Amarillas (llamados de atención), roja (suspensión) y azul (estímulo).
- Es obligatorio el gorro y vestido de baño en lycra para el uso de las piscinas.
- Para la devolución de dinero en el caso que el cliente ya no desee tomar el servicio, remitirse a la Resolución 020 donde se formaliza el procedimiento de devolución de dinero por parte de Comfenalco Santander.

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-2.1 Deportes

Proceso al que pertenece:

Prestación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Brindar alternativas deportivas que permitan el desarrollo del ser humano y el aumento en la calidad de vida tanto en su etapa formativa como en la parte aplicativa mediante actividades que ofrezcan el aprovechamiento del tiempo libre, garantizando el cumplimiento de la oferta del servicio.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de Deportes ofrecidos en Bucaramanga, su área Metropolitana y la Provincia

3. Límites:

Inicial: Realizar programación

Final: Prestar el servicio

4. Responsable:

Jefe Departamento de Recreación y Deportes

5. Requisitos para cumplir en el subproceso**Cliente Externo:**

Las especificaciones definidas en la oferta de servicio del programa respectivo.

Legales: (lo exigido para operar)

Ley 181 de 1995 artículo No. 6 en lo referente al patrocinio, promoción, ejecución, dirección y control de actividades de recreación

Comfenalco:

*Código de Buen Gobierno,

* Código de ética,

*Reglamento interno de trabajo

ISO 9001:**Requisitos Específicos:**

Capítulo 7. Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la Identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Orden de servicio.	Subproceso de Comercialización	Contiene: Nombre del cliente, fecha, descripción del servicio, el valor, la forma de pago, programa, presupuesto
Solicitud directa	Cliente	Contiene nombre de la empresa, nit, representante legal, si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, destino, especificaciones, lugar de destino, fecha de salida.
Plan operativo	Subproceso Planeación Estratégica	Contiene: Descripción, justificación, metas y resultados de los objetivos específicos; Descripción, cronograma y seguimiento de las iniciativas estratégicas
Protocolo	Subproceso Planificación del servicio	Contiene: Alcance, objetivo, justificación, requisitos legales, recursos humanos, plan de control, especificaciones, información y divulgación, tarifas, cargo responsables, control de documentos, información adicional del servicio.

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir políticas para la prestación Se definen las políticas para la prestación del servicio	Subdirector Servicios Sociales	Políticas de prestación
P	2. Realizar Planeación Anual: Se definen los recursos físicos, humanos, logísticos para la prestación del servicio. Así mismo se elaboran los presupuestos de ingresos, costos y gastos, previa proyección de actividades, usuarios, frecuencia, tarifas, insumos, convenios, entre otros. Interacción con Subproceso Gestión Presupuestal	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Presupuesto
P	3. Elaborar plan anual: Se elabora el plan anual el cual incluye los programas que se desarrollan durante el año con frecuencias preestablecidas. Incluye relación de las actividades y su realización a través del año con sus responsables, horarios, frecuencias, fechas. Los eventos que surjan durante el año se planean individualmente y contienen fecha, duración, actividades, responsables.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Plan anual
P	4. Planear recursos y logística Se definen los recursos humanos, físicos y logísticos requeridos a nivel general para la prestación del servicio.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	
H	5. Realizar programación Se realiza la programación para la adquisición y preparación de los recursos necesarios para la prestación. En el caso de escuelas deportivas se realiza cada dos meses. Para el caso de torneos deportivos se realiza cada tres meses. Dicha programación es enviada a Mercadeo Corporativo para su diseño y posterior divulgación.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	
H	6. Realizar cartas de invitación Se realizan las cartas de invitación para las empresas. Se envían al subproceso de correspondencia.	Secretaria auxiliar	
H	7. Rotular programas Se rotulan las cartas de invitación con nombre y se le adjuntan los volantes entregados por Mercadeo Corporativo. Se envían a Gestión de correspondencia	Secretaria auxiliar	

H	<p>8. Recibir y radicar orden de servicio o solicitud directa Se recibe y radica en el sistema la orden de servicio o solicitud directa con las especificaciones dadas por el cliente, la fecha, la hora, el nombre del cliente. Para programas gratuitos se realiza en el formato de forma manual Para eventos que requieren facturación (no gratuitos) se realiza la inscripción en el sistema. Se le da un número a esta radicación para incluirla en el cronograma de actividades programadas. En el caso de provincias la radicación de la orden de servicio se realiza de forma manual.</p>	Secretaria	
H	<p>9. Revisar Logística Se prepara el recurso humano (instructores, árbitros, veedores); recursos físicos (materiales, implementos deportivos); lugar (escenarios deportivos) entre otros. Se realizan las requisiciones correspondientes y los contratos que se requieran.</p>	<p>Jefe Dpto. Recreación y Deportes.</p> <p>-----</p> <p>Promotor Deportes</p> <p>-----</p> <p>Coordinadores UISS</p>	
H	<p>10. Prestar el Servicio Se realiza la prestación del programa respectivo de acuerdo con la matriz de prestación del servicio</p>	Personal Designado	Protocolo;
H	<p>11. Realizar cierre del servicio Se revisa lo que se ejecutó comparándolo con lo pactado al inicio al momento de finalizar el servicio, para conocer que se debe facturar.</p>	<p>Promotor de Deportes</p> <p>-----</p> <p>Coordinador UISS</p>	
V	<p>12. Evaluar la prestación del servicio Mensualmente se verifica el cumplimiento de la oferta de servicio utilizando los indicadores definidos.</p>	<p>Promotor de Deportes</p> <p>-----</p> <p>Coordinador UISS</p>	N.A
V	<p>13. Verificar las evaluaciones del servicio prestado Se realiza seguimiento al desarrollo de los diferentes programas y a las evaluaciones del servicio, analizando los resultados de las evaluaciones y realizando llamadas aleatorias a clientes aleatoriamente.</p>	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A
V	<p>14. Verificar el cumplimiento de políticas Se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas para la prestación del servicio</p>	Subdirector Servicios Sociales	N.A
A	<p>15. Tomar Acciones Con base en los resultados de la verificación se realizan las acciones correctivas, preventivas o de mejora correspondientes</p>	Jefe Dpto. Recreación y Deportes.	N.A

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Cartas de invitación	Subproceso Gestión Correspondencia	Contiene información de: Fecha de prestación, actividades a realizar, nombre del programa a prestar, valor, especificaciones del programa y firma del jefe del Dpto.

Carné de ingreso a la sede	Cliente	Contiene: Nombre del inscrito en el programa, programa al que va a asistir, fecha de inicio y finalización del programa y firma de la secretaria o Jefe del Dpto. de Recreación y Deportes.
----------------------------	---------	---

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Gestión correspondencia	Para distribución de la programación a las diferentes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana	El Dpto. de Recreación entrega a Servicios Generales las invitaciones o programaciones con antes de la realización del evento. Servicios Generales entrega las invitaciones o programaciones antes de la realización del evento.
Gestión Compras de bienes y servicios	El Dpto. encargado solicita tres cotizaciones y se escoge la mejor en cuanto a calidad, precio y proveedor	El Dpto. de Recreación realiza las requisiciones debidamente diligenciadas y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el recurso, Servicios Generales entrega la compra después de la recepción de la requisición y dependiendo del tipo de producto .
Comunicaciones externas	Para la divulgación e información al público de la programación de los programas pertenecientes al servicio	El Dpto. de recreación envía la programación a comunicaciones de anticipación para que se de a conocer la información oportunamente. Comunicaciones elabora el diseño y divulgación de la programación entregada por Deportes
Mantenimiento	Para la adecuación y reparación de los escenarios y elementos necesarios para la prestación	Mediante requisición por escrito se solicita el servicio y se dan las especificaciones. Mantenimiento realiza la reparación y adecuación correspondiente.
Gestión presupuestal	Para la identificación y aseguramiento de los recursos necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de recreación entrega dentro de los tiempos establecidos el presupuesto y la División Financiera devuelve el presupuesto ajustado tanto tiempo después de recibido el presupuesto inicia
Administración de contratos	Para la revisión de los contratos a realizar con entidades oficiales y privadas que sean representativos para la caja	El Dpto. de Recreación entrega a Secretaria General el formato requisición de contrato debidamente diligenciado antes de la entrada en vigencia del mismo. Secretaria General entrega el contrato elaborado con el formato remisión de contrato
Selección y Contratación de personal	Para la selección y contratación de personal necesario para la prestación	El Dpto. de Recreación realiza el Formato de Requisición de Personal debidamente diligenciado y con las aprobaciones correspondientes Gestión Humana suministra el personal después de la recepción de la requisición y dependiendo del perfil requerido.

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	Escenarios deportivos
Humanos	Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los mismos.
Software	Aplicativo SISRECREA- COPA COMFENALCO. No aplica para Provincias, software de escritorio
Hardware	Equipos de computo, comunicaciones e impresora

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
	Cumplimiento de la programación	100%	(No. actividades ejecutadas/No. actividades programadas)*100	Trimestral	Jefe Dpto. Recreación y Deportes

12. Registros

Nombre e Identificación:	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Copia Factura por consecutivo de menor a mayor	Archivo de gestión Dpto.	*Promotor de Deportes *Secretarias. *Jefe de Dpto. Recreación y Deportes	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Dpto.	Archivo Central
Requisición, por fecha	Archivo de gestión Dpto. carpeta correspondencia enviada externa e interna	*Jefe Dpto. *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Dpto.	Archivo Central
Planillas de juego	Archivo de gestión Dpto. Carpeta planillas de juego	*Promotor de deportes * Secretaria * Jefe de Dpto. Recreación y Deportes	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Dpto.	Destruir
Planillas de inscripción	Archivo de gestión Carpeta planillas de inscripción	*Promotor Deportes *Secretaria *Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Dpto.	Destruir
Programas de cada deporte	Archivo de gestión Dpto. Carpeta de programas de cada deporte	*Promotor Deportes *Secretaria *Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Dpto.	Destruir

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

DE-SS-2.3-001 Políticas de Alojamiento

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Alojamiento

OBJETIVO:

Establecer las directrices para la óptima y oportuna prestación del servicio de Alojamiento

ALCANCE:

Aplica a los servicios de alojamiento ofrecidos en la sede Recreacional y vacacional de Bucaramanga y Sede del Mesón de Cuchicute en San Gil.

DESCRIPCIÓN:

*Las tarifas son diferenciales para afiliados y particulares. Para afiliados depende de la categoría estipulada en el carné.

*Las Dependencias de la Caja tendrán un descuento del 25% sobre las tarifas estipuladas

*Se debe solicitar el servicio de alojamiento por escrito en todos los casos.

*La reserva se debe realizar con ocho días de anticipación dependiendo de la temporada.

*La reserva se debe realizar directamente con la persona encargada de eventos para verificar la disponibilidad con que se cuenta.

*Para hacer la reserva para grupo familiar o particulares es indispensable realizar la consignación del 50% del valor total del alojamiento (cuando el pago es de contado), una vez hecha la consignación debe ser enviada por fax a la sede recreacional especificando el día de la llegada, el día de la salida, la cantidad de personas.

* Las empresas afiliadas cuya forma de pago sea a crédito, deben hacer una solicitud por escrito informando dirigida a la Coordinadora de la Sede Recreacional o al Jefe de Departamento de Recreación y Deportes y/o en su defecto a la Jefe de la División de Servicios Sociales, especificando los siguientes datos: Número de Nit de la empresa, cantidad de personas, fecha de llegada y fecha de salida.

*La solicitud de tarifas o descuentos especiales en alojamiento será aprobada sólo por el Director Administrativo, Jefe División de Servicios Sociales, Jefe Departamento de Recreación y Deportes y Coordinadora de Sede Recreacional.

*Una vez confirmada la reserva por la sede, se debe informar al afiliado que se debe consignar la primera noche de habitaciones. Se debe enviar la consignación por vía fax o por correo; esto con el fin de no tener inconvenientes como que el afiliado cancele a última hora el servicio y se pierda la oportunidad de darle la reserva a otro afiliado; si en el transcurso de cinco días no se ha enviado la consignación se cancelará la reserva.

*Llegado el caso que el afiliado cancelara el alojamiento y se haya consignado el dinero, éste no será reembolsado, se trasladaría a otra fecha del mismo mes que solicitó la reserva.

*Todos los afiliados pueden presentar hasta cinco personas cancelando la misma tarifa del afiliado según la categoría que presente su carné.

* A todos los empleados de Comfenalco se les cobra la categoría A y pueden presentar hasta diez invitados con la misma categoría.

* Niños menores de 4 años no cancelan – de 4 a 12 años cancelan tarifa de niño y mayores de 12 años pagan como adulto.

*Para prestar el servicio de camping o habitaciones a parejas, las dos personas deben figurar en el mismo carné de afiliación (como esposos).

*Para camping es indispensable que el cliente envíe por escrito los nombres y número de documento de quien lo acompaña. Debe especificar si son afiliados o particulares.

*Al momento de ingresar a la Sede Recreacional el huésped debe acercarse a la administración para realizar el registro hotelero, hacer entregar del original de la consignación y cancelar el 50% restante del total del alojamiento, si es el caso.

*Al momento de registrarse, se le colocará una manilla al cliente, que lo identificará como huésped.

*Durante la estadía el huésped tiene derecho al servicio de canchas, bolo, tejo, minitejo, como también ping-pong, mini billar, mini pool, sin costo adicional. Este servicio se preste por horas en la caseta de alquileres, atendida de 9:00am. a 4:30pm.

* Para solicitar el servicio de minibar, el huésped debe dar informe a la administración.

* Los días lunes no festivos o martes después de un festivo, la sede se encuentra en mantenimiento general y no hay servicio de restaurante, el huésped deberá abastecer el minibar el día anterior.

*La persona encargada de la habitación es responsable del inventario y suministro de la nevera. Al momento del huésped hacer la entrega de la habitación (el día de la salida), se verifica el consumo de la nevera y las comandas pendientes del restaurante. Cuando ya están todas las cuentas canceladas se expide el paz y salvo de cabañas.

*Se prestará el servicio de camping a grupos de menores de edad sólo si permanecerán con un adulto responsable (padre de familia o profesor).

*El horario de alojamiento es de 24 horas (3 p.m. a 3 p.m.)

*Las personas alojadas en la zona de camping no pueden salir de ésta área después de las once de la noche.

*En caso de grupos que se alojan en la zona de camping y presenten mal comportamiento (ruido, mal uso de las instalaciones y que atenten contra la seguridad de las personas), el celador tiene la autorización retirarlos de la sede recreacional.

*Las personas que estén utilizando el servicio de alojamiento, tienen acceso a todos los escenarios de la sede recreacional sin ningún costo en el horario de 10 a.m. a 4:30 p.m. y en horario adicional de 7 p.m. a 10 p.m.

*Para llamadas a larga distancia el cliente podrá adquirir una tarjeta prepago en la administración.

*La tarifa de camping deberá cancelarse al momento de entrar a la sede recreacional.

*No se permite el ingreso de mascotas a las habitaciones.

*En el check in se solicitará al cliente la consignación original en todos los casos.

*Se debe cancelar la totalidad del alojamiento antes de hacer entrega de la habitación.

*Cualquier daño ocasionado en la lencería, menaje o estructura física debe ser cancelado inmediatamente.

* Por el ingreso de comida preparada de restaurante, licor y bebidas se cobra descorche.

*Si el huésped va a cenar en la sede recreacional, debe confirmarle al restaurante antes de las cinco de la tarde.

*Al momento de la salida, el cliente debe acercarse a la administración para que se le expida el paz y salvo.

*El huésped debe presentar el paz y salvo en la portería para que le permitan la salida.

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-2.3 Alojamiento

Proceso al que pertenece:

Prestación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Brindar servicios de alojamiento en habitaciones campestres y camping, a través de alternativas de descanso y esparcimiento.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de alojamiento ofrecidos en la Sede Recreacional y vacacional de Bucaramanga y Sede de Mesón de Cuchicute San Gil.

3. Límites:

Inicial: Recibir orden de servicio, solicitud directa y realizar reserva provisional	Final: Prestar el servicio
---	-----------------------------------

4. Responsable:

Jefe Departamento de Recreación y Deportes

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo: Las especificaciones definidas en la oferta de servicio del programa respectivo.

Legales: (lo exigido para operar)

Registro Nacional de Turismo de alojamiento y hospedaje expedido por el ministerio de comercio industria y turismo

Certificado de Saneamiento expedido por las entidades de salud

Ley 300 de 1996 – Ley general de turismo

Comfenalco:

*Código de Buen Gobierno,

*Código de ética,

*Reglamento interno de trabajo

ISO 9001:**Requisitos Específicos:**

Capítulo 7. Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la Identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Orden de servicio	Subproceso Comercialización	Contiene: Nombre del cliente, fecha, descripción del servicio, el valor, la forma de pago, programa, presupuesto
Solicitud directa	Cliente	Contiene: Nombre del cliente o empresa, número de cédula o nit de la empresa, especificaciones del servicio, dirección, teléfono, fecha de entrada y fecha de salida, número de acompañantes.
Consignación	Cliente	Contiene: Nombre del cliente y el valor establecido para la prestación el servicio.
Confirmación del cliente.	Cliente	Contiene: Nombre del cliente, fecha para la prestación del servicio, número de acompañantes.
Plan operativo	Subproceso Planeación Estratégica	Contiene: Descripción, justificación, metas y resultados de los objetivos específicos; Descripción, cronograma y seguimiento de las iniciativas estratégicas
Protocolo	Subproceso Planificación del Servicio	Contiene: Objetivo, alcance, justificación, requisitos legales, especificaciones del servicio, tarifas, recursos humanos, cargos responsables, plan de control, información y divulgación, control de documentos, información adicional

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir políticas Alojamiento Definir políticas para los diferentes programas de alojamiento ofrecidos en la sede recreacional y en el Mesón de Cuchicute (San Gil)	Subdirector Servicios Sociales	Políticas de Alojamiento
P	2. Planear recursos y logística Se definen los recursos humanos, físicos y logísticos para la prestación del servicio.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes ----- Coordinador Sede	Presupuesto
H	3. Recibir orden de servicio ó solicitud directa Una vez recibida la orden de servicio o la solicitud directa se envía el formato de reserva al cliente y se hace una reserva provisional del alojamiento la cual se mantendrá durante 24 horas, después de este tiempo el cliente debe tomar una decisión. De lo contrario se deja disponible el alojamiento.	Secretaria Sede	
H	4. Recibir confirmación La confirmación se hará con la consignación o anticipo de la reserva definida. Se ingresan los datos del cliente al sistema de alojamiento	Auxiliar de eventos	
H	5. Realizar alistamiento de la habitación Se prepara la habitación de acuerdo a lo establecido en el protocolo.	Personal Designado	Protocolo
H	6. Recibir al cliente Se solicita la consignación original del abono, se realiza el registro hotelero, se le dan a conocer los horarios de piscina, restaurante, lavandería, préstamo de escenarios deportivos y juegos, uso de comandas para restaurante y uso de parqueadero. Se informa sobre el servicio de atención médica de AME	Auxiliar de eventos	
H	7. Entrega de habitación o zona de camping Cuando es en habitación se le entrega un inventario de muebles, enseres y dotación general de la habitación y el inventario de suministro de nevera. En camping se le entrega la zona asignada.	Auxiliar de eventos	Reglamento de uso de habitaciones o zona de camping
H	8. Prestar el servicio Se presta el servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente y la oferta de servicio	Personal Designado	Protocolos,
H	9. Realizar el check out Una vez terminada la prestación del servicio se realiza el inventario de muebles y enseres, lencería, de comandas del restaurante, inventario de comestibles y bebidas de las habitaciones y uso de lavandería.	Auxiliar de eventos	Reglamento de uso de habitaciones o zona de camping.
H	10. Liquidar el servicio Se consolidan los consumos realizados durante la estadía para poder realizar la facturación.	Secretarias	N.A
H	11. Evaluar el servicio prestado El auxiliar de eventos entrega el formato de evaluación al cliente para que este lo diligencie.	Auxiliar de eventos	

H	12. Realizar paz y salvo Una vez cancelado el servicio se realiza paz y salvo, se entrega al cliente para que pueda salir.	Secretaria Sede	N.A.
V	13. Verificar prestación del servicio Se hace seguimiento al desarrollo de los diferentes programas y a los resultados de la evaluación del servicio prestado	Coordinador Sede	N.A.
V	14. Verificar el cumplimiento de políticas Se verifica el cumplimiento de las políticas definidas para la prestación del servicio	Subdirector Servicios Sociales	N.A.
A	15. Tomar acciones Con base en los resultados de la verificación se realizan las acciones correctivas, preventivas o de mejora correspondientes	Coordinador Sede	N.A.

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Paz y salvo	Cliente	Contiene: No. de habitación, nombre del responsable, fecha de salida, No. de cédula y firma de autorización.

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Gestión Presupuestal	Para la identificación y aseguramiento de los recursos necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de recreación entrega dentro de los tiempos establecidos el presupuesto y la Subdirección Financiera devuelve el presupuesto ajustado de recibido el presupuesto inicial.
Administración de contratos	Para la revisión de los contratos a realizar con entidades oficiales y privadas que sean representativos para la caja	El Dpto. de Recreación entrega a Secretaria General el formato requisición de contrato debidamente diligenciado antes de la entrada en vigencia del mismo. Secretaria General entrega el contrato elaborado con el formato remisión de contrato antes de la entrada en vigencia del mismo
Gestión compras de bienes y servicios	Para la compra de los bienes y/o servicios requeridos para la prestación	El Dpto. de Recreación realiza las requisiciones debidamente diligenciadas y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el recurso, Servicios Generales entrega la compra después de la recepción de la requisición y dependiendo del tipo de producto .
Mantenimiento	Para la adecuación y reparación de los escenarios y elementos necesarios para la prestación	Mediante requisición por escrito se solicita el servicio y se dan las especificaciones. Mantenimiento realiza la reparación y adecuación correspondiente.
Selección y Contratación de personal	Para la selección y contratación del personal requerido para la prestación	El Dpto. de Recreación realiza el Formato de Requisición de Personal debidamente diligenciado y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el personal, Gestión Humana suministra el personal después de la recepción de la requisición y dependiendo del perfil requerido.

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	Habitaciones, enseres, muebles y lencería
Humanos	Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los mismos.
Software	Software de facturación, software de escritorio, internet
Hardware	Equipos de computo, comunicaciones e impresora

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
1	Cumplimiento Presupuestal	100%	(valor presupuestado/valor ejecutado)*100	Mensual	Coordinadora Sede

12. Registros

Nombre e Identificación	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Copia Factura por consecutivo de menor a mayor	Archivo de gestión oficina administración sede.	*Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria Sede	Archivo Central
Carta de confirmación del servicio, por fecha	Archivo de gestión oficina administración sede.	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria sede	Destruir
Tarjeta de registro hotelero, por consecutivo	Archivo de gestión oficina administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	Secretaria	Archivo Central
Inventario de comestibles y bebidas habitaciones, por consecutivo	Archivo de gestión oficina administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 2 años	Secretaria sede	Destruir
Inventario de lencería, por consecutivo	Archivo de gestión oficina administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 2 años	Secretaria sede	Destruir

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

DE-SS-2.5-001 Políticas para Alimentos y Bebidas

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Alimentos y Bebidas

OBJETIVO:

Establecer las directrices para la óptima y oportuna prestación del servicio de alimentos y bebidas

ALCANCE:

Aplica a las modalidades de cafetería, a la carta, autoservicio y buffet en la sede recreacional y en el lugar especificado por el cliente.

DESCRIPCIÓN:

*La forma de pago para las diferentes modalidades:

Autoservicio: contado

A la carta: Contado y crédito

Cafetería: contado y crédito

Bufete: Contado y crédito

*Se tiene en cuenta la fecha de confirmación del evento para la reserva y organización del mismo.

*Las solicitudes de cotizaciones se entregarán máximo dos días después de haber sido solicitadas por el cliente.

*Si la solicitud llega un día antes de la fecha del evento la Coordinadora de la sede deberá consultar primero con el encargado del restaurante para mirar la disponibilidad.

*El cliente deberá presentar la confirmación por escrito mínimo con ocho días de anticipación especificando el nombre del cliente, fecha, lugar, menú, número de personas, nit, dirección, teléfono valor y forma de pago.

* Si el cliente no presenta la modificación de su solicitud dos días antes de la fecha de la prestación del servicio, se le cobrará el valor del pedido que confirmó en la solicitud.

* Los días lunes festivos o martes después de un festivo, la sede se encuentra en mantenimiento general, no habrá servicio de cafetería.

*Se cobrará descorche del 10% sobre el valor estipulado en el restaurante, por el ingreso de comida preparada y bebidas a la sede recreacional.

*Se prestará el servicio en la modalidad de Bufete para eventos de mínimo cincuenta personas.

* La administración solicitará el servicio de restaurante, siempre mediante una orden de servicio interno.

*La coordinadora de la sede se encargará de organizar el personal necesario para los eventos que se realizan hasta altas horas de la noche y que requieren de atención permanente (fiestas, matrimonios, quinceañeros, entre otros).

*La coordinadora de la sede y la auxiliar de eventos son las responsables de supervisar, verificar y evaluar la prestación del servicio del restaurante durante los eventos.

*Si el cliente está en vestido de baño y solicita el servicio a la carta, se le atenderá en el autoservicio.

*No se permite el ingreso de personal en vestido de baño o descalzo al salón Fundadores.

*La organización y mantenimiento del menaje, sillas, mesas del salón Fundadores y del autoservicio, estarán a cargo del personal del restaurante (encargado del restaurante).

*El encargado del restaurante deberá cumplir con lo estipulado en el contrato. Para ello la Coordinadora de la sede hará el respectivo seguimiento de la prestación del servicio.

*El inventario de implementos de cocina, menaje y cubiertos que se le entrega al encargado del restaurante, debe coincidir con el que él entrega al finalizar el cumplimiento del contrato. En caso de faltantes el encargado del restaurante hará la reposición correspondiente.

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-2.5 Alimentos y Bebidas

Proceso al que pertenece:

Prestación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Brindar a los usuarios un servicio de alimentos y bebidas con oportunidad y calidad que permita cumplir con las ofertas de servicio.

2. Alcance:

Aplica a las modalidades de cafetería, a la carta, autoservicio y buffet en la sede recreacional y en el lugar especificado por el cliente.

3. Límites:

Inicial: Recibir orden de servicio o solicitud directa | **Final:** Evaluar el servicio prestado

4. Responsable:

Jefe Departamento de Recreación y Deportes

5. Requisitos para cumplir en el subproceso**Cliente Externo:**

Las especificaciones definidas en la oferta de servicio del programa respectivo.

Legales:

Decreto 3075 de 1997 Título I Capítulo I Edificaciones e instalaciones
Decreto 3075 de 1997 Título I Capítulo VIII Restaurantes y Establecimientos de Consumo de Alimentos
Decreto 3075 1997 Título III Capítulo IX Obligatoriedad de Registro Sanitario
DECRETO NUMERO 60 DE 2002 por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Comfenalco:

*Código de Buen Gobierno,
*Código de ética,

ISO 9001:**Requisitos Específicos:**

Capítulo 7. Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la Identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Orden de servicio	Subproceso Comercialización	Contiene descripción del servicio solicitado: Fecha, lugar, número de personas, menú escogido, nombre del cliente, forma de pago.
Solicitud directa	Cliente	Contiene: Nombre de la empresa o nombre del cliente nit, representante legal, si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, especificaciones, número de personas, fecha, hora.
Plan operativo	Subproceso planeación estratégica	Contiene: Descripción, justificación, metas y resultados de los objetivos específicos; Descripción, cronograma y seguimiento de las iniciativas estratégicas.
Protocolo	Subproceso Planificación del servicio	Contiene: Objetivo, alcance, justificación, requisitos legales, recursos humanos, especificaciones del servicio, tarifa, plan de control, control de documentos, información y divulgación, información adicional, cargo responsable.

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	<p>1. Definir políticas Se definen las políticas para la prestación de los diferentes servicios de alimentos y bebidas.</p>	Subdirector Servicios Sociales	Políticas para prestación de alimentos y bebidas
P	<p>2. Elaborar plan anual: Se elabora el plan anual el cual incluye los programas que se desarrollan durante el año con frecuencias preestablecidas. Incluye relación de las actividades y su realización a través del año con sus responsables, horarios, frecuencias, fechas. Los eventos que surjan durante el año se planean individualmente y contienen fecha, duración, actividades, responsables.</p>	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	Plan anual
H	<p>3. Recibir orden de servicio o solicitud directa Se recibe y se revisa la solicitud con las especificaciones requeridas por el cliente. Se recibe la orden de servicio del subproceso de comercialización.</p>	Secretaria Sede	Procedimiento de Alimentos y Bebidas
H	<p>4. Realizar la orden de servicio interno Se realiza la orden de servicio interno de acuerdo a la orden de servicio recibida del subproceso de comercialización especificando la fecha, el lugar, menú, tipo de servicio (buffet, a la mesa, autoservicio) y el nombre del cliente. Se le entrega al supervisor del arrendatario.</p>	Coordinador de sede	Procedimiento de Alimentos y Bebidas.
H	<p>5. Revisar logística Se revisa la logística para garantizar que tanto los escenarios como los elementos (menaje, mantelería, accesorios, ambientación, entre otros) requeridos estén disponibles para la prestación del servicio. De acuerdo a ésta revisión se realizan las diferentes solicitudes para realizar compras, contratar personal o realizar los mantenimientos respectivos.</p>	Secretaria sede	Protocolo Procedimiento de Alimentos y Bebidas
H	<p>6. Realizar alistamiento del servicio Se realiza el alistamiento de los elementos que hacen parte del servicio. (Se arreglan las mesas, sillas, menaje y ambientación)</p>	Personal Asignado	Protocolo
H	<p>7. Prestar el servicio Se presta el servicio de acuerdo a al oferta de servicio y a los requisitos especificados en la orden de servicio.</p>	Personal Asignado	Protocolo
H	<p>8. Generar comandas Se generan y relacionan las comandas de consumo para totalizar el servicio.</p>	Secretaria sede	Procedimiento de Alimentos y Bebidas
H	<p>9. Evaluar el servicio prestado Una vez finalizada la prestación del servicio se diligencia el formato de evaluación.</p>	Secretaria sede	N.A.

V	10. Verificar la prestación del servicio Se verifica la prestación del servicio de acuerdo al protocolo.	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A
V	11. Verificar cumplimiento de políticas Se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas por la división	Subdirector Servicios Sociales	N.A
A	12. Tomar acciones Con base en los resultados de la verificación se realizan las medidas correctivas, preventivas o de mejora correspondientes	Jefe Dpto. Recreación y Deportes	N.A

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Comandas	Subproceso facturación Arrendatario Restaurante	Contiene: Nombre del cliente, fecha del evento, valor y descripción de los consumos realizados.

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Gestión presupuestal	Para el aseguramiento de los recursos requeridos para la realización del servicio	El Dpto. de recreación entrega dentro de los tiempos establecidos el presupuesto y la Subdirección Financiera devuelve el presupuesto ajustado de recibido el presupuesto inicial
Gestión de compras	Para la adquisición de los bienes de consumo permanente necesarios para la prestación.	El Dpto. de Recreación realiza las requisiciones debidamente diligenciadas y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el recurso, Servicios Generales entrega la compra después de la recepción de la requisición y dependiendo del tipo de producto.
Selección y contratación de personal	Para la selección y contratación del personal requerido para la prestación	El Dpto. de Recreación realiza el Formato de Requisición de Personal debidamente diligenciado y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el personal, Gestión Humana y servicios de apoyo suministra el personal después de la recepción de la requisición y dependiendo del perfil requerido.
Gestión de Mantenimiento	Para la adecuación y reparación tanto de las instalaciones como de los equipos requeridos para la prestación	Mediante requisición por escrito se solicita el servicio y se dan las especificaciones. Mantenimiento realiza la reparación y adecuación correspondiente.

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	Muebles, enseres, menajes (nombre de los equipos de cocina que pertenecen a la sede)
Humanos	Las personas que participan en este subproceso deben cumplir con los perfiles definidos para los mismos.
Software	Software de facturación, software de escritorio, internet
Hardware	Equipos de computo, comunicaciones e impresora

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable

12. Registros

Nombre e Identificación:	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Solicitud directa	Archivo de gestión oficina Administración sede	*Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	*Secretaria sede	Destruir
Orden de servicio	Archivo de gestión administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	*Secretaria sede	Destruir
Copia Comandas	Archivo de gestión administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	*Secretaria sede	Destruir
Copia Orden de servicio interno	Archivo de gestión administración sede	* Administrador sede *Secretaria	Archivo de gestión: 1 año	*Secretaria sede	Destruir

DOCUMENTO ESPECÍFICO

CÓDIGO Y NOMBRE:

DE-SS-2.6-001 Políticas para Turismo

SUBPROCESO AL QUE PERTENECE:

Turismo

OBJETIVO:

Establecer las directrices para la óptima y oportuna prestación del servicio de turismo

ALCANCE:

Aplica a las modalidades de excursiones, paquetes individuales y venta de tiquetes

DESCRIPCIÓN:

1. Para la prestación de servicios de turismo se trabajará exclusivamente con los proveedores inscritos que cumplan con los requisitos establecidos por la Caja, en Bucaramanga y en la provincia.
2. Para el caso de las excursiones en las que los niños entre los dos y cinco años sólo cancelan 0.055 SMMLV de seguro de asistencia médica; Comfenalco Santander no se hace responsable por el costo de alojamiento, visitas y alimentación en la que incurran los padres.
3. Para tomar cualquiera de las modalidades del servicio de turismo, el cliente debe haber cancelado la totalidad del valor del programa escogido en los casos que el pago se vaya a efectuar de contado. Si el pago es a crédito; éste debe estar debidamente legalizado y la cuota inicial cancelada.
4. Si el servicio no se ha prestado y el cliente solicita la devolución de su dinero, se realizarán deducciones del 7%.
5. En el caso que el servicio prestado se vea afectado por el incumplimiento de alguna especificación pactada con anterioridad con los proveedores, se aplicarán las penalidades y multas especificadas en los contratos correspondientes.
6. Se le notificará al proveedor por escrito cualquier incumplimiento, para que tome las medidas correspondientes.
7. Cuando se presente incumplimiento de la oferta de servicio se le hará la compensación en especie equivalente al valor del servicio que se haya dejado de prestar.
8. Si un funcionario incurre en un error que afecte la prestación del servicio, se le deducirán las multas impuestas por los proveedores debido al incumplimiento.
9. El recreador monitor encargado de una excursión o paseo debe cumplir a cabalidad con las funciones que le sean asignadas por el Departamento de Turismo.

DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS

Código y Nombre del Subproceso:

SP-SS-2.6 Servicio Turismo

Proceso al que pertenece:

Prestación de Servicios Sociales

1. Objetivo:

Brindar variedad de alternativas turísticas que permitan el esparcimiento de los afiliados y no afiliados que utilizan el servicio, dando cumplimiento a la oferta de servicio.

2. Alcance:

Aplica a los servicios de Turismo ofrecidos en Bucaramanga, su área Metropolitana y la provincia

3. Límites:

Inicial: Desde recibir la orden de servicio o solicitud directa	Final: Hasta realizar la legalización del servicio
--	---

4. Responsable:

Jefe Departamento Turismo

5. Requisitos para cumplir en el subproceso

Cliente Externo:

Las especificaciones definidas en la oferta de servicio del programa respectivo.

Legales:

Ley 300 de 1996, Artículo 61, por el cual se exige el Registro Nacional de Turismo.

Registro Nacional de Turismo

DECRETO NUMERO 502 DE 1997 por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes

RESOLUCIÓN 0118 del 28 de enero de 2005 Por la cual se establecen los criterios técnicos de las diferentes actividades o servicios de ecoturismo

DECRETO NÚMERO 53 DE 2002 por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad.

Comfenalco:

Código Buen Gobierno

Código de ética

Cumplimiento Protocolos

ISO 9001:**Requisitos Específicos:**

Capítulo 7. Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la Identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

Requisitos Generales:

*Capítulo 4, Numeral 4.1. Requisitos Generales: La organización debe: Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, determinar su interacción, determinar los criterios y métodos para su control, asegurar los recursos e información que requieren, realizar seguimiento, medición y análisis e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de los mismos.

*Capítulo 8. Medición, Análisis y Mejora: La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: Demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

6. Insumos / Entradas:

Nombre:	Procedencia:	Requisito:
Plan Operativo	Subproceso Planeación Estratégica	Contiene las iniciativas estrategias a realizar durante el periodo
Orden de servicio	Subproceso Comercialización	Contiene nombre de la empresa, nit, representante legal, si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, destino, especificaciones, lugar de destino, fecha de salida.
Solicitud directa	Cliente	Contiene nombre de la empresa, nit, representante legal, si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, destino, especificaciones, lugar de destino, fecha de salida.
Protocolos	Subproceso Planificación del servicio	Contiene información general y especificaciones para la prestación del servicio.
Información planes turísticos	Agencias de viajes	Contiene información de Transporte, Hoteles, servicios del hotel, visitas, tarifas, entre otros

7. Descripción Actividades

Ciclo	Actividad – Descripción	Responsable	Documentos
P	1. Definir Políticas: Se definen las políticas para la prestación del servicio.	Subdirector Servicios Sociales	Políticas de prestación
P	2. Realizar programación Anual: Se realiza la programación anual por municipio, que incluye: los programas que se desarrollan, sus frecuencias, duración, actividades, número de usuarios, los destinos, tarifas, costos.	Jefe Dpto. Turismo	Programación anual
H	3. Realizar Programación mensual: De la programación anual se extrae el consolidado mensual, que incluye: los destinos específicos mensuales con sus tarifas y contenido.	Jefe Dpto. Turismo	
H	4. Recibir orden de servicio o solicitud directa: Se reciben las órdenes de servicio o las solicitudes directas, que contienen fecha, destino, forma de pago, número de personas, características propias del plan, entre otros.	Auxiliar Administrativo ----- Coordinador UISS (Provincia)	
H	5. Solicitar Reserva: Una vez el cliente ha tomado la decisión de viajar en un plan específico, se hace la solicitud de reservas hoteleras y de transporte.	Auxiliar Administrativo	
H	6. Recibir confirmación: El proveedor recibe la solicitud y confirma la disponibilidad o no de cupos.	Auxiliar Administrativo	
H	7. Comunicar confirmación: Recibida la respuesta del proveedor con la disponibilidad de cupos, se contacta al cliente y se le confirma su solicitud.	Auxiliar Administrativo ----- Coordinador UISS	
H	8. Confirmar reserva: Si el cliente toma la decisión de viajar, Se realiza una confirmación formal a los diferentes proveedores para garantizar la reserva.	Auxiliar Administrativo	
H	9. Gestionar Logística: Se generan listados de pasajeros y acomodaciones para enviar al proveedor, se tramitan anticipos, avances (solo para grupos), seguros (solo para grupos), recursos humanos (recreadores, guías), refrigerios (solo para grupos).	Auxiliar Administrativo	
H	10. Verificar Logística: Sólo para grupos, se verifica que los servicios contratados para la prestación cumplan con las especificaciones descritas con anterioridad, (transporte, refrigerios) Para individuales y grupos, se verifican los listados de pasajeros, los voucher y las acomodaciones. Para grupos, antes de la salida del viaje, se verifica la totalidad de los pasajeros y el recurso humano requerido (recreadores, guías).	Jefe Dpto. Turismo	

H	11. Entregar Recursos necesarios: Para grupos, se entrega al responsable del grupo botiquín de primeros auxilios, los refrigerios, agua, listados de pasajeros, voucher o carta de confirmación, avances en efectivo para gastos de carretera. Para individuales, se le entregan los tiquetes y el voucher. Para ambos casos se le entrega al cliente recomendaciones para la realización del viaje y el itinerario respectivo.	Auxiliar Administrativo	
H	12. Prestar el servicio: Se realiza la prestación del servicio de acuerdo a la oferta definida	Jefe Dpto. Turismo	Oferta de servicio
H	13. Realizar Legalización: Una vez realizado el viaje se realiza la legalización del mismo.	Jefe Dpto. Turismo ----- Jefe Dpto. Servicios Descentralizados	
H	14. Evaluar y analizar el servicio: Se verifica a través de una muestra representativa de clientes la prestación del servicio a través de llamadas a los cliente escogidos aleatoriamente.	Jefe Dpto. Turismo	
V	15. Verificar cumplimiento de la planeación anual: Se verifica trimestralmente cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos, gastos e inversiones; contra la ejecución presentada en el estado de resultados, al igual que el cumplimiento de la programación en cuanto a número de usuarios, destinos, entre otros.	Jefe Dpto. Turismo	
V	16. Verificar cumplimiento de políticas: Se verifica el cumplimiento de las políticas establecidas.	Subdirector Servicios Sociales	
A	17. Tomar Acciones: De acuerdo a los resultados recogidos, se procede a realizar los ajustes a los programas y planes, estas correcciones pueden ser a los programas, la información o la capacitación del personal	Jefe Dpto. Turismo	N.A.

8. Resultados / salidas:

Nombre:	Destino:	Requisito:
Información de programas	Subproceso Comunicaciones	Contiene los destinos, fechas, transporte, alojamiento, visitas y precios, para realizar la publicidad respectiva
Voucher y/o tiquetes	Cliente	Contiene la aerolínea o empresa de transporte terrestre, horario, hoteles, acomodación, fecha de ingreso y salida, traslados, visitas.

9. Interacción subprocesos:

Nombre del subproceso:	Descripción interacción:	Acuerdo de servicio interno:
Gestión Correspondencia	Para distribución de la programación a las diferentes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.	El Dpto. de Turismo entrega a Servicios Generales las programaciones antes de la realización de la excursión. Servicios Generales entrega las programaciones antes de la realización de la excursión.
Gestión Comunicaciones	Para la realización de los diseños publicitarios	El Dpto. de Turismo envía la programación a comunicaciones para que se de a conocer la información oportunamente. Comunicaciones elabora el diseño y divulgación de la programación entregada por Turismo.
Gestión Presupuestal	Para la identificación y aseguramiento de los recursos necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de Turismo entrega dentro de los tiempos establecidos el presupuesto y la Subdirección Financiera devuelve el presupuesto ajustado después de recibido el presupuesto inicial
Gestión de compras	Para al adquisición de los recursos necesarios para la prestación del servicio	El Dpto. de Turismo realiza las requisiciones debidamente diligenciadas y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el recurso, Servicios Generales entrega la compra después de la recepción de la requisición y dependiendo del tipo de producto.
Selección y contratación de Personal	Para la contratación de personal necesario para la prestación del servicio	El Dpto. de Turismo realiza el Formato de Requisición de Personal debidamente diligenciado y con las aprobaciones correspondientes antes de necesitar el personal, Gestión Humana suministra el personal después de la recepción de la requisición y dependiendo del perfil requerido.
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado y recibido el servicio	Se realiza la facturación del servicio de acuerdo a las políticas establecidas para éste subproceso.

10. Recursos:

Físicos (infraestructura)	N.A
Humanos	Promotores de Turismo, Coordinador UISS
Software	Aplicativo Turismo.
Hardware	Equipos de computo, comunicaciones e impresora

11. Indicadores:

No.	Nombre	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable
	Cumplimiento de programas	100%	(No. de programas ejecutados / No. de programas planeados) * 100	Trimestral	Jefe Dpto. Turismo

12. Registros

Nombre	Sitio archivo	Acceso	Tiempo Conservación	Responsable	Disposición
Paquete legalización (Comprobante y facturas de ingresos, consignaciones, legalizaciones, facturas de gastos, balance, solicitud de crédito o de contado)	*Archivador Dpto. turismo *Dpto. Servicios Desc. *Coordinadores UISS (copia comprobante, copia de la factura, copia legalización)	*Jefe Dpto. Auxiliares Administrativos	Archivo de gestión: 2 años	Auxiliar Administrativo	Destruir
Programación Turística. Por fechas	*Archivador Dpto. turismo	*Jefe Dpto. Turismo *Auxiliares Administrativos	Archivo de gestión: 2 años	Auxiliar Administrativo	Utilizar como reciclable
Reservas. Por fecha	*Archivador Dpto. turismo	*Jefe Dpto. Auxiliares Administrativos	Archivo de gestión: 2 años	Auxiliar Administrativo	Utilizar como reciclable

ANEXO F: Especificaciones de los clientes

PROCESO/ SUBPROCESO	1. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS / 1.1 DISEÑO DE SERVICIOS SOCIALES	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Subdirección Financiera, - Auditoría Interna, - Gestión Humana y Servicios de Apoyo, - Secretaría General, Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Superintendencia de Subsidio Familiar - Usuarios
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Correcta descripción del contenido del servicio diseñado.	Seguimiento de la guía para la formulación de proyectos y programas de la Superintendencia del Subsidio Familiar para los servicios que requieran de grandes inversiones.
	Identificación de los recursos necesarios para el montaje y posterior prestación del servicio.	
	Pronta entrega de resultados del estudio de viabilidad del servicio diseñado	Diseño acorde con las necesidades y expectativas de los clientes
	Entrega de los resultados de la prueba piloto para la definición de recursos, tiempos de servicio y modificaciones al diseño.	
	Información correcta sobre el contenido, precio y forma de acceder al servicio para su divulgación y comercialización	Cumplimiento de la legislación aplicable a la prestación de los servicios de Recreación y Turismo
	Correcta y completa definición del contenido y forma de prestación del servicio, para la verificación del cumplimiento con la legislación de las cajas de compensación familiar en cuanto a la prestación de servicios de Recreación y Turismo	

PROCESO/ SUBPROCESO	1. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS / 1. 2 PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento prestador del servicio(Recreación o Turismo) - Subdirección Financiera - Auditoria Interna, - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Usuarios
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Estimación del número y tipo de usuarios que se va a atender para la programación de adecuaciones a la infraestructura necesaria para el montaje y prestación del servicio.	Tener definidos planes de control para las diferentes variables que conforman el servicio.
	Entrega oportuna del cronograma con plazos de entrega de los recursos requeridos por parte de las dependencias de apoyo.	Contar con la capacidad instalada suficiente para la prestación del servicio, especialmente en los periodos "pico" de solicitud de servicios por parte de los usuarios
	Entrega oportuna de las especificaciones para la realización de las compras de bienes y servicios necesarios para la puesta a punto del servicio	Entrega de la información necesaria para las licitaciones por parte de los proveedores
	Hacer las requisiciones de personal teniendo en cuenta los plazos establecidos para la consecución del mismo	Cumplimiento de la legislación que aplique a los servicios de Recreación y Turismo

PROCESO/ SUBPROCESO	1. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS / 1.2 PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento prestador del servicio(Recreación o Turismo) - Subdirección Financiera, - Auditoría Interna, - Gestión Humana y Servicios de Apoyo, - Secretaría General - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Usuarios
ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE	Definir el plan de entrenamiento y capacitaciones requeridas para el personal encargado de la prestación del servicio	Definición de los precios teniendo en cuenta el tipo de público a quien se va a ofrecer el servicio.
	Definición de los precios diferenciando las tarifas de afiliados y no afiliados.	Definir los perfiles de los cargos requeridos para la prestación del servicio

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.1 RECREACIÓN	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera, - Auditoría Interna, - Gestión Humana y Servicios de Apoyo, - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Retroalimentar los resultados de las evaluaciones de satisfacción realizadas	Contratar personal capacitado para el manejo de grupos de tercera edad, niños y niños especiales los servicios de recreación
		Cumplimiento de las fechas, horarios y tiempo de duración para la ejecución de los programas ofrecidos con anterioridad.
	Cumplimiento de presupuesto	Cumplir con las licitaciones ganadas en cuanto a programas a ejecutar y condiciones de prestación del mismo
		Utilizar material en buen estado durante la ejecución de los programas o actividades de recreación

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.2 DEPORTES	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera, - Auditoría Interna, - Gestión Humana y Servicios de Apoyo, - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Dar información actualizada a Mercadeo Corporativo para la divulgación de las programaciones de los servicios.	Correcto diligenciamiento de la información en los documentos necesarios para la participación del cliente en los torneos organizados por Comfenalco
	Diligenciar los formatos correspondientes para la solicitud de servicios a otras dependencias durante la prestación de los servicios	Entrega oportuna de las invitaciones y programaciones de los torneos y actividades deportivas.
	Cumplimiento de presupuesto	Contar con personal capacitado para los programas deportivos organizados
	Retroalimentar los resultados de las evaluaciones de satisfacción realizadas	Adecuación de las instalaciones para la práctica de deportes en escuelas y torneos deportivos
	Evaluar a los proveedores externos y retroalimentar a Gestión Humana y servicios de apoyo sobre los resultados	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento en los horarios, fechas y duración de los programas deportivos ofrecidos Realización del congresillo técnico con todas las personas involucradas en los torneos organizados

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.3 ALOJAMIENTO	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Conservar los soportes de inventario de las habitaciones	Entregar los informes estadísticos de los servicios prestados solicitados por la superintendencia del subsidio familiar dentro de los plazos establecidos para ello
	Informar inmediatamente el nombre, documento y número de acompañantes de las personas que hacen reservas de alojamiento a la portería de la sede	<p>Dar a conocer el servicio que se presta en las dos sedes recreacionales de Comfenalco Santander a las otras Cajas de Compensación con quien se tiene convenio</p> <p>Respetar la reservas teniendo en cuenta fecha, hora de llegada y número de acompañantes.</p>
	Diligenciar los formatos necesarios para las requisiciones de inmobiliario o insumos para la prestación del servicio	<p>Tener la habitación en condiciones para su uso antes de que llegue el usuario</p> <p>Monitorear el abastecimiento de los implementos de aseo personal diariamente</p>
	Retroalimentar los resultados obtenidos en las evaluaciones de satisfacción realizadas	Tener disponibilidad de servicio de restaurante, primeros auxilios y abastecimiento de implementos de aseo las 24 horas del día.
	Ingresar datos correctos al sistema para la facturación del servicio	Tener acceso a las demás instalaciones de la sede en un horario más amplio

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.3 ALOJAMIENTO	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES		<p>Vigencia del Registro Nacional de Turismo de alojamiento y hospedaje expedido por el ministerio de comercio industria y turismo</p> <p>Hacer cómodo y ágil el registro y el check out</p> <p>Tener en excelentes condiciones todo el inmobiliario de las habitaciones</p> <p>Ingresar datos correctos al sistema para la facturación del servicio</p> <p>Hacer la reserva una vez recibida la confirmación y copia de consignación por parte del cliente</p> <p>Aplicar el plan de control definido para las variables que conforman el servicio de recreación</p>

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2. 4 ALQUILERES	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Suministrar inmediatamente la información sobre las solicitudes de servicio de alquileres a la sede recreacional correspondiente	Cumplir con la oferta de servicio
	Conservar los soportes de los inventarios de los salones	Suministrar durante el servicio equipos de proyección en buen estado
		Respetar las reservas teniendo en cuenta la fecha, el lugar y horarios escogidos
	Diligenciar los formatos necesarios para las requisiciones de equipos e inmobiliarios con las especificaciones pertinentes	Tener listo el escenario alquilado antes del inicio del evento que se vaya a realizar
		Tener a disposición una persona para el manejo de los equipos
		Entregar los informes estadísticos de los servicios prestados solicitados por la superintendencia del subsidio familiar dentro de los plazos establecidos para ello
		Suministrar correcta información sobre las condiciones de los escenarios que se ofrecen a las diferentes cajas de compensación con quienes se tiene convenio.
	Aplicar el plan de control definido para las variables que conforman el servicio de recreación	

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.5 ALIMENTOS Y BEBIDAS	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Cumplimiento de lo estipulado en el Decreto 3075 respecto al personal manipulador de alimentos y requisitos higiénicos de fabricación	Entregar los informes estadísticos de los servicios prestados solicitados por la superintendencia del subsidio familiar dentro de los plazos establecidos para ello
	Retroalimentar los resultados obtenidos en las evaluaciones de satisfacción realizadas	Menú variado y con precios asequibles a todo el público que visita las sedes recreacionales
	Conservar las comandas del servicio prestado para verificación con el servicio facturado	Rapidez en el servicio
		Concordancia con las especificaciones pactadas en aquellas solicitudes hechas para prestar el servicio de alimentos y bebidas fuera de las instalaciones de Comfenalco Santander
	Vigencia del registro sanitario	Cumplimiento de la oferta de servicio
	Ingresar datos correctos al sistema para la facturación del servicio	Vigencia del registro sanitario
		Personal capacitado y autorizado para el manejo de alimentos

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2. 5 ALIMENTOS Y BEBIDAS	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES		Cumplimiento de lo estipulado en el Decreto 3075 respecto a la edificación e instalaciones destinados a la fabricación de alimentos, los equipos y utensilios usados para el mismo fin.

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.6 TURISMO	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	Información oportuna sobre los planes turísticos diseñados para su divulgación al público	Entregar los informes estadísticos de los servicios prestados solicitados por la superintendencia del subsidio familiar dentro de los plazos establecidos para ello
	Ingreso de la información correcta para la facturación del servicio	Acceso a la información completa sobre los planes turísticos ofrecidos en la que se especifiquen los precios y los elementos que conforman el plan.
	Retroalimentar los resultados obtenido en la evolución de los servicios	Cumplimiento de lo pactado en la oferta de servicio
	Definir los criterios para la selección de los proveedores de transporte	Solucionar de manera rápida y efectiva los posibles inconvenientes que pudieran presentarse durante los viajes
	Evaluar periódicamente y el cumplimiento de los requisitos legales del servicio subcontratado a proveedores de transporte y alojamiento	<p>Contar con proveedores de transporte y alojamiento que cumplan con los requisitos legales para la prestación de estos servicios</p> <p>Dar información completa y oportuna sobre los planes turísticos ofrecidos a las diferentes cajas de compensación con que se tenga convenio</p>

PROCESO/ SUBPROCESO	2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES / 2.6 TURISMO	
TIPO DE CLIENTE	INTERNO	EXTERNO
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Subdirección de Servicios Sociales - Departamento de Recreación y Deportes - Subdirección Financiera - Auditoría Interna - Gestión Humana y Servicios de Apoyo - Secretaría General - Planeación y Proyectos - Informática y Tecnología - Mercadeo Corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios - Empresas Afiliadas - Superintendencia del Subsidio Familiar
ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES		<p>Respetar las reservas teniendo en cuenta fechas, destino y número de acompañantes</p> <p>Diligenciar correctamente los datos de los pasajeros para el trámite del seguro de viaje</p>

ANEXO G: Especificaciones de calidad

Requisitos de ISO 9000		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5.1 Compromiso de la Dirección	<p>Para la comunicación de la importancia de los clientes y del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, se incluyen en cada subproceso las leyes y normas que le aplican a cada uno de los servicios.</p> <p>Para la revisión por la dirección es necesario documentar y analizar la información proveniente de evaluaciones de satisfacción de los servicios, la retroalimentación del desarrollo de los servicios, la evaluación de los indicadores manejados por cada subproceso o servicio y los hallazgos de las auditorías.</p> <p>De acuerdo con la información suministrada por cada servicio, la Jefe de la Subdirección consolida la información y ésta es presentada a la Dirección Administrativa trimestralmente.</p>	
	5.2 Enfoque al cliente	<p>Evaluar al cliente y conocer su expectativas periódicamente, con el fin de renovar o modificar los servicios para que cumplan con lo que es importante para el.</p> <p>Se solicitan los estudios a la oficina de oficina de Planeación y Proyectos teniendo en cuenta las políticas de ese subproceso y suministrando toda la información que sea necesaria para el diseño y aplicación del mismo (Ver numeral 7.2.1 y 8.2.1)</p>	
	5.3 Política de Calidad	<p>Esta es divulgada periódicamente a través de la página de la organización y se encuentra en el software de Isolución. Esta política es a nivel corporativo.</p> <p>De acuerdo a esta se determinaron los objetivos de calidad los cuales son los mismos objetivos corporativos correspondiéndole un objetivo a cada perspectiva</p> <p>* PERSPECTIVA FINANCIERA: Maximizar el valor económico de la organización para asegurar su crecimiento</p> <p>* PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADOS: Fortalecer la orientación de los servicios de la caja hacia los usuarios y mercado en general</p> <p>* PERSPECTIVA DESARROLLO HUMANO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: Desarrollar integralmente el talento humano</p> <p>* PERSPECTIVA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA: Mejorar el desempeño operacional de la organización</p> <p>Estos objetivos son manejados a nivel de las subdirecciones quienes tienen a su cargo la prestación de los servicios</p>	
	5.4 Planificación	5.4.1 Objetivos de la calidad	<p>La subdirección tiene metas definidas para los objetivos corporativos.</p> <p>Se están manejando indicadores para el subproceso de atención al cliente. La coordinadora de atención al cliente hace llegar la información de quejas y reclamos de los servicios que le corresponden a la Subdirección de Servicios Sociales</p>
		5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Dentro de las actividades de los subprocesos se incluye la actividad de definir políticas y definir recursos necesarios para la prestación de los servicios.</p> <p>La actividad de definición de políticas se realiza al comenzar el año, se revisan y actualizan las existentes durante la ejecución de los servicios.</p>
	5.5 Responsabilidad Autoridad y Comunicación	5.5.1 Responsabilidad y Autoridad	<p>Las responsabilidades del personal están definidas en las descripciones de los cargos, estas son divulgadas a través del software de calidad de la empresa (Isolución).</p> <p>En cada una de las actividades de los subprocesos se especifica el responsable de su ejecución</p>
		5.5.2 Representante de la dirección	<p>La Dirección Administrativa designó a la Jefe de Planeación y Proyectos para asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora y para asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización</p>
		5.5.3 Comunicación Interna	<p>A través de la oficina de atención al cliente se pueden analizar las sugerencias, quejas, reclamos y felicitaciones para la identificación de oportunidades de mejora.</p> <p>La comunicación entre las dependencias de las Subdirección se realiza verbalmente y en ocasiones a través de memorandos escritos. También se utiliza el correo interno de la empresa para el envío de archivos y de correspondencia que no requiere ser impresa</p> <p>Con las Unidades Integrales de Servicios la comunicación se realiza telefónicamente o por correspondencia.</p>
	5.6 Revisión por la Dirección	5.6.1 Generalidades	<p>La Dirección Administrativa revisa trimestralmente el sistema de gestión de calidad de la organización, para asegurarse de la conveniencia adecuación y eficacia continuas. Para esto la Subdirectora de Servicios Sociales consolida la información sobre el desarrollo de los subprocesos de su dependencia y estos se presentan en Equipo Directivo Estratégico.</p>
		5.6.2 Información para la Revisión	<p>Como información de entrada para esta revisión se tienen en cuenta los resultados de las auditorías realizadas al sistema de gestión de calidad, las quejas y reclamos de los clientes suministrados por la oficina de atención al cliente, el estado de las acciones correctivas y preventivas, el seguimiento realizado en otras ocasiones y las sugerencias de mejora</p>
5.6.3 Resultados de la Revisión		<p>De la revisión se levanta un acta en la que quedan las conclusiones con respecto a la mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad, las propuestas de mejora en relación con el análisis de la información recibida por parte de los clientes y las necesidades de recursos</p>	

Requisitos de ISO 9001		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6.1 Provisión de los recursos	<p>Para el cumplimiento de este numeral se toman en cuenta los requisitos legales para cada servicio los cuales están registrados en la descripción de los subprocesos.</p> <p>Para la determinación de los recursos se levantaron los protocolos de cada servicio en los cuales a manera general se describen los recursos mínimos necesarios para la prestación de los servicios.</p>	
	6.2 Recursos Humanos	6.2.1 Generalidades	Cada cargo tiene su descripción en la que se definen la educación, formación, competencias y experiencia necesaria para cumplir con el cargo. Esta descripción es tenida en cuenta para la programación de nuevas capacitaciones, selección de personal y medición del desempeño.
		6.2.2 Competencia, Toma de conciencia y Formación	<p>En Comfenalco Santander se tienen definidas las competencias para los cargos de la caja, dividiéndolas en grupos, las competencias corporativas y las competencias básicas del cargo.</p> <p>Las competencias corporativas aplican a todo el personal de la caja. Las competencias básicas del cargo varían de acuerdo a si los colaboradores tienen o no personal a cargo.</p> <p>Las capacitaciones se gestionan a través de la oficina de Gestión Humana.</p> <p>En la Subdirección de Servicios sociales se ha dado capacitación al personal de turismo sobre atención al cliente y promoción de los planes turísticos.</p> <p>El personal de recreación continuamente recibe capacitaciones sobre recreación y manejo de grupos.</p> <p>A todo el personal de la Caja se le realiza inducción y entrenamiento en su nuevo puesto de trabajo. Se le dan a conocer sus funciones, la importancia del sistema de gestión de calidad, los reglamentos de salud y seguridad y se le dan a conocer los reglamentos, políticas y beneficios de la empresa.</p> <p>De todas las capacitaciones se mantienen registro en las hojas de vida de los empleados.</p> <p>Para medir la eficacia de las medidas tomadas se realiza la evaluación de desempeño al personal</p> <p>Esta evaluación hace parte del subproceso de Gestión del Desarrollo de Personal (pertenciente al proceso de apoyo de Gestión del Talento Humano)</p> <p>La Subdirectora de Servicios Sociales evalúa a las jefes de los departamentos de recreación y deportes, turismo, servicios descentralizados.</p> <p>A su vez cada uno de estos jefes evalúa al personal que tiene a su cargo.</p> <p>Si parte de las acciones tomadas fue la realización de entrenamientos este es evaluado por la persona que lo suministró a través del formato de entrenamiento.</p> <p>Mensualmente el Equipo Primario de la Subdirección de Servicios Sociales se reúne para analizar los resultados de su gestión. En este se verifica el estado de los subprocesos que manejan, el tratamiento a las no conformidades, la atención a los reclamos, las sugerencias y se analiza la posibilidad de implementarlas para mejorar continuamente la prestación de los servicios.</p> <p>El Equipo Primario está compuesto por la jefe de la subdirección de servicios sociales, la jefe del departamento de recreación y deportes, la jefe del departamento de turismo y la jefe del departamento de servicios descentralizados. Ellas se encargan de divulgar las acciones a tomar acordadas durante las reuniones para su posterior implementación.</p>
	6.2.3 Infraestructura	En los protocolos de los servicios se especifican los espacios, equipos y servicios de apoyo necesarios para la prestación de los servicios.	
	6.2.4 Ambiente de Trabajo	Para la realización de las labores, Comfenalco Santander cuenta con el subproceso de Salud ocupacional en el cual se determinan las directrices para darle las condiciones adecuadas a sus colaboradores en cuanto a elementos de protección personal, ergonomía de los puesto de trabajo, condiciones del ambiente de trabajo, actividades para evitar el riesgo sicosocial.	

Requisitos de ISO 9001		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1 Planificación de la realización del producto	Para la planificación de los servicios se estableció el proceso de planificación de servicios sociales.	
	7.2 Procesos Relacionados con el Cliente	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Por medio de la realización de cotizaciones (Subproceso de Comercialización) y la recepción de solicitudes de los clientes, la subdirección puede determinar los requisitos de los clientes en cuanto a los servicios. Los requisitos legales y reglamentarios son determinados por cada uno de los servicios y documentados en los subprocesos.
		7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Los requisitos del servicio solicitado por el cliente son revisados con las ofertas de cada servicio. En caso de solicitudes especiales, estas pasan a estudio y aprobación por parte del responsable del subproceso a quien pertenezca el servicio. Las solicitudes especiales son enviadas al cliente una vez aprobadas y se archiva una copia para dejar evidencia de la revisión realizada a los requisitos del servicio y las modificaciones aprobadas.
		7.2.3 Comunicación con el Cliente	A través de Internet el cliente puede encontrar información sobre los servicios ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales. En las actividades de recibir solicitudes a los clientes en cada uno de los subprocesos de los servicios se suministra la información que el cliente requiera, teniendo en cuenta las ofertas de servicio y dando atención a aquellas solicitudes especiales. La retroalimentación del cliente se obtiene a través del subproceso de Atención al cliente en el cual se orienta y administra la información concerniente con las sugerencias, reclamos, felicitaciones y derechos de petición de los usuarios de los servicios.
	7.3 Diseño y Desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Para el cumplimiento de este numeral la Subdirección cuenta con el subproceso de Diseño de Servicios Sociales en el que se determinan las etapas del diseño y desarrollo se revisa y verifica las diferentes etapas y se asignan responsables para el desarrollo de las actividades de este subproceso.
		7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	En el subproceso se determinan las entradas necesarias para el diseño de los servicios. Estas entradas son revisadas para determinar los parámetros del diseño de nuevos servicios teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, las disposiciones legales y las de la Caja.
		7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Los resultados del diseño se consolidan en el diseño preliminar en el cual se tienen en cuenta los requisitos que deben cumplirse en cada servicio: requisitos legales, recursos humanos, descripción del servicio, metodología del mismo, responsabilidades de la Caja y del cliente, lugar de prestación, duración del servicio, horario, frecuencia, número de personas, requisitos para acceder al servicio, equipos, insumos, mobiliario e instalaciones requeridas.
		7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	La Subdirectora es la encargada de la revisión del cumplimiento del diseño preliminar del servicio con los requerimientos establecidos con anterioridad (determinados por las entradas al subproceso). Se conservan los registros de estas revisiones en la hoja de vida del servicio.
		7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Se comparan los requerimientos del cliente, legales y de la Caja una vez hechas las modificaciones al diseño preliminar.
		7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Antes de la implementación del servicio se realiza una prueba piloto con el público objetivo o con la primera prestación del servicio.
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo		Cuando se realiza un cambio éste se registra en los protocolos y se pasan a aprobación de la Subdirectora de Servicios Sociales para su posterior liberación e implementación. Para la realización de estos cambios se sigue el subproceso de control de documentos.	

Requisitos de ISO 9001		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.1 Planificación de la realización del producto	Para la planificación de los servicios se estableció el proceso de planificación de servicios sociales.	
	7.2 Procesos Relacionados con el Cliente	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Por medio de la realización de cotizaciones (Subproceso de Comercialización) y la recepción de solicitudes de los clientes, la subdirección puede determinar los requisitos de los clientes en cuanto a los servicios. Los requisitos legales y reglamentarios son determinados por cada uno de los servicios y documentados en los subprocesos.
		7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Los requisitos del servicio solicitado por el cliente son revisados con las ofertas de cada servicio. En caso de solicitudes especiales, estas pasan a estudio y aprobación por parte del responsable del subproceso a quien pertenezca el servicio. Las solicitudes especiales son enviadas al cliente una vez aprobadas y se archiva una copia para dejar evidencia de la revisión realizada a los requisitos del servicio y las modificaciones aprobadas.
		7.2.3 Comunicación con el Cliente	A través de Internet el cliente puede encontrar información sobre los servicios ofrecidos por la Subdirección de Servicios Sociales. En las actividades de recibir solicitudes a los clientes en cada uno de los subprocesos de los servicios se suministra la información que el cliente requiera, teniendo en cuenta las ofertas de servicio y dando atención a aquellas solicitudes especiales. La retroalimentación del cliente se obtiene a través del subproceso de Atención al cliente en el cual se orienta y administra la información concerniente con las sugerencias, reclamos, felicitaciones y derechos de petición de los usuarios de los servicios.
	7.3 Diseño y Desarrollo	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Para el cumplimiento de este numeral la Subdirección cuenta con el subproceso de Diseño de Servicios Sociales en el que se determinan las etapas del diseño y desarrollo se revisa y verifica las diferentes etapas y se asignan responsables para el desarrollo de las actividades de este subproceso.
		7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	En el subproceso se determinan las entradas necesarias para el diseño de los servicios. Estas entradas son revisadas para determinar los parámetros del diseño de nuevos servicios teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, las disposiciones legales y las de la Caja.
		7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Los resultados del diseño se consolidan en el diseño preliminar en el cual se tienen en cuenta los requisitos que deben cumplirse en cada servicio: requisitos legales, recursos humanos, descripción del servicio, metodología del mismo, responsabilidades de la Caja y del cliente, lugar de prestación, duración del servicio, horario, frecuencia, número de personas, requisitos para acceder al servicio, equipos, insumos, mobiliario e instalaciones requeridas.
		7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	La Subdirectora es la encargada de la revisión del cumplimiento del diseño preliminar del servicio con los requerimientos establecidos con anterioridad (determinados por las entradas al subproceso). Se conservan los registros de estas revisiones en la hoja de vida del servicio.
		7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Se comparan los requerimientos del cliente, legales y de la Caja una vez hechas las modificaciones al diseño preliminar.
		7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Antes de la implementación del servicio se realiza una prueba piloto con el público objetivo o con la primera prestación del servicio.
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo		Cuando se realiza un cambio éste se registra en los protocolos y se pasan a aprobación de la Subdirectora de Servicios Sociales para su posterior liberación e implementación. Para la realización de estos cambios se sigue el subproceso de control de documentos.	

Requisitos de ISO 9000		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7.4 Compras	7.4.1 Proceso de Compras	- Para el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos de los servicios y productos compras se sigue el subproceso de compras perteneciente al proceso de Gestión Logística y de Servicios - En el caso de alimentos y bebidas las compras son realizadas a criterio del supervisor del restaurante. - En el servicio de recreación se evalúa el desempeño de los recreadores (prestadores de servicios).
		7.4.2 Información de las compras	Para la solicitud de las compras cada servicio diligencia los formatos de requisiciones de compras correspondientes describiendo los requerimientos. Las requisiciones son revisadas y aprobadas por el responsable de cada subproceso.
		7.4.3 Verificación de los productos comprados	
	7.5 Producción y Prestación del Servicio	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	La Subdirección tiene definidas las condiciones controladas para la prestación de sus diferentes servicios las cuales están incluidas en: - Cada subproceso cuenta con políticas y procedimientos que dan las directrices para la prestación de los servicios - Información que describe las características de los servicios, lo cual se realiza por medio de las ofertas de servicio - Los protocolos de cada servicio cuentan con las especificaciones, responsables, aspectos legales y variables a tener en cuenta durante antes, durante y después de la prestación de los servicios - Los mecanismos de seguimiento son la recepción de sugerencias, quejas y reclamos y a la evaluación de satisfacción de los servicios de la Caja la cual se realiza anualmente.
		7.5.2 Validación de la producción y de la prestación del servicio	La validación de los servicios se realiza cuando es necesario, por medio de los registros generados durante la prestación de los mismos.
		7.5.3 Identificación y Trazabilidad	Para el cumplimiento de este numeral se conservan todos los documentos generados desde la solicitud de los clientes hasta la evaluación de los servicios.
		7.5.4 Propiedad del cliente	No se utiliza propiedad del cliente para la prestación de los servicios de la subdirección de servicios sociales
		7.5.5 Preservación del producto	Aquí falta levantar el procedimiento de servido y entrega de platos en el restaurante
		7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición	No aplica para los subprocesos de la Subdirección de Servicios Sociales

Requisitos de ISO 9001		Como se cumplen los requisitos de la norma ISO 9000	
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	8.1 Generalidades		
	8.2 Seguimiento y Medición	8.2.1 Satisfacción del cliente	Para la medición de la satisfacción de los clientes de los diferentes servicios se realizan llamadas para conocer la experiencia del cliente con el servicio que se le acaba de suministrar. También se realiza la evaluación del servicio a través de formatos de sugerencias que son diligenciados por los clientes en los servicios prestados en la sede recreacional.
		8.2.2 Auditoría Interna	Actualmente las auditorias al sistema de gestión de calidad han sido llevadas a cabo por la empresa consultora TQC y los auditores en formación pertenecientes a la Caja. Con esta se busca determinar si el sistema de gestión de calidad es conforme con las disposiciones de la norma ISO 9000 y si este ha sido implementado de manera eficaz.
		8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	El seguimiento y la medición de los subprocesos se realizan a través de la supervisión del responsable del subproceso. La medición se está realizando con el reporte de quejas y reclamos a la oficina de atención al cliente.
		8.2.4 Seguimiento y medición del servicio	El seguimiento para los servicios se realiza a través de la supervisión antes de la prestación del servicio En los servicios que se prestan en la sede recreacional (alojamiento, alquileres, alimentos y bebidas) la supervisión está cargo del personal de la administración. Para los servicios de recreación y deportes la supervisión es realizada por la jefe de recreación y deportes o por el promotor de deportes.
	8.3 Control del producto no conforme		Se realiza a través del subproceso de tratamiento de producto no conforme?
	8.4 Análisis de datos		Se realiza el análisis de las quejas y reclamos de los diferentes servicios, también se consolidan estadísticas sobre el número de usuarios de cada uno de los servicios
	8.5 Mejora	8.5.1 Mejora continua	De acuerdo con los resultados de las auditorias se plantean las diferentes soluciones a las no conformidades encontradas. También se tienen en cuenta los resultados de la información recolectada por la oficina de atención al cliente. De acuerdo con la revisión por la dirección se toman las medidas pertinentes para los cambios o inclusiones que tengan que realizarse en los diferentes subprocesos
		8.5.2 Acción correctiva	Existe un procedimiento documentado para las acciones correctivas. En el software Isolución el responsable del subproceso documenta las causas de la no conformidad evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, se determinan las acciones a seguir y los responsables de las mismas y se registran los resultados de estas acciones en la medida que se estén dando
		8.5.3 Acción preventiva	Existe un procedimiento para el tratamiento de las acciones preventivas. En el software de Isolución se documenta la determinación de la causas, se evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, se determinan y definen los responsables de esas acciones y se revisan las acciones preventivas tomadas

**ANEXO H: Encuesta Global de
Satisfacción de los Servicios de
la Subdirección de
Servicios Sociales**

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN SERVICIOS RECREACIÓN – VACACIONES RECREATIVAS

SEÑORES PADRES DE FAMILIA: AYÚDENOS A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE PRESTAMOS RESOLVIENDO LA SIGUIENTE ENCUESTA SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE. POR FAVOR DEVUELVALA DILIGENCIADA CON SU HIJO.

INFORMACIÓN DEL PADRE DE FAMILIA O ACUDIENTE

Nombre: _____ Teléfono: _____

Ocupación: _____

1. Edad: Menor de 18 años__ De 18 a 25 años__ De 26 a 35 años__ De 36 a 55 años__ Más de 55 años__

2. Afiliado a la Caja: Si__ No__ NS/NR (No sabe no responde) __

3. Categoría (Para afiliados a la Caja): Categoría A__ Categoría B__ Categoría C__ NS/NR__

INFORMACIÓN DEL NIÑO (A)

4. Edad: Menor de 6 años__ De 7 a 11 años__ Mayor de 12 años__

5. Sexo: F__ M__

Evalué por favor el servicio que haya utilizado y califique los diferentes aspectos marcando con una (X) la casilla que considere conveniente asignando 4 excelente y 1 malo.

Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
4	3	2	1	NS / NR

OFERTA DEL SERVICIO

6. Facilidad para Comunicarse telefónicamente con el Dpto. de Recreación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Facilidad para acceder al servicio (trámites)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Horarios de atención (oficinas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Contenido del programa (actividades, visitas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Horarios de los programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Servicio de transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Refrigerios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Precio pagado frente al servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____











EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

14. Atención prestada por el personal que lo atendió (amabilidad, calidez, trato)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Exactitud y claridad en la información proporcionada por el personal
16. Oportunidad en la respuesta a reclamos o inquietudes

OBSERVACIONES _____

La siguiente parte de la encuesta es para que la diligencie en compañía de su hijo (a). Su opinión es muy importante para seguir realizando programas recreativos que incentiven la creatividad y desarrollo de su hijo. Léale las preguntas y dígame que escoja la carita que más represente la situación.

Limpieza de las canchas, piscinas y salones: Si las canchas, piscinas y salones estaban limpios, elige la carita feliz; si no estaban limpios, elige la carita triste.		
Trato de los Recreadores / Instructores: Si los Recreadores / Instructores te trataron bien y fueron amables contigo, elige la carita feliz; si no fue así, elige la carita triste.		
Juegos y/o actividades: Si te gustaron los juegos y /o actividades hechas, elige la carita feliz; si no te gustaron, elige la carita triste.		
Visitas: Si te gustaron los lugares que visitaron, elige la carita feliz; si no te gustaron elige la carita triste.		
Refrigerios: Si te gustaron los refrigerios que te dieron, elige la carita feliz; si no te gustaron, elige la carita triste		

Qué parte del programa fue la que más te gustó? Y porqué? _____

Qué parte del programa fue la que menos te gustó? Y Porqué? _____

Qué otras actividades ó juegos te gustaría que se realizaran en una próxima oportunidad? _____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEPORTES – ESCUELAS DEPORTIVAS



AYÚDENOS A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE PRESTAMOS RESOLVIENDO LA SIGUIENTE ENCUESTA, SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

AGRADECEMOS A LOS PADRES O ACUDIENTES, ACOMPAÑAR A LOS NIÑOS PEQUEÑOS EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA MISMA

INFORMACIÓN DE LA PERSONA QUE PARTICIPÓ EN LA ESCUELA DEPORTIVA

Nombre: _____ Teléfono: _____

1. Afiliado (o beneficiario) de la Caja de Compensación Familiar: Si___ No___ No sabe / No responde (NS/NR) ___
2. Categoría (Para afiliados o beneficiarios de la Caja): Categoría A___ Categoría B___ Categoría C___ NS/NR___
3. Edad: Menor de 3 años___ De 4 a 7 años___ De 8 a 10 años___ De 11 a 13 años___ De 14 a 17 años___
De 18 a 25 años ___ De 26 a 35 años ___ De 36 a 45 años ___ De 46 a 55 años___ Más de 55 años___
4. Sexo: M___ F___
5. Escuela deportiva en la que se inscribió: _____

Evalúe por favor el servicio que haya utilizado y califique los diferentes aspectos marcando con una (X) la casilla que considere conveniente.

EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
14. Atención prestada por el personal que lo atendió (amabilidad, calidez, trato)					¿?
15. Exactitud y claridad en la información proporcionada por el personal					¿?
16. Oportunidad en la respuesta a reclamos o inquietudes					¿?

OBSERVACIONES: _____

OFERTA DE SERVICIO	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
6. Facilidad para Comunicarse telefónicamente con el Dpto. de Recreación					¿?
7. Facilidad para acceder al servicio (trámites)					¿?
8. Horarios de atención (oficinas)					¿?
9. Contenido del programa (actividades)					¿?
10. Implementos utilizados en el desarrollo del programa					¿?
11. Cumplimiento del Programa					¿?
12. Horarios de los programas					¿?
13. Servicio de transporte (Si no utilizó este servicio, deje la casilla en blanco)					¿?

14. Precio

--	--	--	--	--	--

OBSERVACIONES: _____

Continúa

INSTRUCTORES	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
20. Atención prestada por el instructor (amabilidad, calidez, trato)					
21. Capacidad y conocimiento de su trabajo					
22. Solución de imprevistos, recursividad					
23. Presentación personal					
24. Metodología utilizada					
25. Puntualidad					

OBSERVACIONES: _____

SOPORTE FÍSICO – LUGAR EN EL CUAL SE REALIZÓ LA ESCUELA DEPORTIVA	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
---	-----------	-------	---------	------	-----------------------

17. Condiciones (estado) de las instalaciones					
18. Seguridad de las instalaciones					
19. Limpieza e higiene de las instalaciones utilizadas					

OBSERVACIONES: _____

25. En general como califica el servicio de escuelas deportivas?

--	--	--	--	--	--

26.EL SERVICIO LLENÓ SUS EXPECTATIVAS Si___ No___

27.RECOMENDARÍA ESTE SERVICIO A OTRAS PERSONAS Si___ No___

28.QUÉ OTROS PLANES O SERVICIOS LE GUSTARÍA ENCONTRAR _____

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN ALOJAMIENTO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Ayúdenos a mejorar el servicio que le prestamos resolviendo la siguiente encuesta SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

Nombre: _____ Teléfono: _____

Empresa _____

1. Sexo: F ____ M ____

2. Edad: Menor de 18 años ____ De 18 a 25 años ____ De 26 a 35 años ____ De 36 a 55 años ____ Más de 55 años ____

3. a. Afiliado ____ b. No afiliado ____

Evalué por favor cada uno de los siguientes servicios que haya utilizado y califique los diferentes aspectos marcando con una (X) la casilla que considere conveniente asignando 4 excelente y 1 malo.

Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
4	3	2	1	NS / NR

OFERTA DEL SERVICIO

4. Facilidad en trámites para acceder al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cumplimiento de lo pactado (servicio ofrecido vs. servicio recibido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Acceso a las zonas sociales (piscina, canchas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Servicio a la habitación (room service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Calidad y rapidez del servicio de lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Precio del servicio de lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Acceso a servicio telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Reposición de papel higiénico y jabones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dotación del minibar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Califique el precio pagado frente al servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (OFICINAS)

14. Atención prestada por el personal (repcionista, secretaria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Exactitud y claridad en la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Oportunidad en la respuesta a solicitudes y reclamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Horarios de atención (oficinas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

EVALUACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO (vigilantes, servicios generales)

19. Atención prestada (amabilidad, calidez, trato, carisma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Solución de imprevistos e inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES _____

Excelente	Bueno	Regular	Malo	
1	3	2	1	NS / NR

SOPORTE FÍSICO

22. Estado del mobiliario (tv, nevera, cama, ventiladores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Condiciones de la habitación (paredes, techo, baño, pisos, cortinas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Comodidad de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Estado de la lencería (toallas, ropa de cama)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Decoración y ambiente de la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Limpieza e higiene de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

RESTAURANTE

28. Calidad de las comidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Variedad del menú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Oportunidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Horarios del servicio del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Precios del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Atención prestada por el personal del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Limpieza e higiene del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

35.EN GENERAL COMO CALIFICA EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO

36.EL SERVICIO LLENO SUS EXPECTATIVAS

Si___ **No**___

37.RECOMENDARIA ESTE SERVICIO A OTRAS PERSONAS

Si___ **No**___

38.QUE OTROS SERVICIOS LE GUSTARIA ENCONTRAR _____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU COLABORACION.

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN SEDE RECREACIONAL



AYÚDENOS A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE PRESTAMOS RESOLVIENDO LA SIGUIENTE ENCUESTA. SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

Nombre: _____ Teléfono: _____

Empresa _____ 1. Sexo: F ___ M___

2. Edad: Menor de 18 años ___ De 18 a 25 años ___ De 26 a 35 años ___ De 36 a 55 años ___ Más de 55 años ___

3. Afiliado: Si ___ No ___

4. Categoría (Para afiliados a la Caja): Categoría A___ Categoría B___ Categoría C___ NS/NR___

Evalué por favor cada uno de los siguientes servicios que haya utilizado y califique los diferentes aspectos marcando con una (X) la casilla que considere conveniente asignando **4** excelente y **1** malo.

	Excelent e	Bueno	Regular	Malo	NS/N R
	4	3	2	1	
OFERTA DE SERVICIO					
5. Facilidad para acceder a los servicios (canchas, piscinas, asadores)					
6. Horarios de atención					
7. Precio pagado frente al servicio recibido					
8. Variedad de servicios					
9. Facilidad para alquilar los implementos deportivos					

OBSERVACIONES: _____

	4	3	2	1	Ns/ Nr
EVALUACIÓN DEL PERSONAL					
10. Atención prestada por el personal de la sede (amabilidad, calidez, trato)					
11. Exactitud y claridad en la información suministrada por el personal de la sede					
12. Oportunidad en la respuesta a reclamos e inquietudes					

OBSERVACIONES: _____

	4	3	2	1	Ns/ Nr
SOPORTE FÍSICO					
13. Acceso y ubicación de la sede					

14. Comodidad de la instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15. Limpieza e higiene de las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16. Parqueaderos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17. Estado de los implementos alquilados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18. Condiciones de los baños	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19. Señalización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES: _____

20. EVALUÉ CADA UNO DE LOS ESCENARIOS Y SERVICIOS QUE HA UTILIZADO	4	3	2	1	Ns/ Nr
a. Canchas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Piscinas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Juegos infantiles	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. Salón de Juegos (juegos de mesa)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES: _____

RESTAURANTE	4	3	2	1	Ns/ Nr
21. Variedad del menú	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
22. Precios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
23. Comodidad de las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
24. Limpieza e higiene de las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
25. Atención prestada por el personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
26. Rapidez del servicio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
27. En general como califica el servicio del restaurante?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES: _____

CAFETERÍA	4	3	2	1	Ns/ Nr
28. Variedad del menú	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
29. Precios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
30. Comodidad de las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
31. Limpieza e higiene de las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
32. Atención prestada por el personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33. Rapidez del servicio

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

34. En general como califica el servicio de la cafetería?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

35.EL SERVICIO LLENÓ SUS EXPECTATIVAS

Si__

No__

36.RECOMENDARÍA ESTE SERVICIO A OTRAS PERSONAS

Si__

No__

37.QUÉ OTROS PLANES O SERVICIOS LE GUSTARÍA ENCONTRAR _____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN TURISMO

AYÚDENOS A MEJORAR EL SERVICIO QUE LE PRESTAMOS RESOLVIENDO LA SIGUIENTE ENCUESTA SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE.

Nombre: _____ Teléfono: _____ Fecha: _____

1. Sexo: F _____ M _____
 2. Edad: Menor de 18 años _____ De 18 a 25 años _____ De 26 a 35 años _____ De 36 a 55 años _____ Más de 55 años _____
 3. Afiliado a la Caja a. _____ Si _____ b. _____ No _____
 4. Categoría (Para afiliados a la Caja) Categoría A _____ Categoría B _____ Categoría C _____ NS/NR _____
 5. Tipo de servicio que utilizó Excursión Paseos Otro Cuál _____

Destino _____ Fecha en la cual utilizó el servicio _____

Evalué por favor cada uno de los siguientes servicios que haya utilizado y califique los diferentes aspectos marcando con una (X) la casilla que considere conveniente asignando 4 excelente y 1 malo. Utilice la casilla NS/NR cuando no haya utilizado el servicio o no tenga clara la respuesta.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / no responde
OFERTA DEL SERVICIO	4	3	2	1	NS / NR
6. Facilidad en tramites para acceder al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Facilidad para comunicarse telefónicamente con el Dpto. de Turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Acceso a información sobre planes turísticos (folletos, volantes, revistas, periódicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Contenido del plan turístico (visitas, actividades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cumplimiento del plan turístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Precio pagado frente al servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (oficinas)					
12. Atención prestada (amabilidad, calidez, trato)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Exactitud y claridad en la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Oportunidad en la respuesta a solicitudes (inquietudes, reclamos) ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Horarios de atención (oficinas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

EVALUACIÓN DEL RECREADOR - MONITOR

17. Atención prestada (amabilidad, calidez, trato, carisma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Presentación personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Capacidad profesional (dominio de grupo, conocimiento del lugar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Actividades recreativas realizadas (si aplica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Solución de imprevistos, inquietudes y recursividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

SOPORTE FÍSICO

Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / no responde
4	3	2	1	NS / NR

23. MEDIO DE TRANSPORTE (Aplica para transporte terrestre; en caso de transporte aéreo, pasar al punto 24)

a. Nombre de la Empresa _____

b. Atención prestada por el conductor (amabilidad, calidez, trato)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Presentación personal del conductor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Condiciones del medio de transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Limpieza e higiene del medio de transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Puntualidad (horarios de salida y llegada)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. El medio de transporte cumplió con los requisitos que usted solicitó?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

24. HOTEL

a. Nombre del hotel _____

b. Atención prestada por el personal del hotel (amabilidad, calidez, trato)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Comodidad de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Limpieza e higiene de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Equipamiento (toallas, elementos de aseo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Estado de la lencería (ropa de cama)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Estado y aspecto de las instalaciones del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- h. Ubicación del hotel
- i. Seguridad del hotel

25. ALIMENTACIÓN

- a. Refrigerio en el vehículo (Si no estaba incluido en el plan, responda NS/NR)
- b. Calidad de las comidas
- c. Variedad del menú

OBSERVACIONES: _____

- 26. EN GENERAL CÓMO CALIFICA EL SERVICIO DE TURISMO

27. EL SERVICIO LLENÓ SUS EXPECTATIVAS Si__ No__

28. RECOMENDARÍA ESTE SERVICIO A OTRAS PERSONAS Si__ No__

29. QUÉ OTROS PLANES O SERVICIOS LE GUSTARÍA ENCONTRAR _____

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**ANEXO I: Tabla de Cálculo del
Porcentaje de Satisfacción
de los Servicios de la
Subdirección de Servicios Sociales**

**ANEXO 1: Tabla de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción de Recreación –
Vacaciones Recreativas**

Variables	Subvariables	% Satisfacción subvariable	% insatisfacción subvariable	% Total Satisfacción	% Total Insatisfacción
Oferta de Servicio - padres	Facilidad comunicarse telefónico.	85,61%	14,39%	93,03%	6,97%
	Facilidad acceso servicios	93,98%	6,02%		
	Horarios de atención	90,91%	9,09%		
	Contenido programa	94,00%	6,00%		
	Horarios del programa	95,68%	4,32%		
	servicio transporte	97,20%	2,80%		
	refrigerios	92,36%	7,64%		
	Precio vs. Servicio recibido	94,49%	5,51%		
Personal administrativo	Atención	98,52%	1,48%	96,85%	3,15%
	Exactitud y claridad info.	97,78%	2,22%		
	Oportunidad de respuesta a reclamos e inquietudes	94,26%	5,74%		
Oferta de Servicio - niños	Limpieza canchas	92,72%	7,28%	95,92%	4,08%
	trato recreadores	98,03%	1,97%		
	juegos y/o actividades	97,35%	2,65%		
	visitas	99,34%	0,66%		
	refrigerios	92,16%	7,84%		

ANEXO 2: Tabla de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción de Recreación – Programa de la Tercera Edad

Variables	Subvariables	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Personal administrativo	Atención prestada por el personal de las oficinas	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Exactitud y claridad ien la información proporcionada por el personal	100,00%	0,00%		
	Oportunidad rta. Reclamos e inq.	95,74%	4,26%		
Oferta de servicio	Facilidad para comunicarse telefónicamente	93,75%	6,25%	0,00%	100,00%
	Facilidad para acceder al servicio	100,00%	0,00%		
	Horarios de atención	100,00%	0,00%		
	Contenido del programa	100,00%	0,00%		
	Cumplimiento del programa	94,23%	5,77%		
	Horarios de los programas	96,08%	3,92%		
	Servicio de transporte	82,35%	17,65%		
	Precio pagado frente al servicio recibido	100,00%	0,00%		
Personal coordinador del programa	Atención prestada por el personal	100,00%	0,00%	99,04%	0,96%
	Capacidad y conocimiento de su trabajo	98,11%	1,89%		
	Exactitud y claridad ien la información	100,00%	0,00%		
	Oportunidad en la respuesta a solicitudes	100,00%	0,00%		
	Presentación personal	100,00%	0,00%		
	Puntualidad	95,15%	4,85%		
Personal - instructores	Atención prestada por el personal	98,11%	1,89%	95,75%	4,25%
	Capacidad y conocimiento de su trabajo	96,23%	7,84%		
	Exactitud y claridad en la información	98,11%	1,89%		
	Solicitud de imprevistos, recursividad	91,84%	8,16%		
	Presentación personal	98,08%	1,92%		
	Metodología utilizada	89,80%	107,84%		
	Puntualidad	98,08%	1,92%		

ANEXO 3 Tabla de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción de Alojamiento

Variable	Subvariable	% satisfacción subvariable	% insatisfacción subvariable	% Total Satisfacción	% Total Insatisfacción
OFERTA DE SERVICIO	Trámites	97,59%	2,41%	95,30%	4,70%
	Cumplimiento de lo pactado	99,38%	0,62%		
	Acceso a zonas sociales (piscina, canchas)	99,39%	0,61%		
	Servicio habitación	96,80%	3,20%		
	Servicio de lavandería	100,00%	0,00%		
	Precio lavandería	96,15%	3,85%		
	Servicio telefónico	72,73%	27,27%		
	Dotación baño	93,66%	6,34%		
	Dotación minibar	97,90%	2,10%		
	Precio	99,36%	0,64%		
PERSONAL ADMON.	Atención prestada	100,00%	0,00%	99,38%	0,62%
	Información (Exactitud y Claridad)	98,82%	1,18%		
	Oportunidad respuesta a solicitudes y reclamos	98,09%	1,91%		
	Presentación personal	100,00%	0,00%		
	Horarios de atención - oficinas	100,00%	0,00%		
PERSONAL (SERV. GENERALES Y VIGILANCIA)	Atención prestada	97,63%	2,37%	98,75%	1,25%
	Presentación personal	100,00%	0,00%		
	Solución de imprevistos e inquietudes	98,62%	1,38%		
SOPORTE FÍSICO	Estado del mobiliario	100,00%	0,00%	98,12%	1,88%
	Habitación (Condiciones)	96,69%	3,31%		
	Instalaciones (Comodidad)	97,33%	2,67%		
	Estado de la lencería	100,00%	0,00%		
	Decoración y ambiente de la habitación	95,36%	4,64%		
	Limpieza e higiene de las habitaciones	99,32%	0,68%		
RESTAURANTE	Calidad comidas	93,71%	6,29%	95,43%	4,57%
	Variedad del menú	94,52%	5,48%		
	Oportunidad del servicio	90,00%	10,00%		
	Horarios del servicio	99,32%	0,68%		
	Precios del restaurante	95,83%	4,17%		
	Atención prestada	95,97%	4,03%		
	Limpieza e higiene	98,67%	1,33%		

ANEXO 4: Tabla de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción Sede Recreacional

VARIABLES	Subvariables	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Oferta de Servicio	Facilidad acceso a los servicios	98,29%	1,71%	95,49%	4,51%
	Horarios de atención	96,26%	3,74%		
	Precio vs. Servicio recibido	89,47%	10,53%		
	Variedad de servicios	98,64%	1,36%		
	Facilidad alquiler implementos	94,80%	5,20%		
Personal Sede	Atención	99,31%	0,69%	98,40%	1,60%
	Exactitud y claridad info.	98,27%	1,73%		
	Oportunidad rta. Reclamos e inq.	97,63%	2,37%		
Soporte físico	Acceso, ubicación	97,30%	2,70%	94,39%	5,61%
	Comodidad instalaciones	99,66%	0,34%		
	Limpieza e higiene	96,26%	3,74%		
	Parqueaderos	95,13%	4,87%		
	estado implementos alquilados	91,43%	8,57%		
	Baños	85,11%	14,89%		
	Señalización	95,86%	4,14%		
Escenarios y servicios	Canchas	98,05%	1,95%	94,66%	5,34%
	Piscinas	96,88%	3,13%		
	Juegos infantiles	94,47%	5,53%		
	Salón de juegos	89,25%	10,75%		
Restaurante	Variedad del menú	82,91%	17,09%	87,29%	12,71%
	Precios	71,19%	28,81%		
	Comodidad instalaciones	94,92%	5,08%		
	Limpieza e higiene	97,47%	2,53%		
	Atención prestada	92,83%	7,17%		
	Rapidez	84,45%	15,55%		

ANEXO 5: Tabla de Cálculo del Porcentaje de Satisfacción de Turismo - Excursiones

Variables	Subvariable	%satisfacción Subvariables	%insatisfacción Subvariables	%Satisfacción (variable)	%Insatisfacción (Variable)
OFERTA DE SERVICIO	Facilidad en tramites para acceder al servicio	94	6	90	10
	Facilidad comunicación telefónica	98	2		
	acceso a información sobre planes turísticos	90	10		
	contenido del plan turístico	81	19		
	Cumplimiento del plan turístico	92	8		
	Precio pagado frente al servicio recibido	88	12		
EVALUACIÓN PERSONAL ADMON.	Atención prestada	100	0	99	1
	Exactitud y claridad de la información	95	5		
	Oportunidad en la rta. reclamos	100	0		
	Presentación personal	100	0		
	Horarios de atención	100	0		
EVALUACIÓN RECREADOR	atención prestada	99	1	96	4
	Presentación personal	100	0		
	Capacidad profesional	94	6		
	Actividades recreativas realizadas	92	8		
	solución a imprevistos	93	7		
	Puntualidad	99	1		
MEDIO DE TRANSPORTE	Atención prestada por el conductor	94	6	92	8
	Presentación personal conductor	97	3		
	Condiciones del medio de transporte	93	7		
	Limpieza e higiene del medio de transporte	93	7		
	Puntualidad	82	18		
	El medio de transporte cumplió con los requisitos	91	9		
HOTEL	Atención prestada personal del hotel	94	6	97	3
	Comodidad de las habitaciones	99	1		
	Limpieza e higiene de las habitaciones	100	0		
	Equipamiento (toallas, elementos de aseo)	90	10		
	Estado de la lencería	99	1		
	Estado y aspecto de las instalaciones	97	3		
	Ubicación del hotel	100	0		
	Seguridad del hotel	100	0		
ALIMENTACIÓN	Refrigerio del vehículo	95	5	94	6
	Calidad de las comidas	91	9		
	Variedad del menú	94	6		

**ANEXO J: Procedimientos del
Proceso Prestación de
Servicios Sociales**



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción para recreadores

PR – SS- 2.1 - 001

Objetivo: Realizar la inscripción del cliente para la prestación del servicio de recreadores

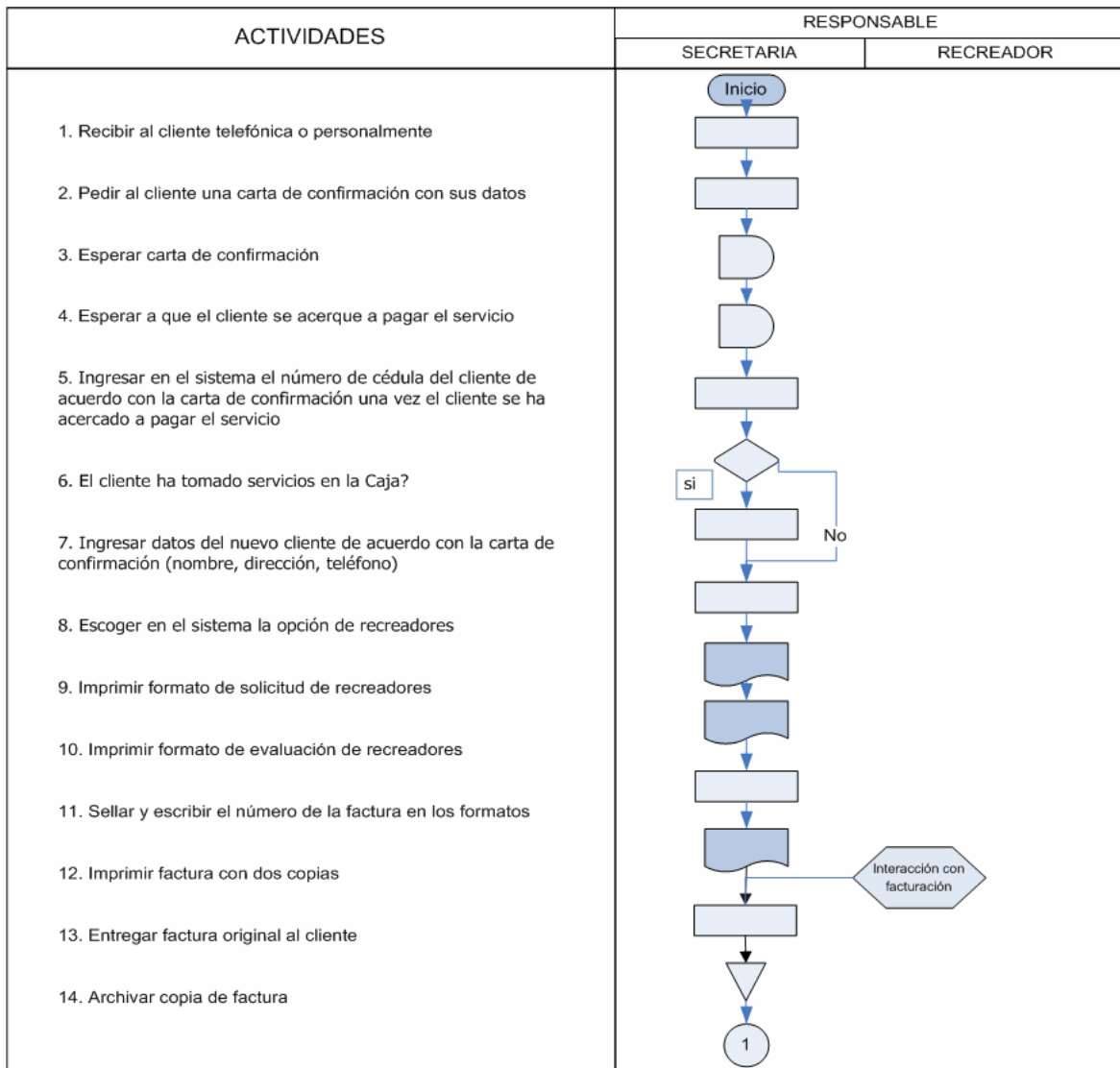
Alcance: Aplica a la realización de la inscripción de recreadores en la ciudad de Bucaramanga

Definiciones:

Sistema: Aplicación informática utilizada en el Departamento de Recreación y Deportes para la inscripción y facturación de los diferentes programas

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Carta de confirmación	Cliente	Datos del cliente: Nombre, número de documento, fecha del servicio, lugar de prestación del servicio, número de horas, forma de pago





ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA	RECREADOR
15. Citar reunión de recreadores 16. Asignar clientes a los recreadores para que presten el servicio 17 . Firmar el formato de solicitud de recreadores asignado y entregar la coilla inferior 18. Anexar a cada carta de confirmación el formato de solicitud de recreadores firmado por el recreador asignado 19.Llamar al cliente para informarle el nombre del recreador que le prestará el servicio 20. Archivar carta de confirmación y formato firmado por el recreador		

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado el valor de la inscripción al programa recreativo	Realización de la facturación de acuerdo con los requisitos institucionales y legales

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Formato de solicitud de recreadores	Recreador asignado para cada actividad	Contiene el nombre del cliente, lugar de prestación del servicio, número de horas requeridas
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Programación de actividades de los recreadores	Recreadores y archivo del Departamento de Recreación y Deportes	Recreadores asignados a cada cliente con el nombre de los clientes, fecha, lugar de prestación, número de horas

Formatos utilizados:	Registros:
Formato solicitud de recreadores Programación de las actividades de los recreadores	Formato solicitud de recreadores Programación de las actividades de los recreadores Carta de confirmación del cliente Copia de la factura



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a programas recreativos

PR – SS – 2.1 - 002

Objetivo: Realizar la inscripción de los usuarios en las diferentes modalidades de los programas recreativos

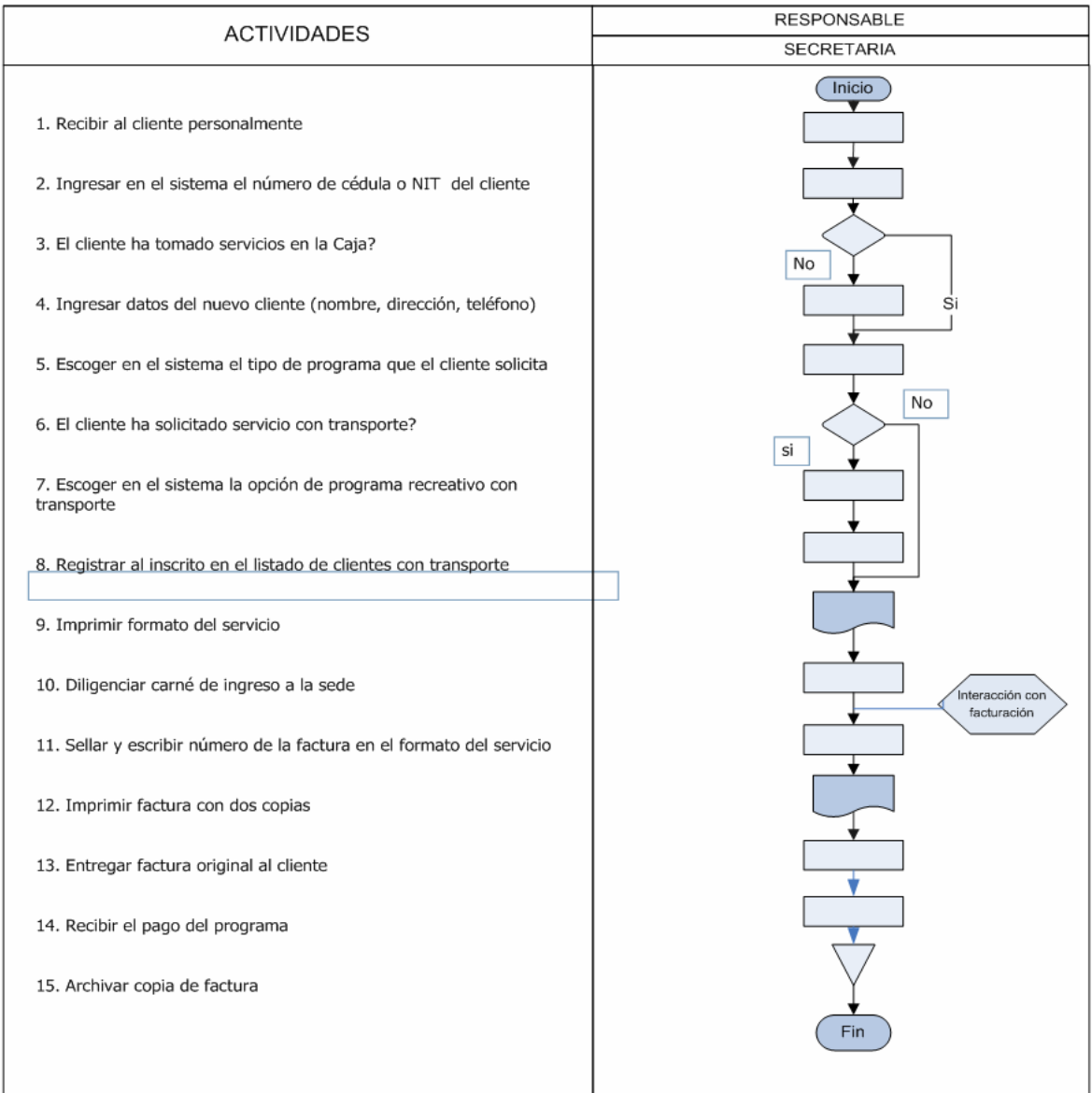
Alcance: Aplica a las inscripciones realizadas a todos los programas recreativos organizados por el Departamento de Recreación y Deportes en Bucaramanga y en la provincia

Definiciones:

Sistema: Programa informático utilizado por el Departamento de Recreación y Deportes para la inscripción de programas recreativos y deportivos

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre de la empresa, nit, representante legal, nombre del cliente y número de documento de identidad si es afiliado o no, dirección, teléfono, E-mail, fax, forma de pago, tipo de programa que solicita.





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a programas recreativos

PR – SS – 2.1 - 002

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado el valor de la inscripción al programa recreativo	Realización de la facturación de acuerdo con los requisitos institucionales y legales

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Formato de inscripción eventos clientes	Archivo del Departamento de Recreación y Deportes	Planes turísticos ofrecidos con la descripción de las tarifas, destinos turísticos, hotel, fechas de salida y regreso y requisitos para acceder al servicio
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Carné de ingreso a la sede recreacional	Cliente	Diligenciado con el nombre, nombre del programa, fecha de inicio y fecha de finalización del programa, firma de la Jefe del Departamento de Recreación y Deportes
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Listado de clientes con transporte	Proveedor de transporte	Nombre de los inscritos a los programas, dirección de residencia, teléfono y horario del programa al que está inscrito

Formatos utilizados:	Registros:
Formato de inscripción de eventos clientes Carné de ingreso a la sede recreacional	Formato de inscripción de eventos clientes Copia de la factura Listados de asistencia Listado de clientes con transporte



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

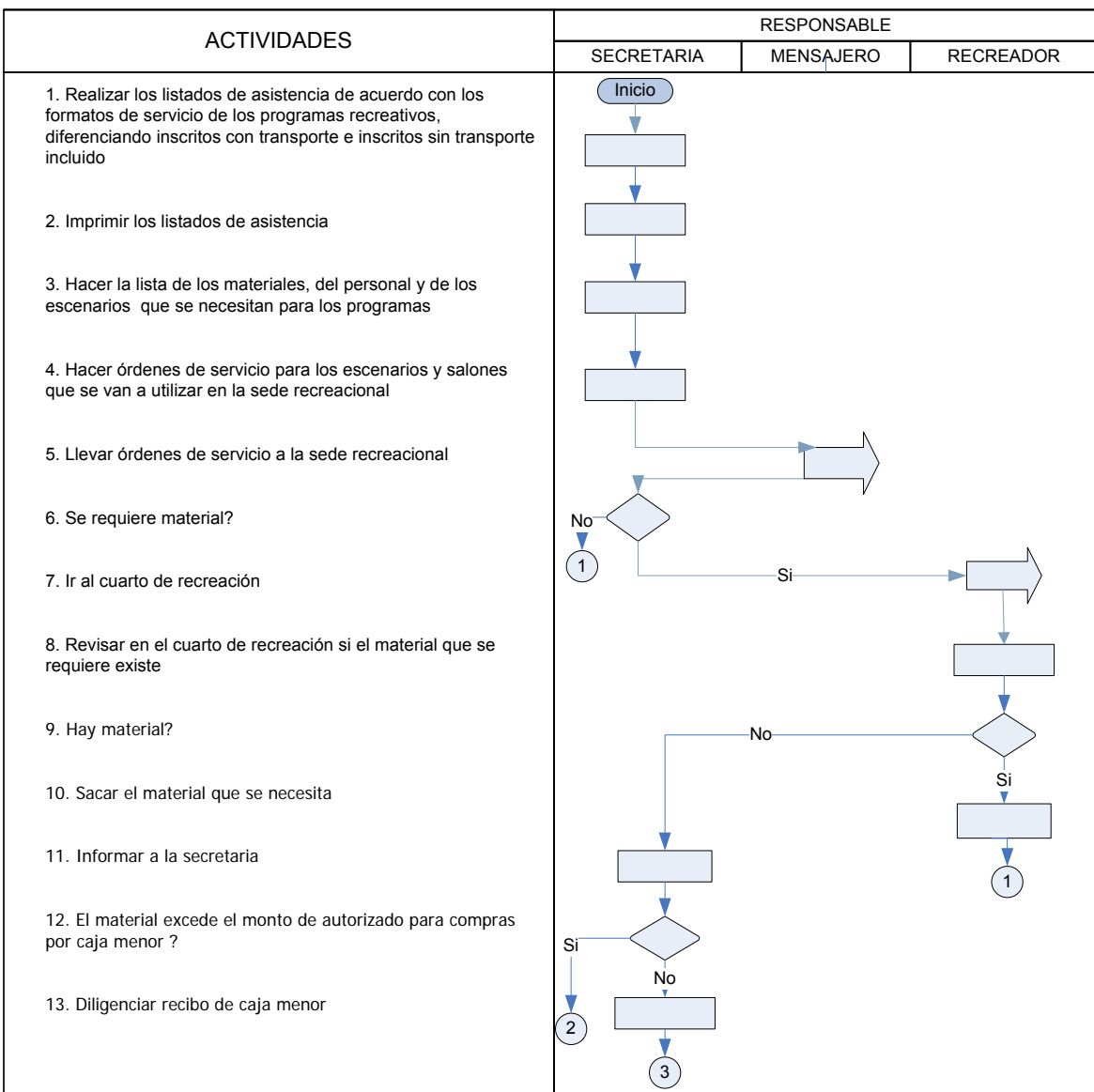
Alistamiento y revisión de recursos

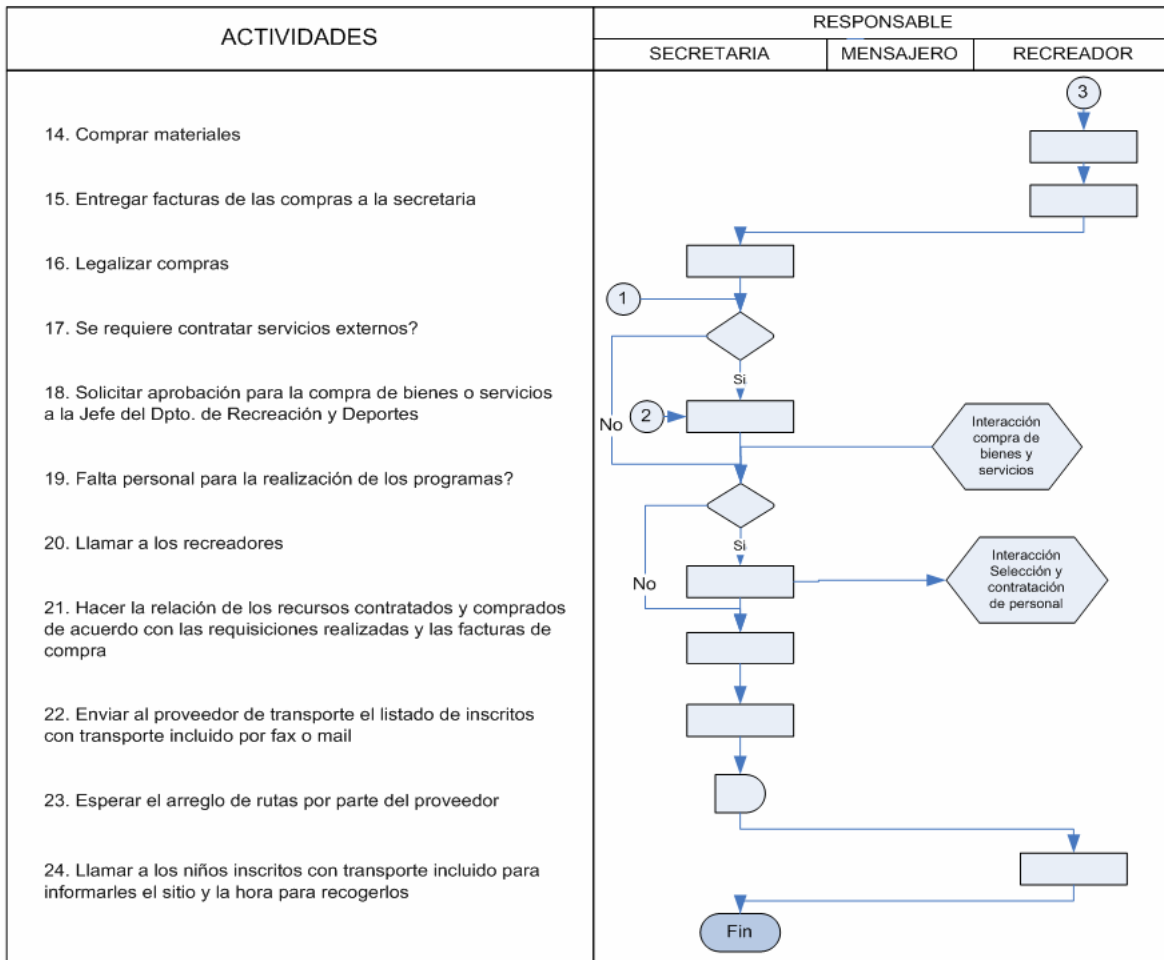
PR – SS – 2.1 - 003

Objetivo: Realizar la revisión del material, personal y otros recursos necesarios para la prestación de los diferentes programas de recreación	Alcance: Aplica a los programas recreativos organizados en Bucaramanga y en las Unidades Integrales de Servicios en Bucaramanga
---	--

Definiciones:
No aplica

Entradas:		
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Programación de programas recreativos	Programación anual de recreación	Fechas y frecuencias de los programas a realizarse





Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Compra de Bienes y Servicios	Para la compra de materiales o contratación de servicios externos	Entregar al coordinador de compras y suministros las especificaciones de los materiales o servicios que se requieran
Selección y contratación de personal	Para la contratación de los recreadores que sean necesarios para la realización de los programas recreativos	Entregar dentro de los plazos establecidos las requisiciones de personal a la oficina de Gestión Humana

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Relación de los recursos a utilizar en los programas	Jefe de Recreación y Deportes, archivo Departamento de Recreación y Deportes	Contiene: Descripción del recurso, cantidad, costo

Formatos utilizados:

Hoja de Excel para las cotizaciones
Formato en Excel para consolidado
Formato de requisición a Servicios Generales

Registros:

Copia de la requisición a servicios generales
Consolidado del mes



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Entrega de material a recreadores

PR – SS – 2.1 - 004

Objetivo: Realizar la entrega del material necesario por los recreadores para la prestación del servicio de recreación

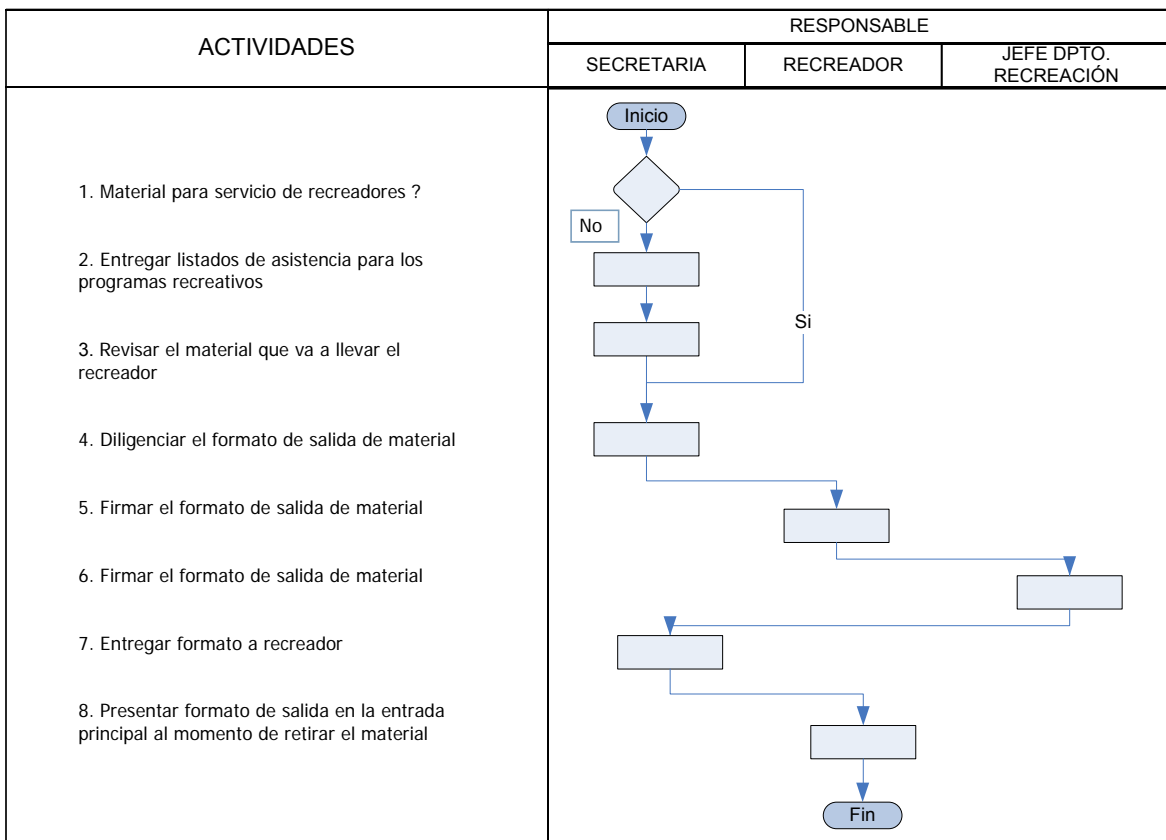
Alcance: Aplica a la entrega de material de los recreadores que laboran en Bucaramanga y en las diferentes Unidades Integrales de Servicios en la provincia

Definiciones:

No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Listado de materiales solicitados	Secretaria	Descripción del material, cantidad, fecha de utilización



Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Formato de salida de material	Archivo Departamento de Recreación y Deportes, personal de seguridad	Descripción del material que se va a sacar, cantidad, firma del recreador, firma de la Jefe de Recreación y Deportes

Formatos utilizados:

Formato de salida de material

Registros:

Formato de salida de material



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a escuelas deportivas

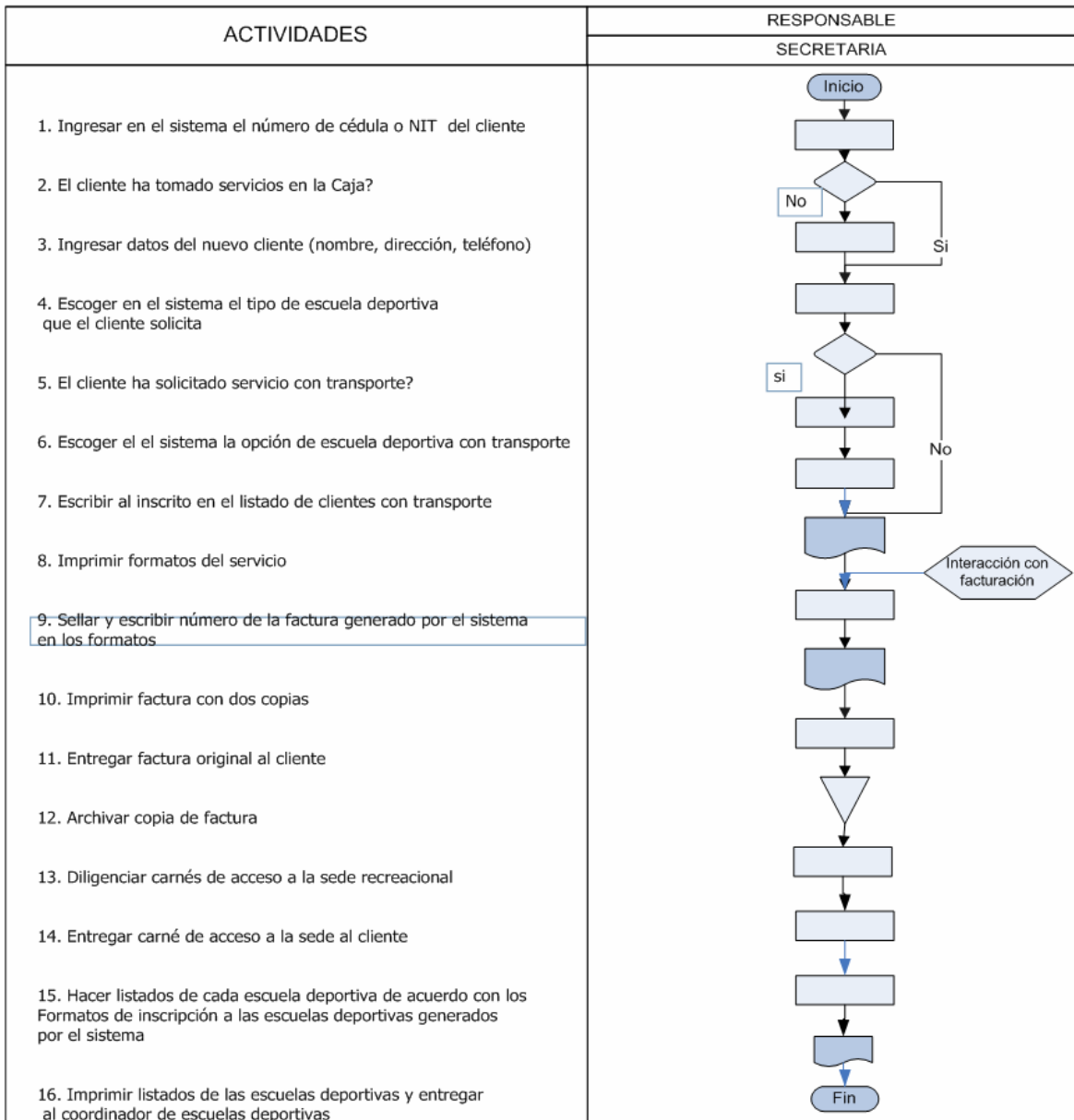
PR – SS – 2.2 - 001

Objetivo: Realizar la inscripción de los usuarios a las diferentes disciplinas de las escuelas deportivas
Alcance: Aplica a la inscripción de todas las escuelas deportivas ofrecidas por el Departamento de Recreación y Deportes

Definiciones:
 No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud	Ciente	Nombre del cliente, si es afiliado o no, documento de identidad, escuela deportiva a la que quiera inscribirse, forma de pago





CONFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a escuelas deportivas

PR – SS – 2.2 - 001

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado y el servicio	Se realiza la facturación del servicio de acuerdo a las políticas establecidas

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Carnés de ingreso a la sede recreacional	Cliente	Contiene el nombre del inscrito, nombre de la escuela deportiva a la que va a asistir, fecha de inicio, fecha de finalización y firma de la secretaria del Departamento de Recreación y Deportes
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Listados de escuelas deportivas	Coordinador de escuelas deportivas	Contiene nombre de los inscritos a cada una de las escuelas deportivas, edad, teléfono y dirección

Formatos utilizados: Carnés de ingreso a la sede recreacional	Registros: Listados de cada escuela deportiva Copia de la factura generada por el sistema Formato generado por el sistema de escuelas deportivas
---	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a torneos deportivos

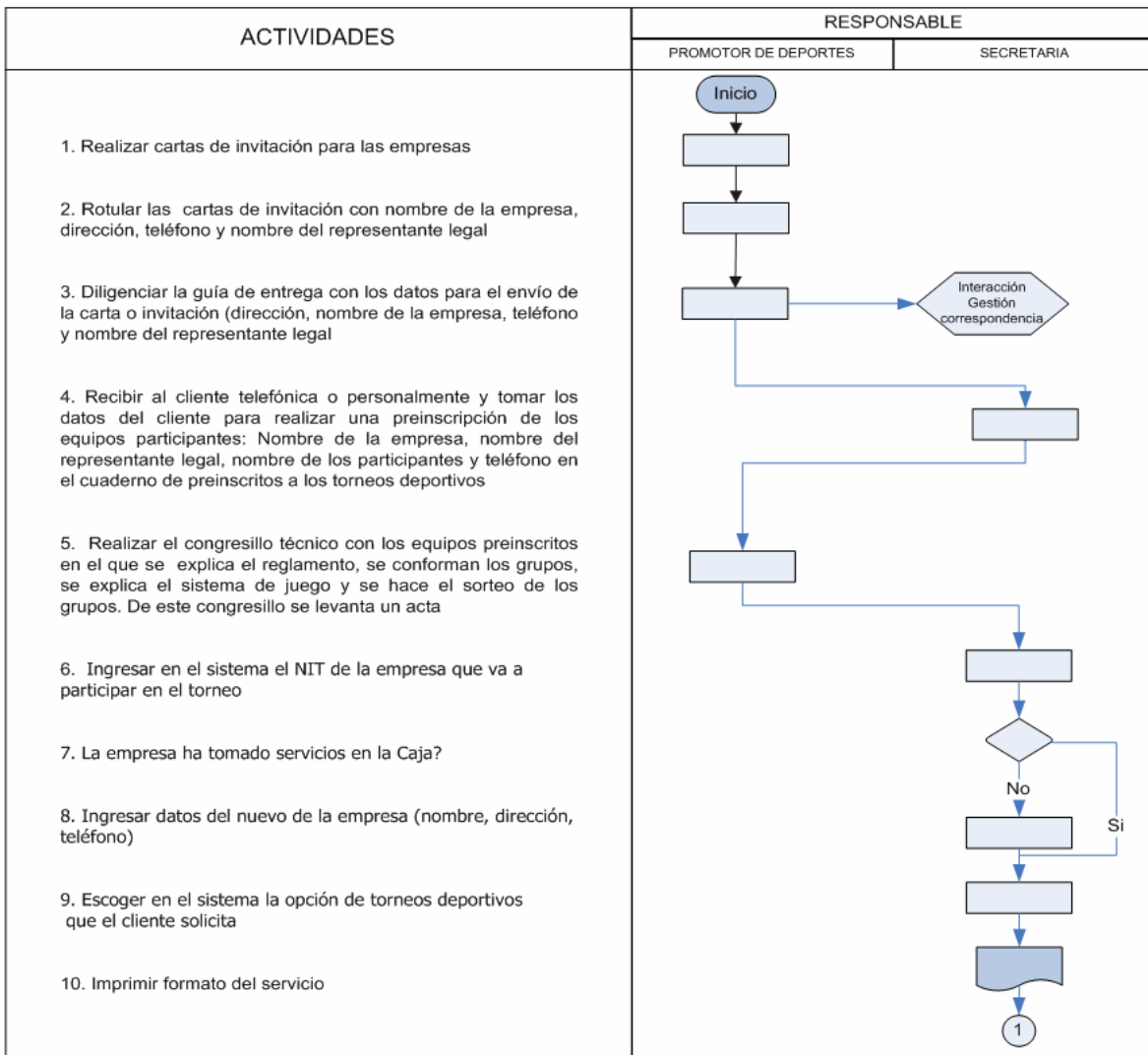
PR - SS – 2.2 - 002

Objetivo: Realizar la inscripción de los equipos participantes en los torneos deportivos organizados por la Caja	Alcance: Aplica a la inscripción de los equipos participantes en los torneos deportivos organizados directamente por el Departamento de Recreación y Deportes
---	--

Definiciones:
Congresillo técnico: Reunión organizada y dirigida por el promotor de deportes en la que se explica el reglamento del torneo, se acuerda el sistema de juego y se realiza el sorteo para la conformación de los grupos

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud	Empresas clientes	Nombre de la empresa, Nit, nombre de los participantes, teléfono y número de documentos de identidad
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Programación anual	Subproceso de Deportes	Fechas estimadas para la realización de los torneos y frecuencias

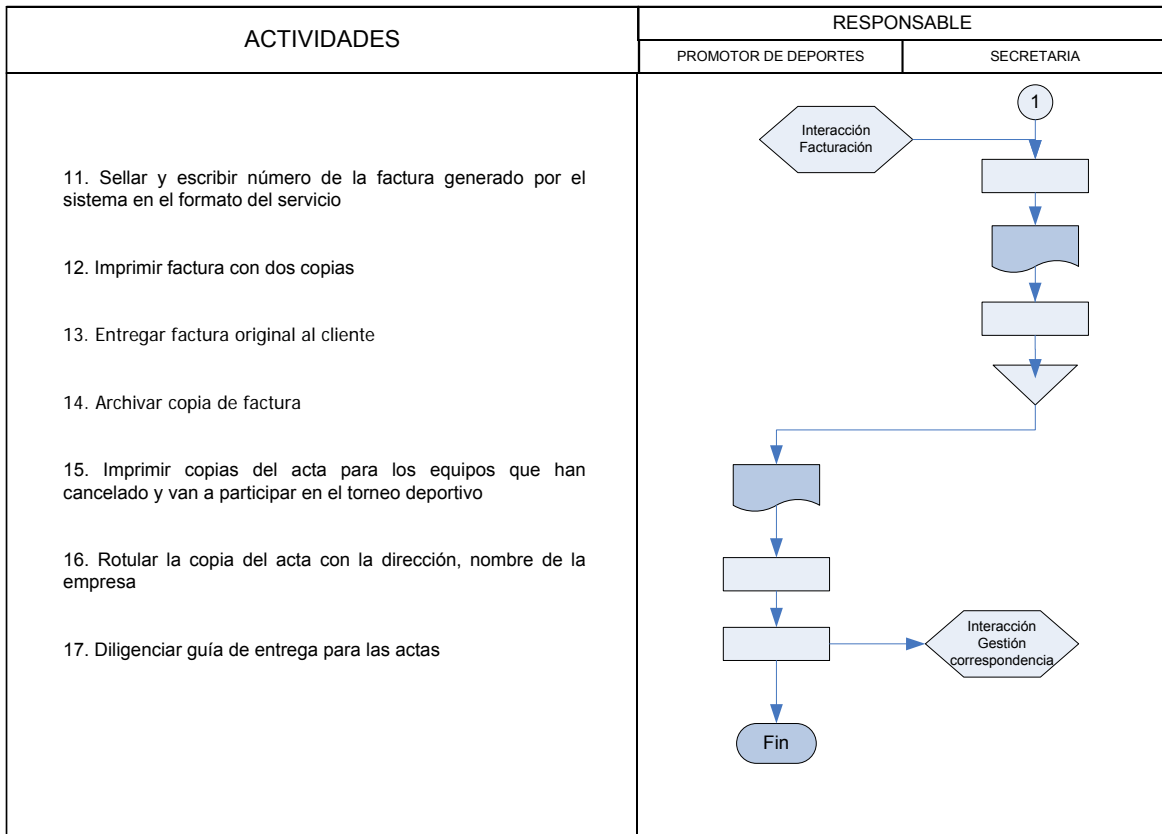




COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Inscripción a torneos deportivos

PR - SS – 2.2 - 002



Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado y recibido el servicio	Se realiza la facturación del servicio de acuerdo a las políticas establecidas
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Gestión de Correspondencia	Para distribución de las actas a las diferentes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana participantes en los torneos deportivos	El Promotor de Deportes entrega a Servicios Generales las actas rotuladas después de la realización del congresillo técnico. Servicios Generales entrega las actas antes de la fecha de iniciación del torneo deportivo

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Acta del congresillo técnico	Cliente, archivo Departamento de Recreación y Deportes	Contiene: Nombre de los equipos participantes, sorteo de juego, conformación de grupos, sistemas de juego y reglamento

Formatos utilizados: No aplica	Registros: Copia del acta enviada a los diferente equipos participantes del torneo deportivo Copia de la factura generada por el sistema
--	---



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Alistamiento de carnés

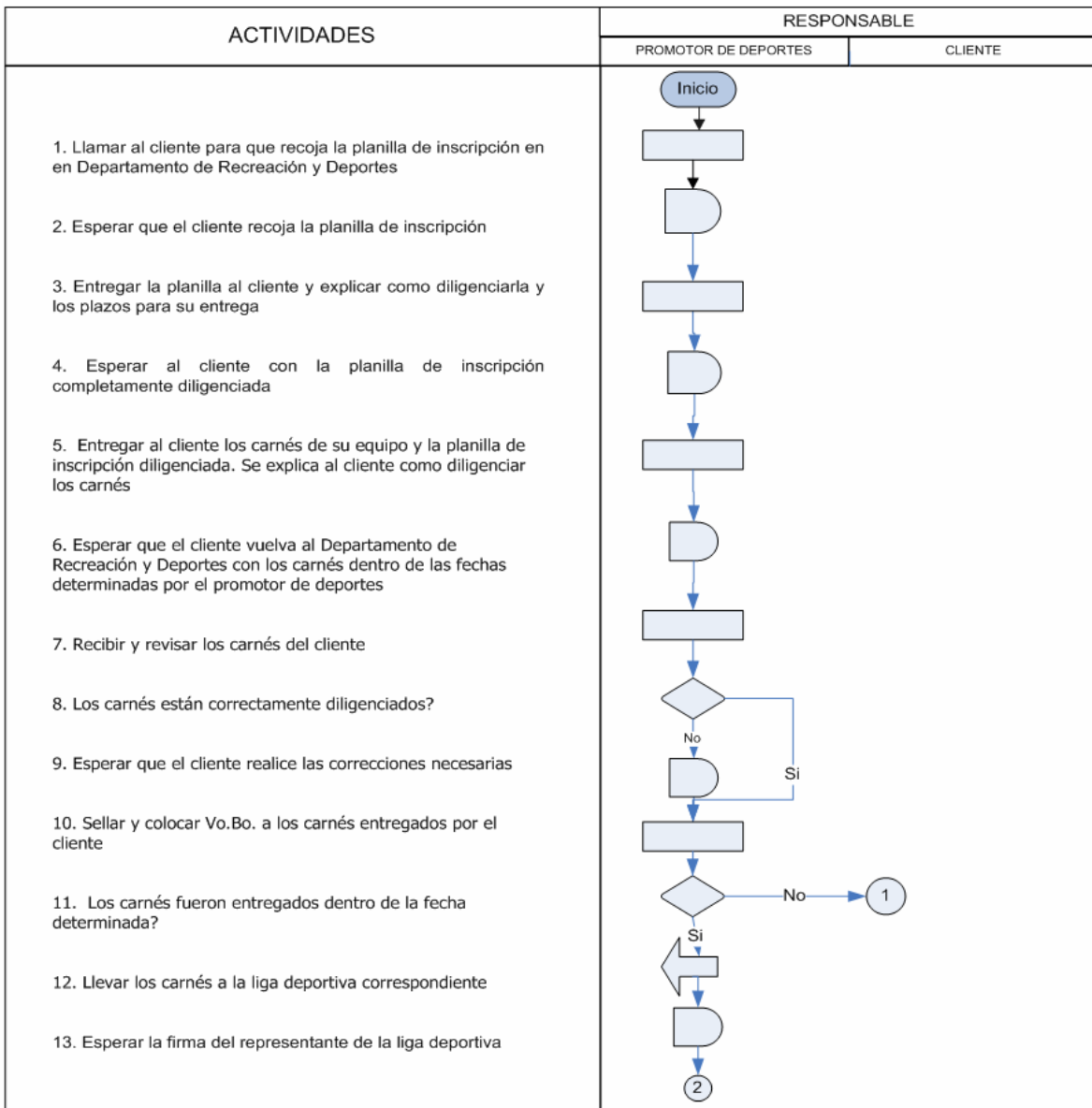
PR – SS – 2.2 - 003

Objetivo: Realizar los carnés necesarios para la prestación del servicio de deportes de torneos deportivos
Alcance: Aplica a los torneos deportivos en las que se participe por disciplinas como fútbol y microfútbol

Definiciones:
 No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Acta del congresillo técnico	Congresillo técnico	Contiene: Nombre y número de los equipos participantes en el torneo deportivo





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Alistamiento de carnés

PR – SS – 2.2 - 003

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	PROMOTOR DE DEPORTES	CLIENTE
<p>14. Llamar a la empresa para informar que sus carnés están listos</p> <p>15. Entregar carnés al cliente</p> <p>16. Devolver los carnés al cliente e informarle que los debe llevar a la liga deportiva correspondiente para que los firmen y aprueben</p> <p>17. Llevar los carnés a la liga deportiva correspondiente para su firma y aprobación</p>	<pre> graph TD S2((2)) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> S1((1)) S1 --> Fin((Fin)) Fin --> B2 </pre>	

Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Carnés deportivos	Cliente	Contiene el nombre del equipo participante, el nombre del participante, el documento de identidad, Vo. Bo. Del promotor de deportes y aprobación de la liga deportiva

<p>Formatos utilizados:</p> <p>Planilla de inscripción Carnés deportivos</p>	<p>Registros:</p> <p>Copia del acta enviada a los equipos participantes Planilla de inscripción Copia de la factura generada por el sistema</p>
---	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Definición de fechas de juego

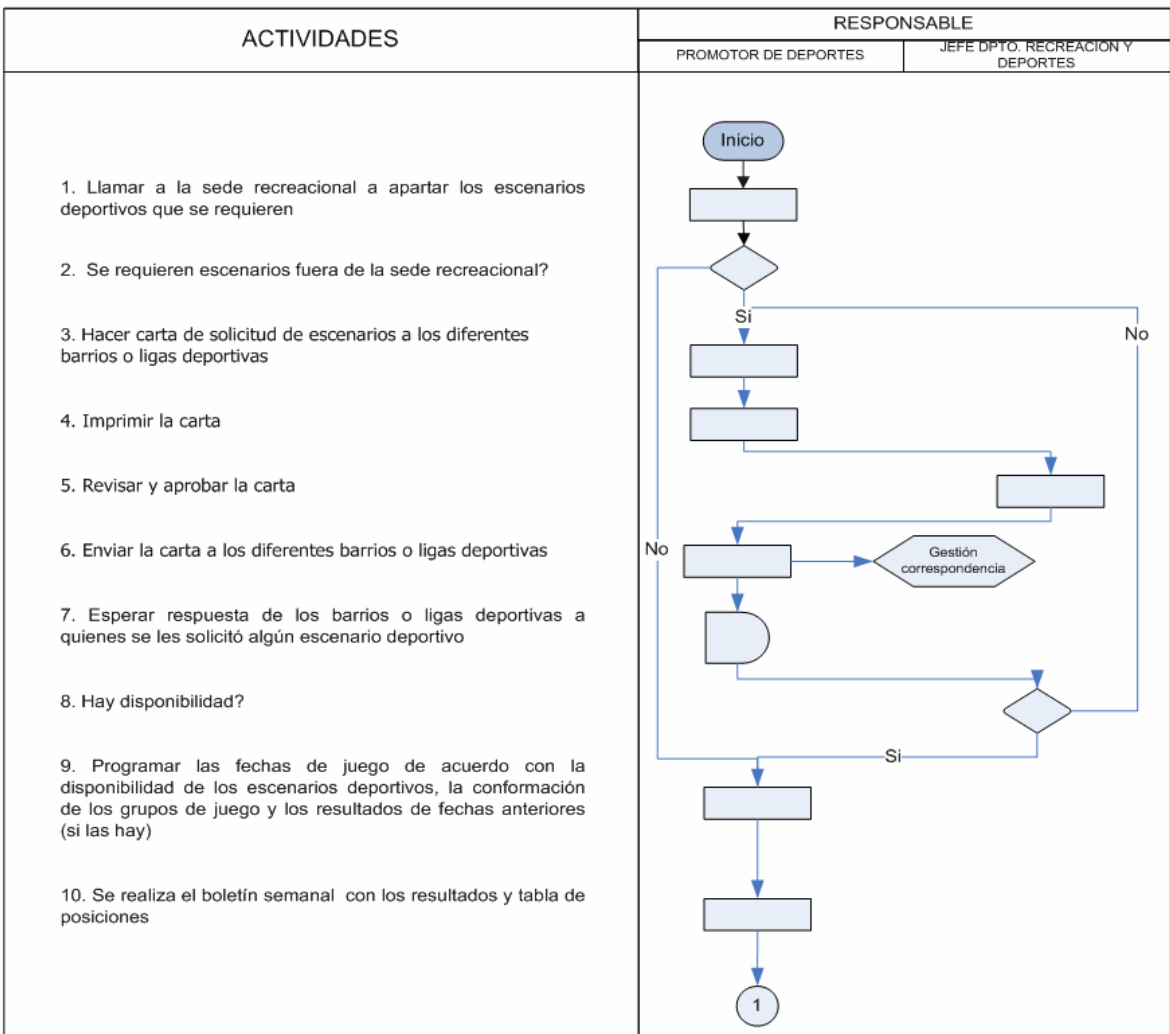
PR – SS – 2.2 - 004

Objetivo: Definir la programación de los torneos deportivos	Alcance: Aplica a la definición de las fechas de juego de los torneos deportivos organizados directamente por el Departamento de Recreación y Deportes
--	---

Definiciones:
Congresillo técnico: Reunión organizada y dirigida por el promotor de deportes en la que se explica el reglamento del torneo, se acuerda el sistema de juego y se realiza el sorteo para la conformación de los grupos

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Programación de torneos deportivos	Solicitud del cliente, programación anual de programas deportivos y recreativos	Fecha del torneo, frecuencia, requisitos para participar
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Acta del congresillo técnico	Congresillo técnico, archivo Departamento de Recreación y Deportes	Contiene los equipos participantes, el sistema de juego y la conformación de los grupos





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Definición de fechas de juego

PR – SS – 2.2 - 004

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	PROMOTOR DE DEPORTES	JEFE DPTO. RECREACION Y DEPORTES
<p>11. Imprimir boletines de la semana para cada equipo participante</p> <p>12. Rotular los boletines con nombre de la empresa, dirección, teléfono y nombre del representante legal</p> <p>13. Diligenciar la requisición para que el Departamento de Servicios Generales haga el envío de los boletines de la semana</p> <p>14. Diligenciar la guía de entrega para el envío de la correspondencia</p> <p>15. Llevar boletines a servicios generales para que sean enviadas a las empresas</p>		

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Gestión de Correspondencia	Para distribución de las actas a las diferentes empresas de Bucaramanga y su área metropolitana participantes en los torneos deportivos	El Promotor de Deportes entrega a Servicios Generales las actas rotuladas después de la realización del congresillo técnico. Servicios Generales entrega las actas antes de la fecha de iniciación del torneo deportivo

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Boletín de la semana	Cada equipo participante del torneo deportivo que se esté llevando a cabo	Contiene: Fechas de juego, lugar en el que se realizarán los partidos, equipos citados para jugar, resultados de la fecha de juego anterior, tabla de posiciones

Formatos utilizados:	Registros:
No aplica	Copia del boletín enviado a los equipos participantes Copia de la requisición enviada al Dpto. de Servicios Generrales



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Organización de la escuelas deportivas

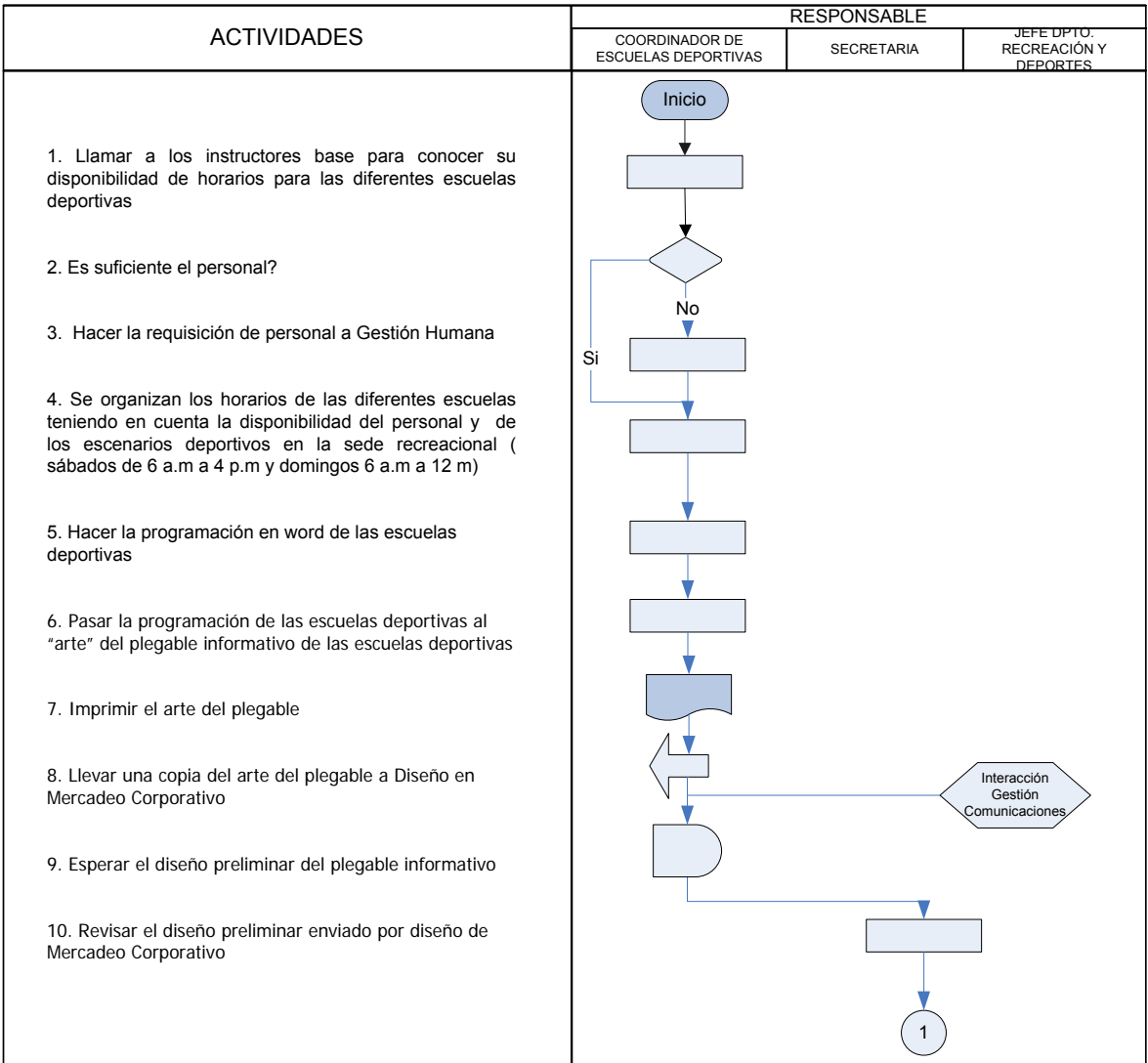
PR – SS – 2.2 - 005

Objetivo: Organizar todos los recursos necesarios para la organización de las escuelas deportivas de las diferentes disciplinas	Alcance: Aplica a la organización de las escuelas deportivas organizadas por el Departamento de Recreación y Deportes cada dos meses.
--	--

Definiciones:
Arte: Hace referencia a un diseño preestablecido del plegable que utiliza el Departamento de Recreación y Deportes para la presentación al público de la programación de las escuelas deportivas .

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Programación anual	Subproceso de Deportes	Fechas estimadas de inicio de las escuelas deportivas, frecuencia de las mismas

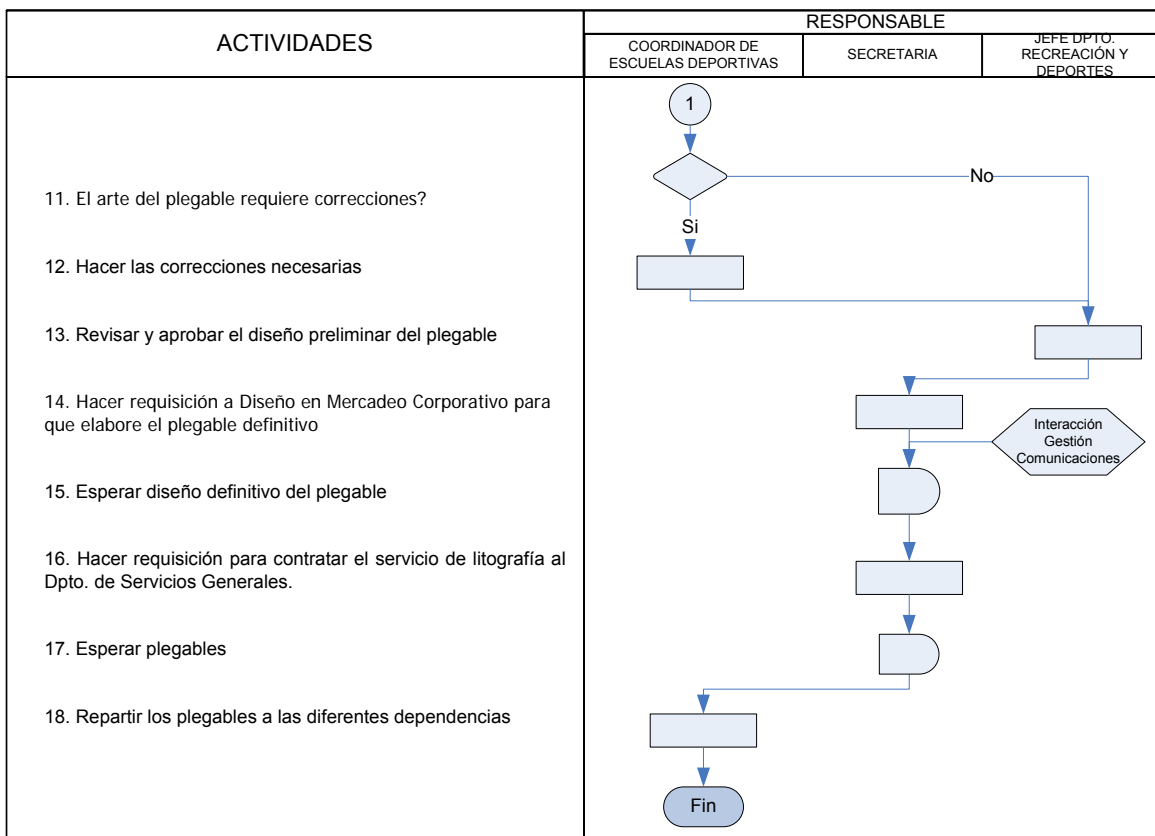




COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Organización de las escuelas deportivas

PR – SS – 2.2 - 005



Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Gestión Comunicaciones	Para el diseño del material publicitario	El Departamento de Recreación y Deportes entrega el arte del plegable a diseño en Mercadeo Corporativo y allí se realiza el diseño y divulgación del material publicitario.

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Plegable con la programación de las escuelas deportivas	Público en general	Contiene: Fecha de inicio y finalización de cada escuela deportiva, costo, horario, lugar, nombre del instructor a cargo

Formatos utilizados:

Arte del plegable

Registros:

Plegable con la programación de las escuelas deportivas
 Copia de requisición al Dpto. de Servicios Generales
 Copia de requisición a Diseño



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Reservas de alojamiento

PR – SS – 2.3 - 001

Objetivo: Realizar la reserva de alojamiento solicitada por el cliente	Alcance: Aplica a la realización de reservas de alojamiento en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede recreacional del Mesón del Cuchicute en San Gil
---	--

Definiciones
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Ciente u orden de servicio	Datos personales del cliente: Nombre completo, documento de identidad, nombre de los acompañantes, fecha de llegada, fecha de salida forma de pago

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	SECRETARIA
<ol style="list-style-type: none"> Se recibe al cliente telefónica o personalmente y se le dan las condiciones para acceder al alojamiento Se envía al cliente por fax el formato de reserva Esperar el formato diligenciado En el cuaderno de reservas provisionales se registra el nombre del cliente de acuerdo al formato recibido Esperar el fax con la copia de la consignación realizada por el cliente Recibida la copia de la consignación se ingresan los datos al sistema de alojamiento para hacer la reserva 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> D1{ } D1 --> B3[] B3 --> D2{ } D2 --> B4[] B4 --> Fin([Fin]) </pre>

Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Reserva de alojamiento	Procedimiento de recepción del cliente y entrega de habitación	Nombre del cliente, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida

Formatos utilizados: Formato de reserva de habitaciones	Registros: Formato de reserva de habitaciones
---	---



CONFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Reservas para camping

PR – S.S – 2.3 - 002

Objetivo: Realizar la reserva de camping solicitada por el cliente

Alcance: Aplica a la realización de reservas de camping en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede el mesón del Cuchicute en San Gil

Definiciones

No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente u orden de servicio	Datos personales del cliente: Nombre completo, documento de identidad, nombre de los acompañantes, fecha de llegada, fecha de salida forma de pago

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	SECRETARIA
<ol style="list-style-type: none"> Se recibe al cliente telefónica o personalmente y se le dan las condiciones para acceder a camping en la sede recreacional Esperar la carta con los datos de las personas que utilizarán la zona de camping Registrar en el cuaderno de registro de camping los datos suministrados por la carta de nombre de personas fecha de entrada, fecha de salida y forma de pago Realizar un memo de orden de permiso con lo datos de las personas que utilizarán la zona de camping Imprimir reglamento de la sede recreacional Enviar por fax el memo de orden de permiso con el reglamento para que el cliente pueda acceder a la sede recreacional el día de su llegada Hacer memo con el nombre de las personas que reservaron en camping Imprimir memo Llevar memo a portería con el nombre de las personas que reservaron en camping 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> S1[] S1 --> S2[] S2 --> S3[] S3 --> S4[] S4 --> S5[] S5 --> S6[] S6 --> S7[] S7 --> S8[] S8 --> S9[] S9 --> S10[] S10 --> S11[] S11 --> S12[] S12 --> S13[] S13 --> S14[] S14 --> S15[] S15 --> S16[] S16 --> S17[] S17 --> S18[] S18 --> S19[] S19 --> S20[] S20 --> S21[] S21 --> S22[] S22 --> S23[] S23 --> S24[] S24 --> S25[] S25 --> S26[] S26 --> S27[] S27 --> S28[] S28 --> S29[] S29 --> S30[] S30 --> S31[] S31 --> S32[] S32 --> S33[] S33 --> S34[] S34 --> S35[] S35 --> S36[] S36 --> S37[] S37 --> S38[] S38 --> S39[] S39 --> S40[] S40 --> S41[] S41 --> S42[] S42 --> S43[] S43 --> S44[] S44 --> S45[] S45 --> S46[] S46 --> S47[] S47 --> S48[] S48 --> S49[] S49 --> S50[] S50 --> S51[] S51 --> S52[] S52 --> S53[] S53 --> S54[] S54 --> S55[] S55 --> S56[] S56 --> S57[] S57 --> S58[] S58 --> S59[] S59 --> S60[] S60 --> S61[] S61 --> S62[] S62 --> S63[] S63 --> S64[] S64 --> S65[] S65 --> S66[] S66 --> S67[] S67 --> S68[] S68 --> S69[] S69 --> S70[] S70 --> S71[] S71 --> S72[] S72 --> S73[] S73 --> S74[] S74 --> S75[] S75 --> S76[] S76 --> S77[] S77 --> S78[] S78 --> S79[] S79 --> S80[] S80 --> S81[] S81 --> S82[] S82 --> S83[] S83 --> S84[] S84 --> S85[] S85 --> S86[] S86 --> S87[] S87 --> S88[] S88 --> S89[] S89 --> S90[] S90 --> S91[] S91 --> S92[] S92 --> S93[] S93 --> S94[] S94 --> S95[] S95 --> S96[] S96 --> S97[] S97 --> S98[] S98 --> S99[] S99 --> S100[] S100 --> Fin([Fin]) </pre>

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Reserva de camping	Procedimiento recepción del cliente para camping	Nombre del cliente, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida

Formatos utilizados:

Cuaderno de registro para camping
Memo "orden de permiso"

Registros:

Cuaderno de registro para camping



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción del huésped y entrega de habitación

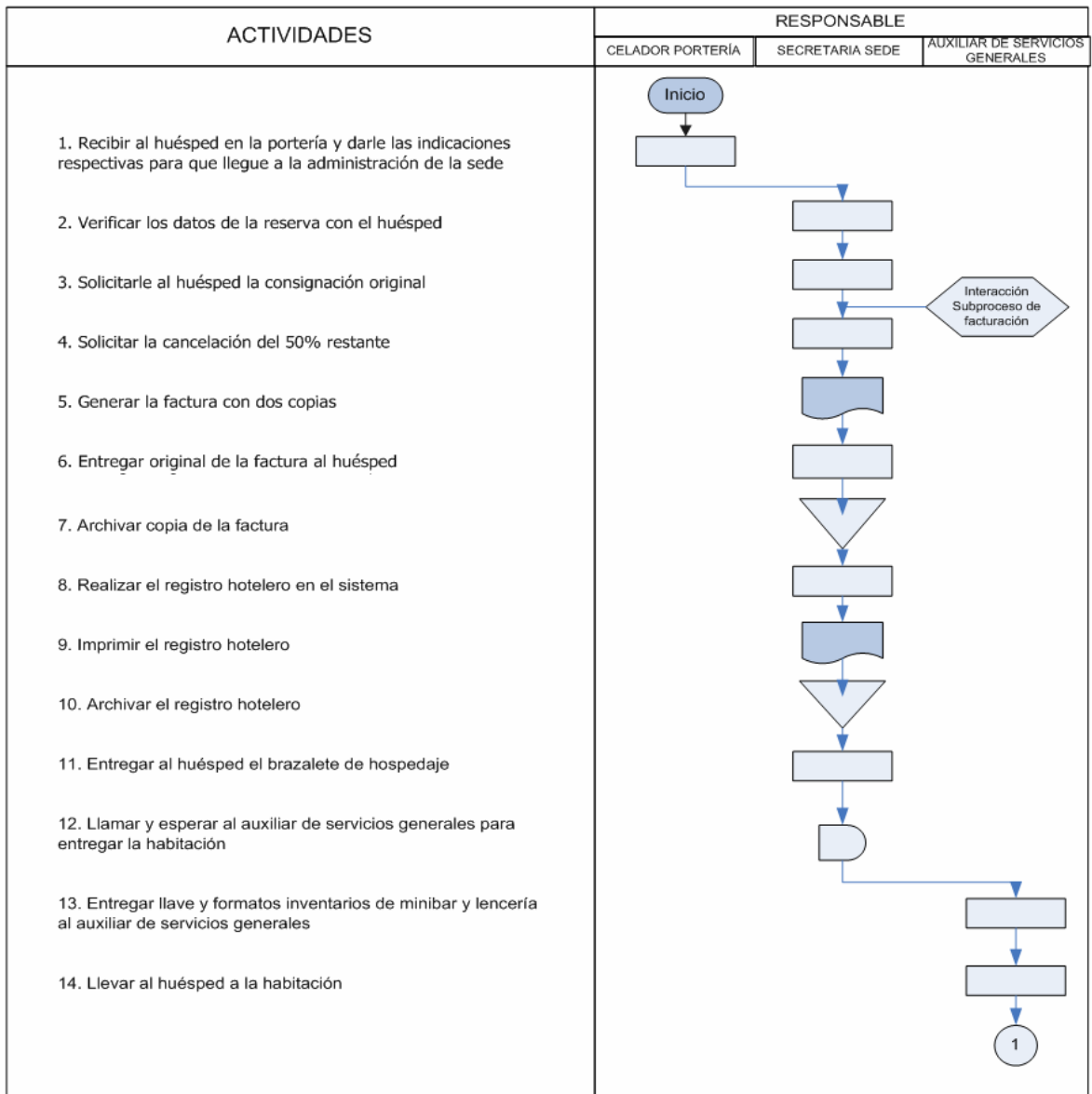
PR – SS – 2.3 – 003

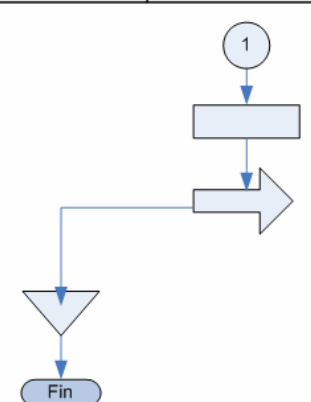
Objetivo: Recibir al huésped desde su llegada a la sede recreacional y hacerle entrega con las indicaciones respectivas, de la habitación reservada	Alcance: Aplica a la al recepción y entrega de habitación en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede recreacional en San Gil
--	--

Definiciones:
Registro hotelero: Tarjeta en la que se registrará el huésped y sus acompañantes. Esta contiene campos para diligenciar la información relacionada con los nombres, documentos de identidad, lugar de origen, días de estadía.

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva de alojamiento	Sistema de alojamiento	Nombre del huésped, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida



ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
	CELADOR PORTERÍA	SECRETARIA SEDE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
15. Mostrar la habitación al cliente y darle indicaciones generales sobre el servicio de alojamiento 16. Hacer firmar los inventarios de lencería y minibar 17. Llevar copias de los inventarios a la administración 18. Archivar copias de los inventarios			

Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el huésped haya cancelado el servicio	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Registro hotelero	Archivo de la sede recreacional en la que se esté prestando el servicio	Completo y correcto diligenciamiento de los datos de los huéspedes: nombres completos, documentos de identidad, fecha de entrada, fecha de salida
Inventario de lencería	Archivo de la sede recreacional en la que se esté prestando el servicio	Fecha de entrega de la habitación, Firma del cliente
Inventario de minibar	Archivo de la sede recreacional en la que se esté prestando el servicio	Fecha de entrega de la habitación, cantidades de suministros del minibar entregadas, firma del cliente

<p>Formatos utilizados:</p> <p>Registro hotelero Formato de inventario de lencería Formato de inventario de minibar</p>	<p>Registros:</p> <p>Registro hotelero Formato de inventario de lencería Formato de inventario de minibar</p>
--	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción del cliente para camping

PR – SS – 2.3 - 004

Objetivo: Recibir al cliente con reserva para camping e indicarle el lugar donde pueda acampar	Alcance: Aplica a la recepción del cliente que utilizará la zona de camping en la sede de Bucaramanga y en la sede el Mesón del Cuchicute en San Gil
---	---

Definiciones No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva de camping	Procedimiento de reserva de camping	Datos personales del cliente: Nombre completo, documento de identidad, nombre de los acompañantes, fecha de llegada, fecha de salida forma de pago

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	SECRETARIA
<ol style="list-style-type: none"> Se recibe al cliente en la portería solicitándole el memo de orden de permiso enviado por la administración de la sede Comparar los datos del memo con los datos suministrados previamente por la administración Solicitar al cliente la cancelación del servicio Dar las indicaciones sobre el uso y la forma de llegar a la zona de camping 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> B4[] B4 --> Fin([Fin]) </pre>

Interacciones: No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
	Procedimiento recepción del cliente para camping	Nombre del cliente, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida

Formatos utilizados: Memo "orden de permiso"	Registros: No aplica
--	--------------------------------



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción y entrega de ropa

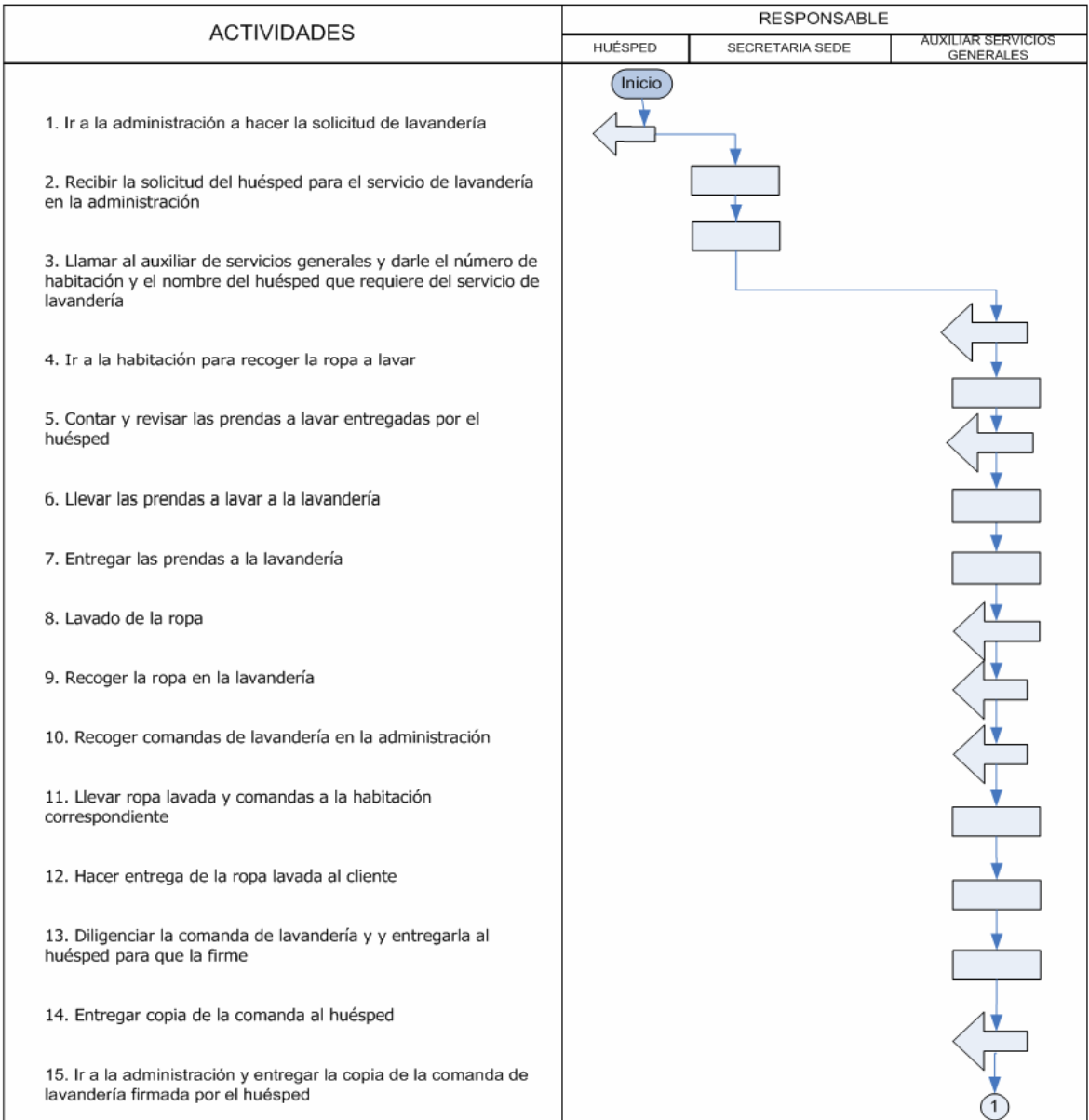
PR – SS – 2.3 - 005

Objetivo: Recibir la ropa del huésped según lo solicitado y luego de lavada su ropa hacerle entrega de ella dentro de los plazos establecidos	Alcance: Aplica a la entrega de ropa a lavandería en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede el Mesón del Cuchicute en San Gil
--	--

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del huésped, número de habitación.





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción y entrega de ropa

PR – SS – 2.3 - 005

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA SEDE	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
<p>16. Cargar en el sistema de alojamiento el valor del servicio de lavandería registrado en la comanda de lavandería</p> <p>17. Archivar la copia de la comanda de lavandería</p>	<pre> graph TD A((1)) --> B[] B --> C[] C --> D([Fin]) </pre>	

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Comandas de lavandería	Procedimiento de check out	Nombre del huésped, número de habitación, valor del servicio de lavandería prestado

Formatos utilizados:

Comandas de lavandería

Registros:

Copia de comandas de lavandería



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Dotación de minibar

PR – SS – 2.3 - 006

Objetivo: Dotar el minibar de las habitaciones de acuerdo a lo solicitado por el huésped

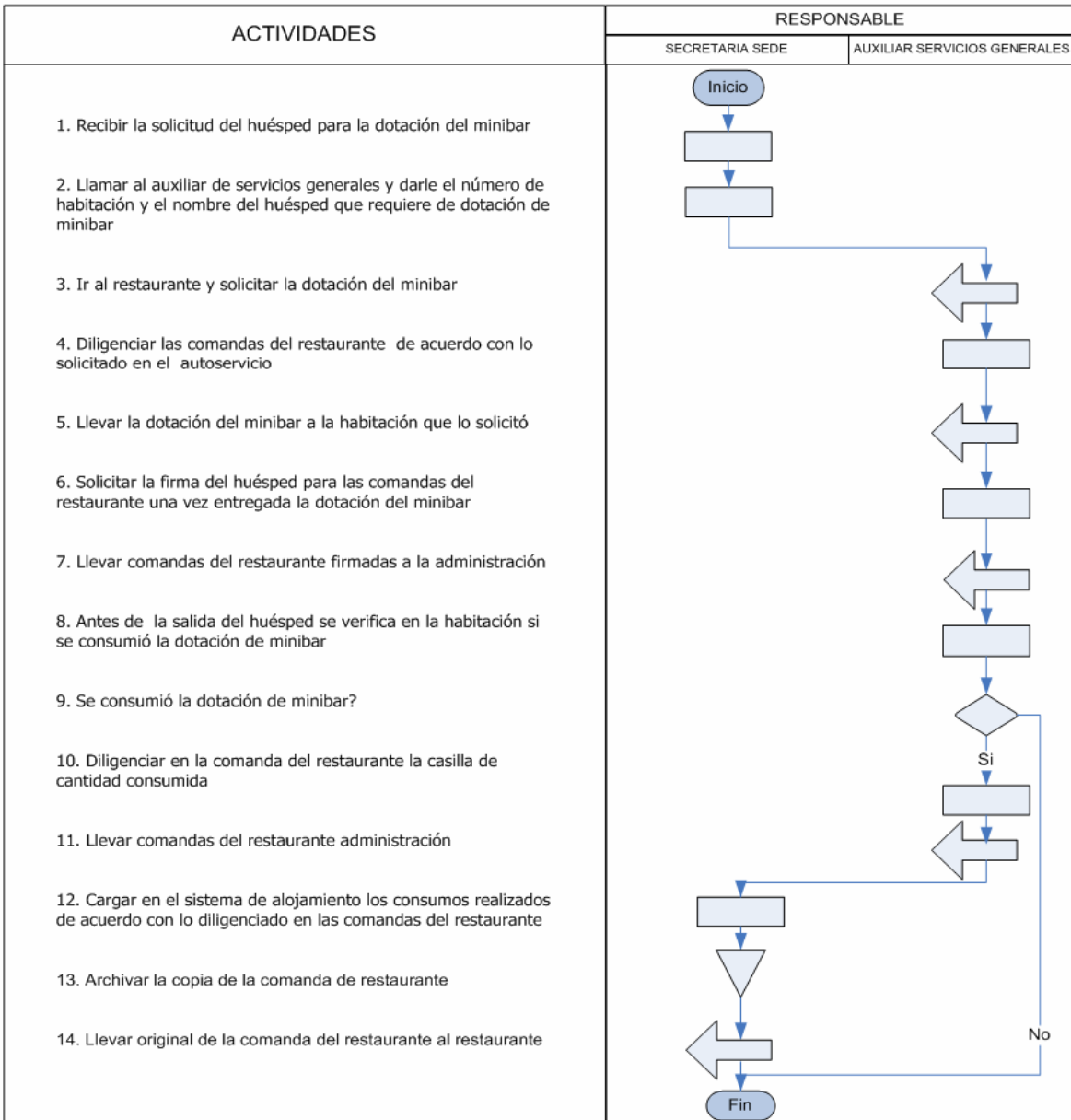
Alcance: Aplica a la dotación del minibar de las habitaciones de la sede recreacional de Bucaramanga y de la sede el Mesón del Cuchicute en San Gil


Definiciones:

No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del huésped, número de habitación.



	COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	
	Dotación de minibar	PR – SS – 2.3 - 006

Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Comandas de dotación de minibar	Procedimiento de Check out	Nombre del huésped, número de habitación, consumos realizados, valor unitario del ítem que se consumió, valor total de los consumos realizados

Formatos utilizados: Comandas del restaurante	Registros: Copia de comandas del restaurante
---	--



CONFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Check out

PR – SS – 2.3 - 007

Objetivo: Realizar la revisión de la habitación y la consolidación de los consumos del huésped durante su estadía para emitir su paz y salvo

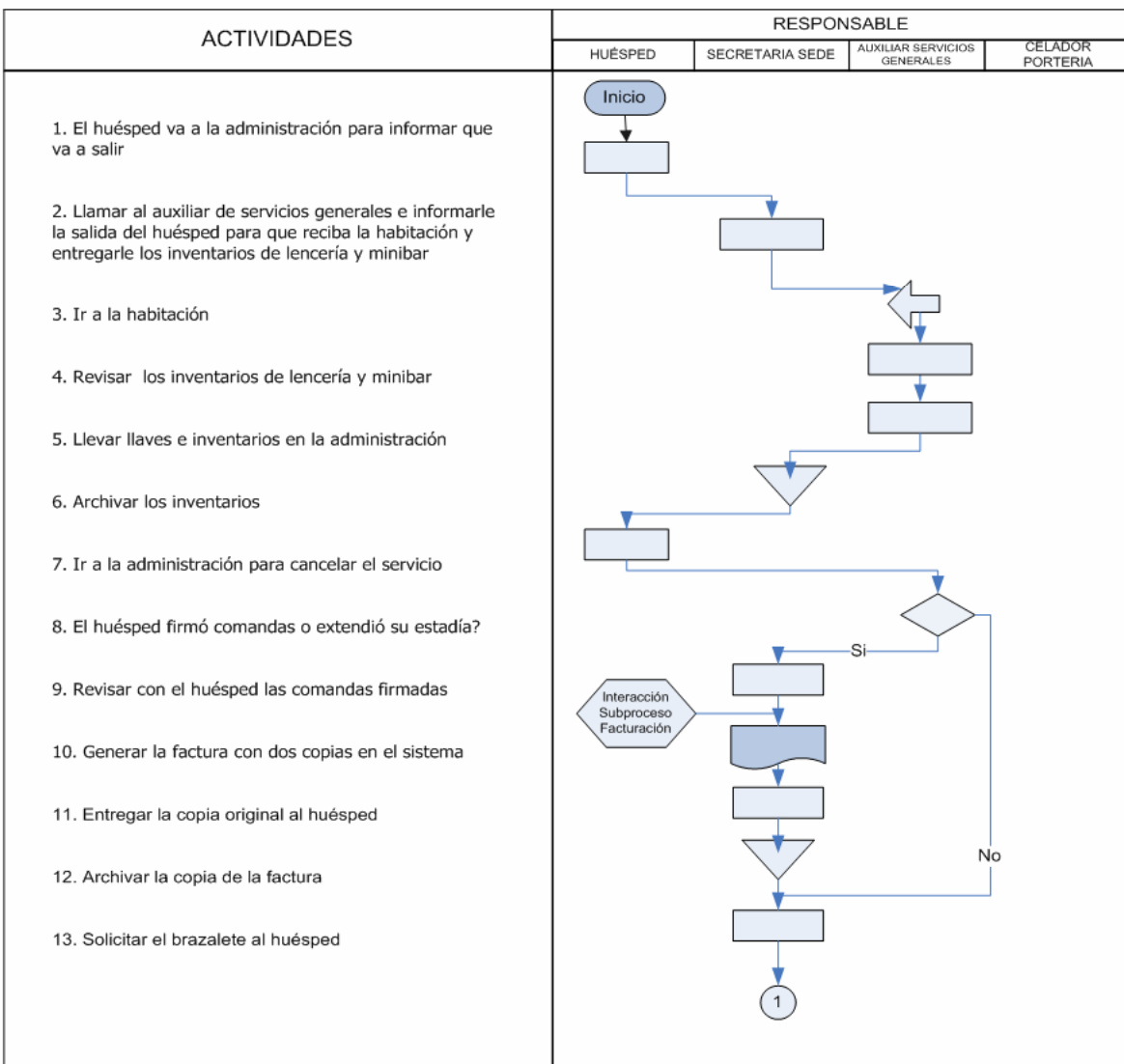
Alcance: Aplica a la realización del check out en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede el Mesón del Cuchicute en San Gil

Definiciones:

Check out: Procedimiento de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Comandas de restaurante, minibar y lavandería	Subproceso de alimentos y bebidas, procedimiento de lavandería	Nombre del huésped, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva de alojamiento	Procedimiento reservas de alojamiento	Nombre del huésped, nombre de los acompañantes, documentos de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Check out

PR – SS – 2.3 -007

ACTIVIDADES	RESPONSABLE			
	HUÉSPED	SECRETARIA SEDE	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	CELADOR PORTERIA
14. Realizar el paz y salvo en el sistema 15. Imprimir el paz y salvo 16. Entregar paz y salvo al cliente 17. Informar en portería los datos del huésped que va de salida 18. Presentar paz y salvo en la portería 19. Revisar los datos dados por la administración con los datos del paz y salvo				

Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el huésped haya cancelado el servicio	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Paz y salvo	Portería de la sede recreacional	Diligenciado con los datos del huésped y sus acompañantes informando la cancelación del servicios de alojamiento

Formatos utilizados:	Registros:
Paz y salvo Formato de inventario de lencería Formato de inventario de minibar Copias de comandas de lavandería Copias de comandas de restaurante	Formato de inventario de lencería Formato de inventario de minibar Copias de comandas de lavandería Copias de comandas de restaurante



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Reservas de alquiler de escenarios

PR – S.S – 2.4 - 001

Objetivo: Realizar la reserva de los escenarios solicitados por el cliente

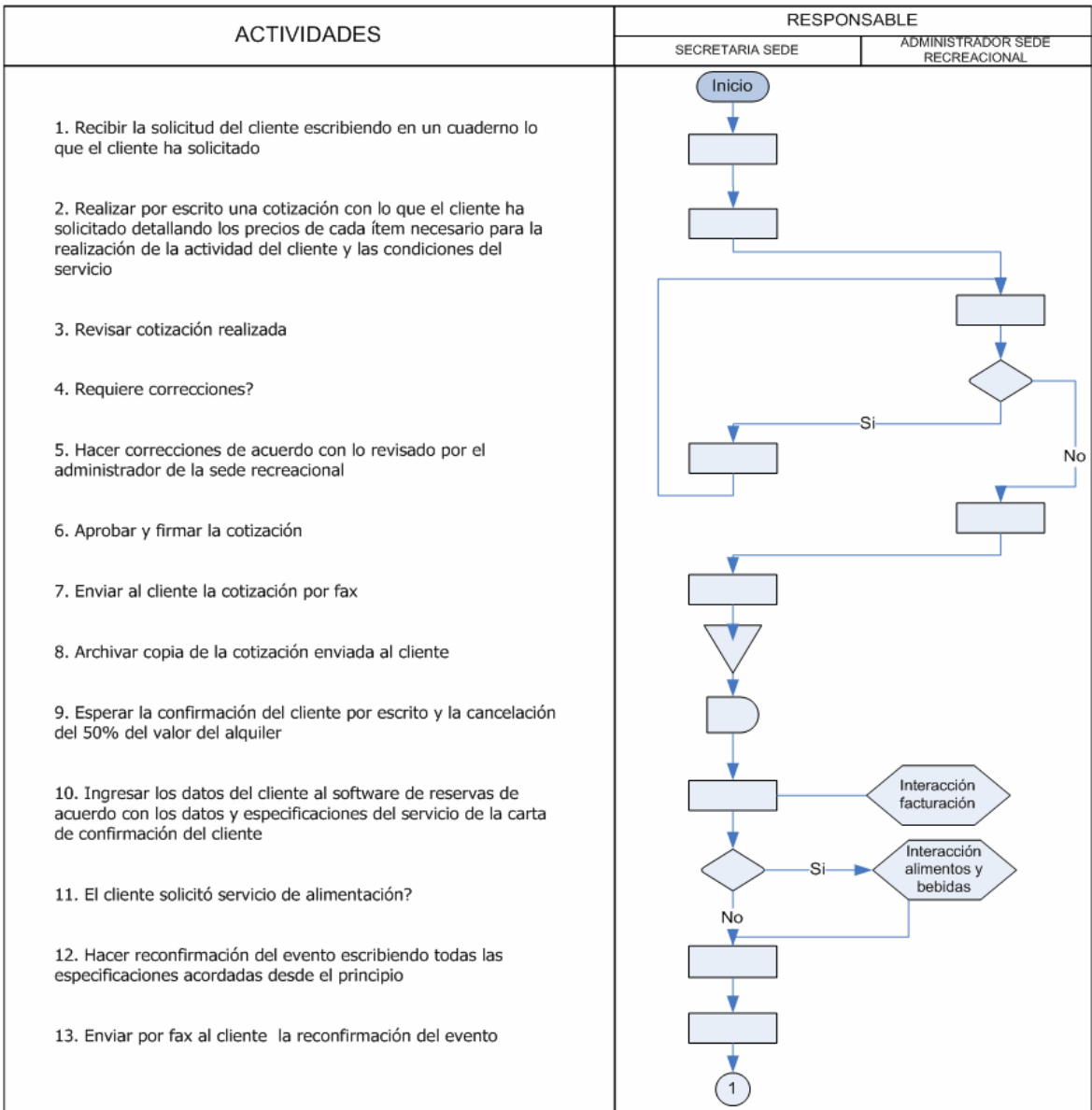
Alcance: Aplica a la realización de reservas en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede recreacional el Mesón del Cuchicute en San Gil

Definiciones:

No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del cliente, fecha del evento, hora del evento, número de personas, afiliación, especificaciones especiales (equipo que requiere o alimentación)





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Reservas de alquiler de escenarios

PR – S.S. – 2.4 - 001

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA SEDE	ADMINISTRADOR SEDE RECREACIONAL
14. Esperar respuesta del cliente a la reconfirmación enviada 15. El cliente solicitó algún cambio o realizó alguna corrección? 16. Realizar las correcciones en la reconfirmación del evento 17. Telefónicamente verificar con el cliente las correcciones realizadas 18. Ingresar en el sistema los cambios o correcciones solicitadas por el cliente 19. Archivar la reconfirmación del evento	<pre> graph TD Start((1)) --> Task1[] Task1 --> Decision{ } Decision -- Si --> Task2[] Decision -- No --> Task3[] Task2 --> Task4[] Task4 --> Task5[] Task5 --> End([Fin]) </pre>	

Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Alimentos y bebidas	Para la prestación del servicio de alimentos y bebidas cuando el cliente lo requiere para sus eventos	De acuerdo con las solicitudes del cliente se realiza una orden de servicio interno al restaurante
Facturación	Se realiza la factura una vez el huésped haya cancelado el servicio	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Reserva para eventos	Adecuación de escenarios	Nombre del cliente, especificaciones del servicio, número de personas, fecha, nombre del salón o escenario deportivo solicitado

Formatos utilizados:

Registros:

Reconfirmación del evento
Copia de la cotización enviada al cliente



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Adecuación de escenarios

PR – S.S – 2.4 - 002

Objetivo: Adecuar el salón o escenario deportivo de acuerdo a a los solicitado por el cliente	Alcance: Aplica a la adecuación de escenarios en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede El Mesón del Cuchicute en San Gil
--	--

Definiciones: No aplica

Entradas:		
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva de alquiler	Procedimiento de reservas de alquileres	Nombre del cliente, nombre del salón o escenario, especificaciones del cliente (equipos necesarios, número de personas entre otras)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA SEDE	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES
<ol style="list-style-type: none"> Llamar al auxiliar de servicios generales Decirle al auxiliar las especificaciones del cliente para que realice la adecuación del salón de acuerdo a estas Arreglar el salón de acuerdo a las especificaciones dadas por la secretaria de la sede El salón o escenario requiere de alguna reparación? Informar a la secretaria de la sede de la reparación requerida Hacer las requisiciones necesarias al departamento de mantenimiento Revisar el salón o escenario una vez se ha hecho su adecuación Todo está según lo especificado por el cliente? Hacer los arreglos que sean necesarios 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> D1{ } D1 -- Si --> T3[] D1 -- No --> T4[] T3 --> IGM{Interacción gestión mantenimiento} IGM -- No --> T4 IGM -- Si --> T5[] T4 --> D2{ } D2 -- Si --> Fin([Fin]) D2 -- No --> T6[] T6 --> T5 </pre>	

Interacciones: No aplica

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Adecuación del salón o escenario deportivo	Cliente	Escenario con las especificaciones determinadas por el cliente

Formatos utilizados: No aplica	Registros: No aplica
--	--------------------------------



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción del cliente para alquiler de escenarios

PR – S.S – 2.4 - 003

Objetivo: Recibir al cliente y entregar el escenario reservado	Alcance: Aplica a los eventos que se realizan en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede recreacional El Mesón del Cuchicute en San Gil
---	---

Definiciones:
No aplica

Entradas:		
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva del alquiler	Procedimiento de reservas de alquiler	Nombre del cliente, fecha del evento, hora del evento, número de personas, afiliación, especificaciones especiales (equipo que requiere o alimentación)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA SEDE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir al cliente en la administración 2. Solicitar la cancelación del saldo del alquiler 3. Llamar al auxiliar de servicios generales para que lleva al cliente al salón o escenario deportivo alquilado 4. El escenario es un salón? 5. Entregar al auxiliar de servicios generales el inventario del mobiliario y equipos alquilados con el salón 6. Revisar con el cliente el mobiliario y equipo entregado en el salón alquilado 7. Solicitar la firma del inventario al cliente 8. Entregar original del inventario al cliente 9. Llevar copia del inventario firmado a la administración 10. Llevar al cliente al escenario deportivo y darle las indicaciones necesarias para su uso 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> S1[] S1 --> S2[] S2 --> Int{Interacción facturación} Int --> S3[] S3 --> D1{ } D1 -- Si --> S4[] D1 -- No --> S5[] S4 --> S6[] S6 --> S7[] S7 --> S8[] S8 --> S9[] S9 --> S10[] S10 --> Fin([Fin]) </pre>	

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado el saldo del alquiler del escenario	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción del cliente para alquiler de escenarios

PR – S.S – 2.4 - 003

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Inventario de mobiliario y equipos	Subproceso administración de activos fijos, subproceso facturación	Firma del cliente

Formatos utilizados: Inventario de mobiliario y equipos	Registros: Copia de la factura Copia del inventario de mobiliario y equipos
---	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Salida del cliente de alquiler de escenarios

PR – SS – 2.4 - 004

Objetivo: Recibir del cliente el escenario utilizado	Alcance: Aplica a los eventos que se realizan en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede recreacional El Mesón del Cuchicute en San Gil
---	---

Definiciones: No aplica

Entradas:		
NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Reserva del alquiler	Procedimiento de reservas de alquiler	Nombre del cliente, fecha del evento, hora del evento, número de personas, afiliación, especificaciones especiales (equipo que requiere o alimentación)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	SECRETARIA SEDE	ADMINISTRADOR SEDE RECREACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> Llamar al auxiliar de servicios generales para que reciba el salón o el escenario deportivo Finalizado el evento ir al salón o escenario deportivo y verificar la terminación del evento y revisar el inventario entregado Llevar al cliente a la administración Se solicitaron alimentos, bebidas, hay un faltante o se ocasionó un daño en las instalaciones? Incluir los consumos realizados de alimentos y bebidas, faltantes o daños en el sistema y hacer la facturación Imprimir factura con dos copias Entregar original de la factura al cliente Archivar copia de la factura Realizar paz y salvo Entregar formato de evaluación del servicio al cliente para que sea diligenciada por el cliente Archivar evaluación del servicio diligenciada por el cliente 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> T1[] T1 --> T2[] T2 --> T3[] T3 --> D1{ } D1 -- Si --> T4[] D1 -- No --> T5[] T4 --> Int[Interacción facturación] Int --> T6[] T6 --> T7[] T7 --> T8[] T8 --> T9[] T9 --> T10[] T10 --> Fin([Fin]) </pre>	

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Alimentos y bebidas	Para la prestación del servicio de alimentos y bebidas cuando el cliente lo requiere para sus eventos	De acuerdo con las solicitudes del cliente se realiza una orden de servicio interno al restaurante
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Se realiza la factura una vez el cliente haya cancelado el saldo del alquiler del escenario	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Salida del cliente de alquiler de escenarios

PR – SS – 2.4 - 004

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Evaluación del servicio	Subproceso diseño de servicios, subproceso planificación de servicios	Fecha de diligenciamiento
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Paz y salvo	Cliente	Nombre del cliente, fecha, sello y firma de la secretaria de la sede recreacional

Formatos utilizados:	Registros:
Evaluación del servicio	Evaluación del servicio Copia de la factura



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos

PR – S.S. – 2.5 - 001

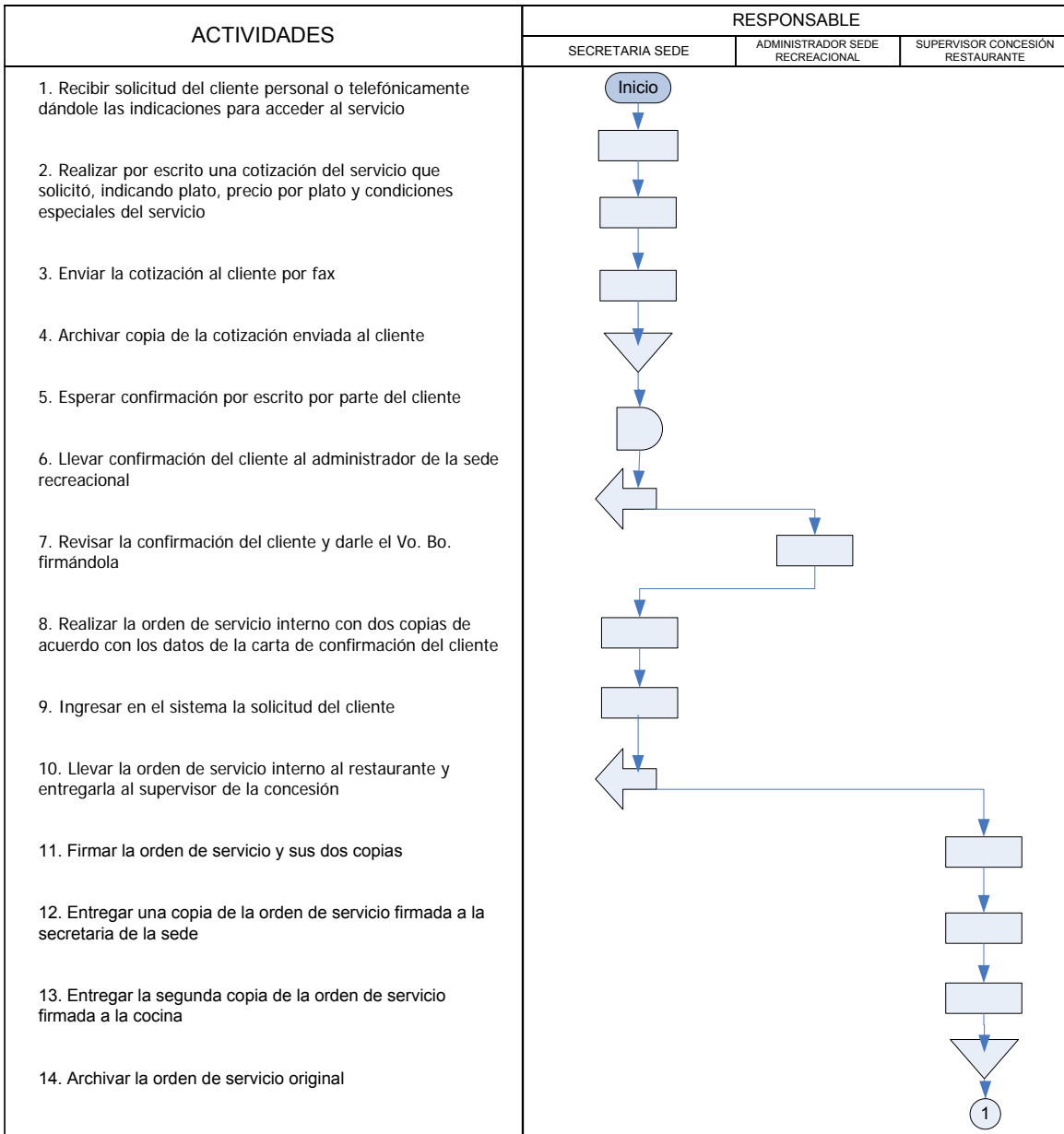
Objetivo: Recibir las solicitudes correspondientes a alimentos y bebidas para eventos y concretarlas con el concesionario

Alcance: Aplica a la recepción de solicitudes de alimentos y bebidas en las sedes recreacionales de Bucaramanga y el Mesón del Cuchicute en San Gil

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del cliente, número de personas, fecha del evento, hora del evento

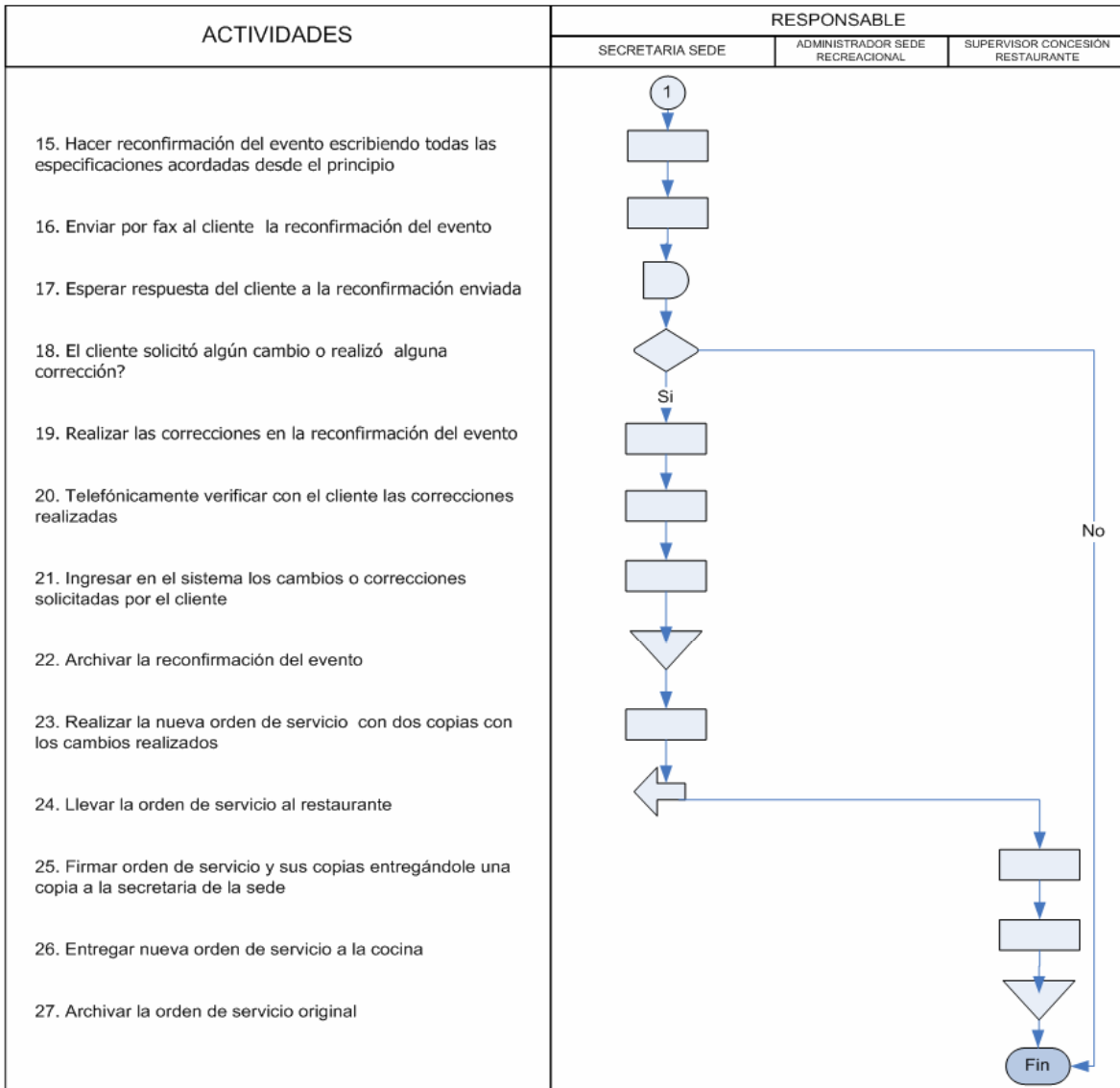




COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos

PR – S.S – 2.5 - 001



Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Orden de servicio interno	Restaurante	Diligenciada con los datos del cliente, fecha del evento, número de platos, hora de servicio, especificaciones del menú

Formatos utilizados:	Registros:
Orden de servicio interno	Copia de la cotización enviada al cliente Carta de confirmación del evento enviada por el cliente Reconfirmación del evento Original y copia de la orden de servicio interno



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Autoservicio

PR – S.S – 2.5 - 002

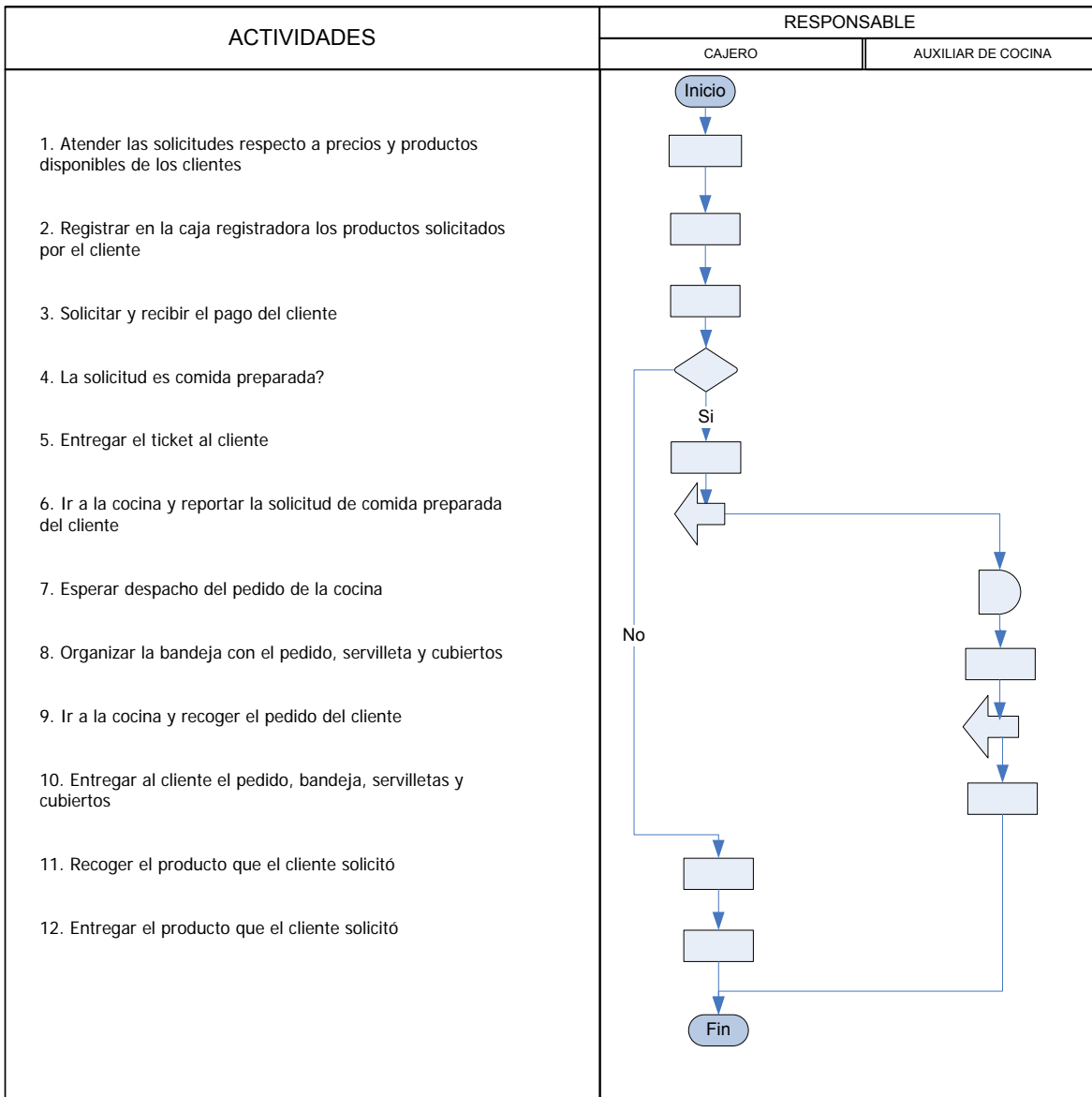
Objetivo: Atender y entregar las solicitudes realizadas pro el cliente en el autoservicio

Alcance: Aplica a la atención del autoservicio en la sede recreacional de Bucaramanga y en la sede el Mesón de Cuchicute en San Gil

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Cantidad y producto que necesita





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Autoservicio

PR – S.S – 2.5 - 002

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Ticket	Cliente	Producto vendido, cantidad y precio

Formatos utilizados:

No aplica

Registros:

Ticket de venta



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Servicio a la carta

PR – S.S – 2.5 - 003

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	MESERO	CAJERO
14. Llevar la cuenta al cliente		
15. Recibir el pago		
16. Llevar el dinero recibido		
17. Registra el ingreso del dinero en la caja registradora		


```

graph TD
    1((1)) --> A[←]
    A --> B[ ]
    B --> C[←]
    C --> D[ ]
    D --> Fin((Fin))
  
```

Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Ticket	Cliente	Producto vendido, cantidad y precio

Formatos utilizados: **Registros:**
Ticket de venta



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Selección de proveedores para excursiones

PR – SS – 2.6 - 001

Objetivo: Seleccionar a los proveedores que prestarán sus servicios durante la realización de excursiones	Alcance: Aplica a las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo
--	--

Definiciones:
Hoja de Excel para cotizaciones: Hoja de cálculo en la que se ingresan las tarifas y se determinan los costos y precios de venta de las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Tarifas de proveedores	Catálogo de proveedores o directamente de las llamadas realizadas	Tarifas de acuerdo al tipo de acomodación, días de estadía y plan ofrecido por el hotel

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el fólder con los catálogos de los proveedores para buscar las tarifas que se ajusten a la excursión 2. Realizar llamadas a los proveedores (transporte y alojamiento) para buscar la mejor tarifa y confirmar la de los catálogos 3. Escoger el proveedor tanto de alojamiento como de transporte que ofrezca las mejores tarifas 4. Ingresar las tarifas escogidas en la hoja de Excel para las cotizaciones de las excursiones 5. Diligenciar los datos del número estimado de habitaciones y acomodaciones que se necesitan en el formato de la carta de reservas para los hoteles. Esta carta es para apartar los cupos de la excursión organizada 6. Imprimir la carta de reservas para los hoteles 7. Enviar la carta por fax al hotel correspondiente 8. Llamar al proveedor de transporte escogido para reconfirmar la tarifa suministrada por los catálogos 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> B4[] B4 --> B5[] B5 --> B6[] B6 --> B7[] B7 --> B8[] B8 --> Fin([Fin]) </pre>



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Selección de proveedores para excursiones

PR – SS – 2.6 - 001

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Tarifas de las excursiones	Procedimiento de Realización del consolidado mensual	Tarifas de cada uno de los proveedores especificando número de días, acomodación de las habitaciones, condiciones del transporte

Formatos utilizados:

Hoja de Excel para las cotizaciones

Registros:

Copia de la carta de reserva enviada a los proveedores



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Realización del consolidado mensual de turismo

PR – SS – 2.6 - 002

Objetivo: Realizar el consolidado mensual a tiempo para la divulgación de los diferentes programas turísticos programados

Alcance: Aplica a la realización del consolidado mensual de turismo en la ciudad de Bucaramanga

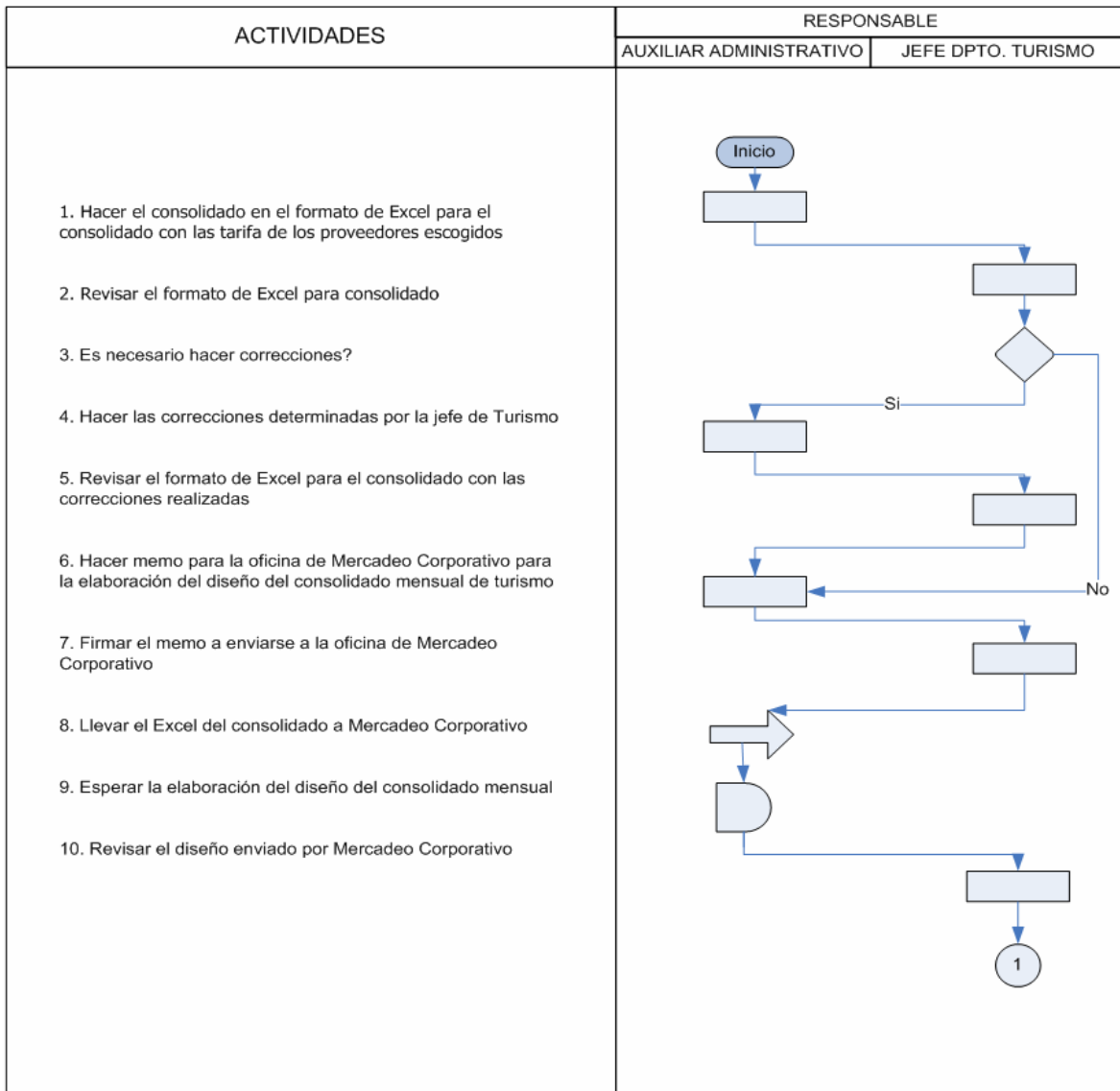
Definiciones:

Consolidado: Programación mensual de las excursiones que programa directamente el Departamento de Turismo

Formato de Excel para consolidado: Hoja de cálculo en la que se ingresan las tarifas y se determinan los costos y precios de venta de las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Tarifas de las excursiones	Procedimiento selección de proveedores para excursiones	Tarifas de las excursiones especificando el hotel, número de días de la excursión, condiciones del transporte





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Realización del consolidado mensual de turismo

PR – SS – 2.6 - 002

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO. TURISMO
<p>11. Requiere correcciones?</p> <p>12. Hacer las correcciones necesarias y enviarlo nuevamente a Mercadeo Corporativo</p> <p>13. Hacer requisición a servicios generales para el servicio de litografía</p> <p>14. Llamar a la litografía para que recojan el material a imprimir</p> <p>15. Esperar los folletos con el consolidado del mes</p> <p>16. Repartir los consolidados a las diferentes dependencias</p>	<pre> graph TD Start((1)) --> Dec{ } Dec -- Si --> P1[] Dec -- No --> P2[] P1 --> P3[] P2 --> P3 P3 --> C(()) C --> P4[] P4 --> End((Fin)) </pre>	

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Gestión comunicaciones	Para la realización del material publicitario	Turismo le entrega a Mercadeo corporativo el borrador del consolidado que necesita

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Consolidado mensual	Oficina de atención al cliente, empresas afiliadas, dependencias de la Caja, municipios de la provincia	Planes turísticos ofrecidos con la descripción de las tarifas, destinos turísticos, hotel, fechas de salida y regreso y requisitos para acceder al servicio

Formatos utilizados: Hoja de Excel para las cotizaciones Formato en Excel para consolidado Formato de requisición a Servicios Generales	Registros: Copia de la requisición a servicios generales Consolidado del mes
---	---



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes para excursiones

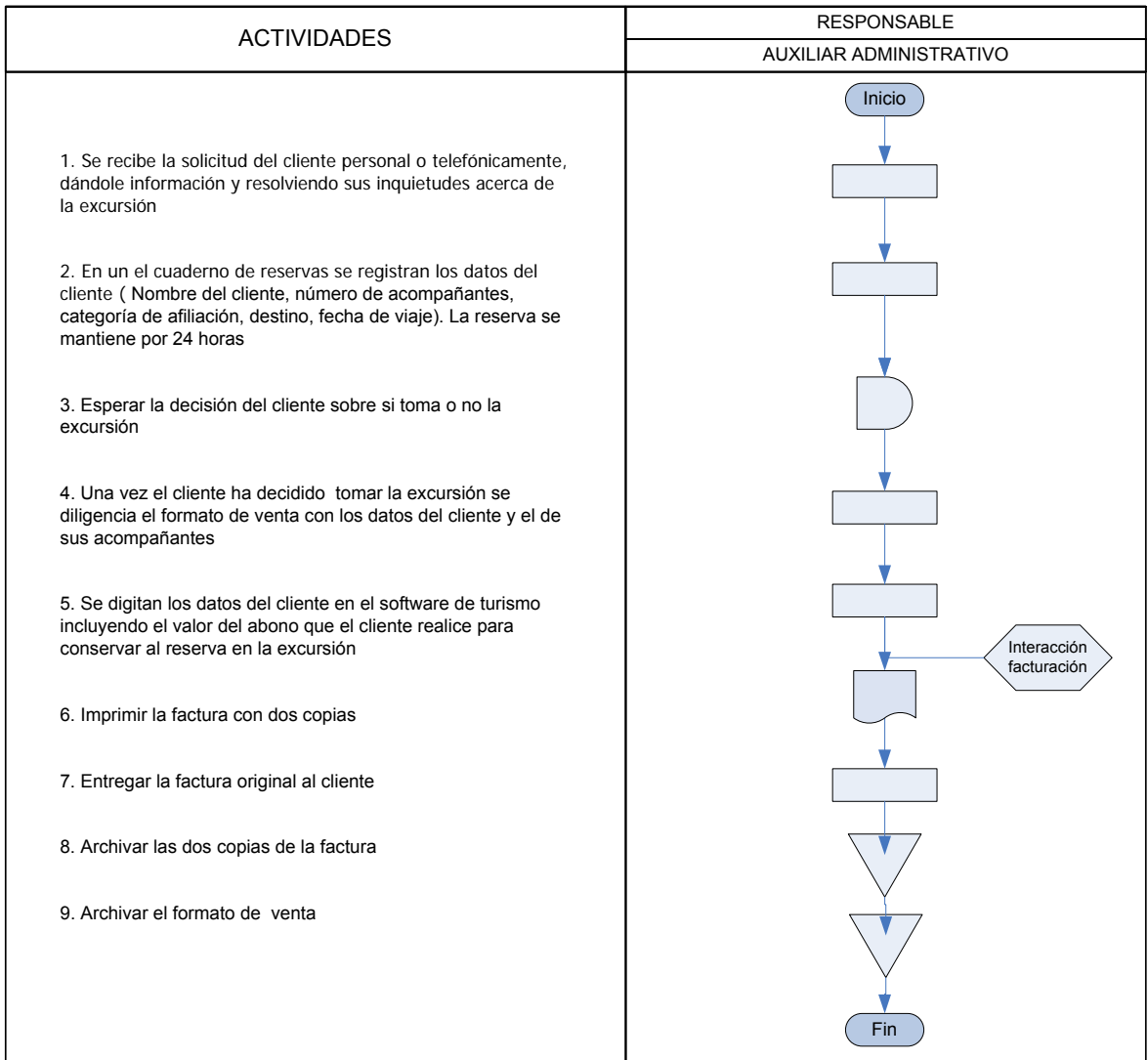
PR – SS – 2.6 - 003

Objetivo: Recibir y realizar las reservas correspondientes de los clientes que solicitan el servicio de excursiones	Alcance: Aplica a la recepción de solicitudes para excursiones en el departamento de turismo de Bucaramanga
--	--

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDECENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del cliente, número de acompañantes, categoría de afiliación, destino, fecha de viaje





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes para excursiones

PR – SS – 2.6 - 003

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Para la realización de la facturación una vez el cliente ha cancelado un abono a la totalidad de la excursión que va a tomar	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Reserva para excursión	Procedimiento de solicitud de tarjeta de asistencia médica Procedimiento solicitud de reservas de alojamiento	Nombre del cliente, nombre de acompañantes, número de documentos de identidad, destino, fecha de salida, fecha de llegada

Formatos utilizados: Formato de venta	Registros: Formato de venta Copia de factura Cuaderno de reservas
--	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Solicitud de reservas a los proveedores

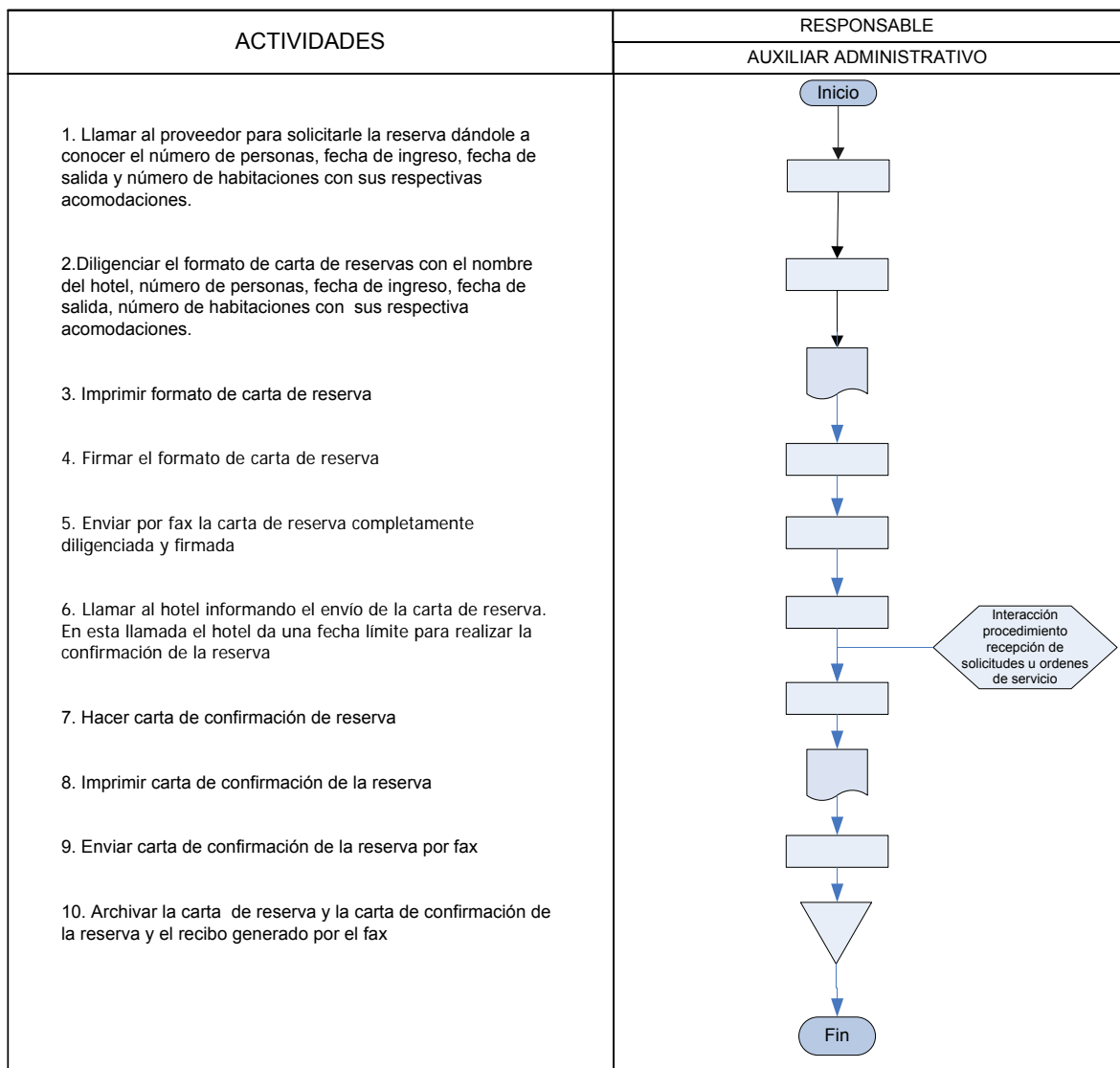
PR – SS – 2.6 - 004


Objetivo: Realizar las reservas de alojamiento de acuerdo a las especificaciones de los clientes	Alcance: Aplica a la solicitud de reservas de alojamiento para las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo y para las reservas de alojamiento solicitadas por un cliente en particular
---	---

Definiciones:
 Formato carta de reserva: Formato preestablecido en el PC de cada una de las auxiliares administrativas en el que se diligencian los datos requeridos para la realización de las reservas a los proveedores de alojamiento

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Datos del solicitante	Formato de venta	Nombres y apellidos, documento de identidad, fecha de salida, fecha de regreso, acomodación de la habitación, nombre de acompañantes con sus documentos de identidad



	COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	
	Solicitud de reservas de alojamiento a los proveedores	PR – SS – 2.6 - 004

Interacciones:
No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Confirmación de la reserva de alojamiento	Archivo Departamento de Turismo	Carta en la que se confirma la reserva realizada con el formato carta de reserva. Se especifican de nuevo los datos diligenciados en el formato carta de reserva

Formatos utilizados: Formato carta de reserva	Registros: Copia de la carta enviada para confirmar la reserva Copia de la carta enviada para solicitar la reserva Recibo del fax
---	---



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Solicitud de tarjeta de asistencia médica

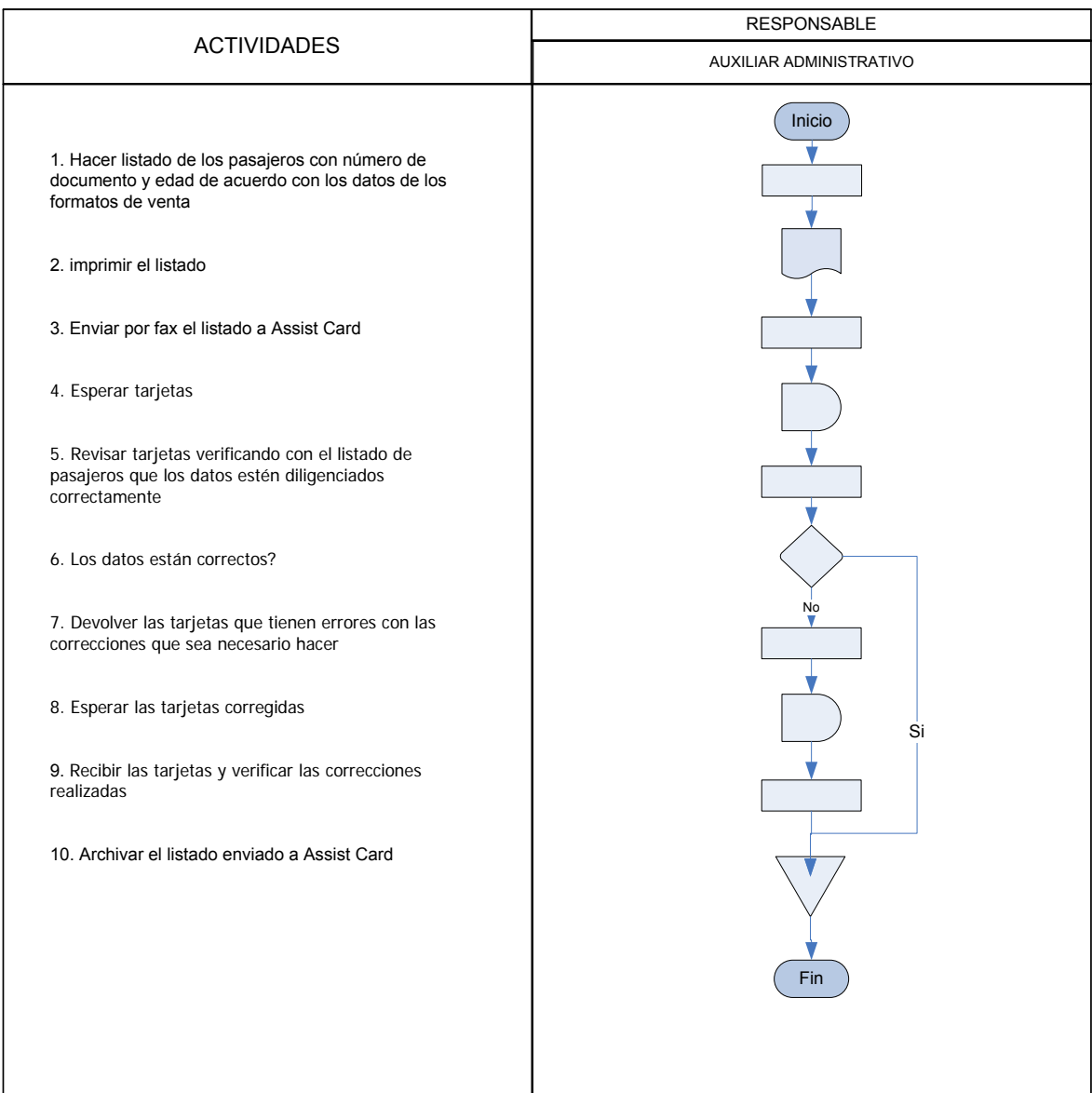
PR – SS – 2.6 - 005

Objetivo: Solicitar la tarjeta de asistencia médica de acuerdo con el número y datos de los pasajeros participantes de las excursiones	Alcance: Aplica en la realización de todas las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo
---	---

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Datos de los viajeros	Formato de Venta	Contiene: Nombre completo de los viajeros, número del documento de identidad, edad y nombre de los acompañantes.



**COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES**

Solicitud de tarjeta de asistencia médica

PR – SS – 2.6 - 005

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Tarjetas de asistencia médica	Cada pasajero	Contiene el nombre del pasajero, documento de identidad correctamente diligenciados

Formatos utilizados:

No aplica

Registros:

Copia del listado enviado a Assist Card



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Solicitud y entrega de avances

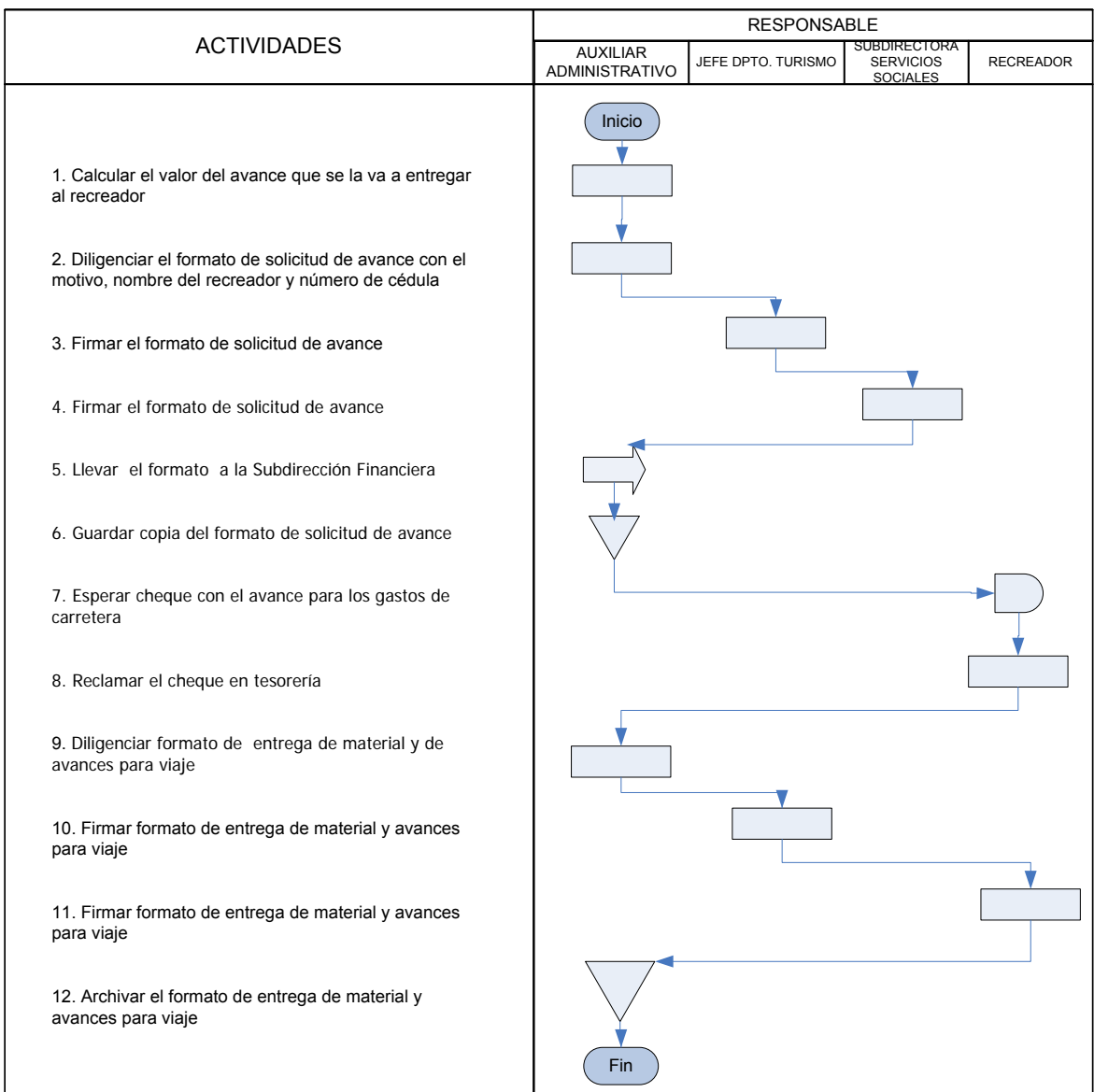
PR – SS – 2.6 - 006

Objetivo: Entregar el dinero de gastos de carretera a los recreadores responsables de las excursiones	Alcance: Aplica a la solicitud y entrega de avances para gastos de carretera de las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo
--	--

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Datos del solicitante	Formato de venta	Nombres y apellidos, documento de identidad, fecha de salida, fecha de regreso, acomodación de la habitación, nombre de acompañantes con sus documentos de identidad





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Solicitud y entrega de avances

PR – SS – 2.6 - 006

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Avances para gastos de carretera	Recreador encargado de dirigir las excursiones	Cheque con el valor correspondiente a lo solicitado a la Subdirección Financiera

Formatos utilizados:

Formato de solicitud de avance
Formato de entrega de material y de avances para viaje

Registros:

Copia del formato de solicitud de avance diligenciado
Formato de entrega de material y de avances para viaje



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y tiquetes aéreos

PR – SS – 2.6 - 007

Objetivo: Atender y hacer las reservas correspondientes a las solicitudes de los clientes

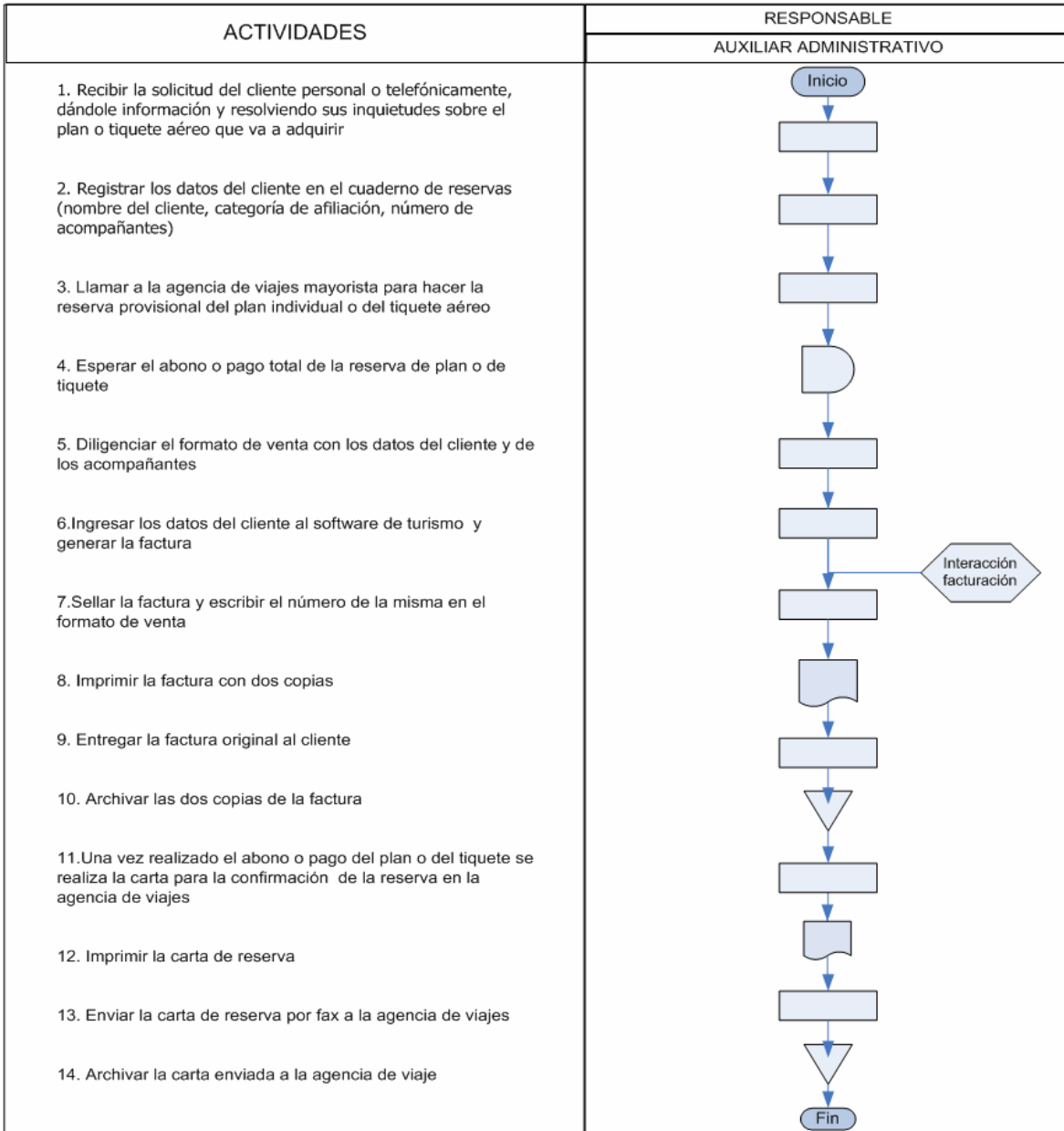
Alcance: Aplica a la recepción de solicitudes de planes individuales y tiquetes aéreos en la ciudad de Bucaramanga

Definiciones:

No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del cliente, número de acompañantes, categoría de afiliación, destino, fecha de viaje





CONFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y tiquetes aéreos

PR – SS – 2.6 - 007

Interacciones:		
Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Para la realización de la facturación una vez el cliente ha cancelado un abono a la totalidad del plan o tiquete aéreo que va a adquirir	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:		
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Reserva de plan o tiquete en la agencia de viajes	Agencia de viajes	Nombre del cliente, nombre de acompañantes, número de documentos de identidad, destino, fecha de salida, fecha de llegada

Formatos utilizados: Formato de venta	Registros: Formato de venta Copia de factura Cuaderno de reservas Carta de confirmación de la reserva
---	--



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres

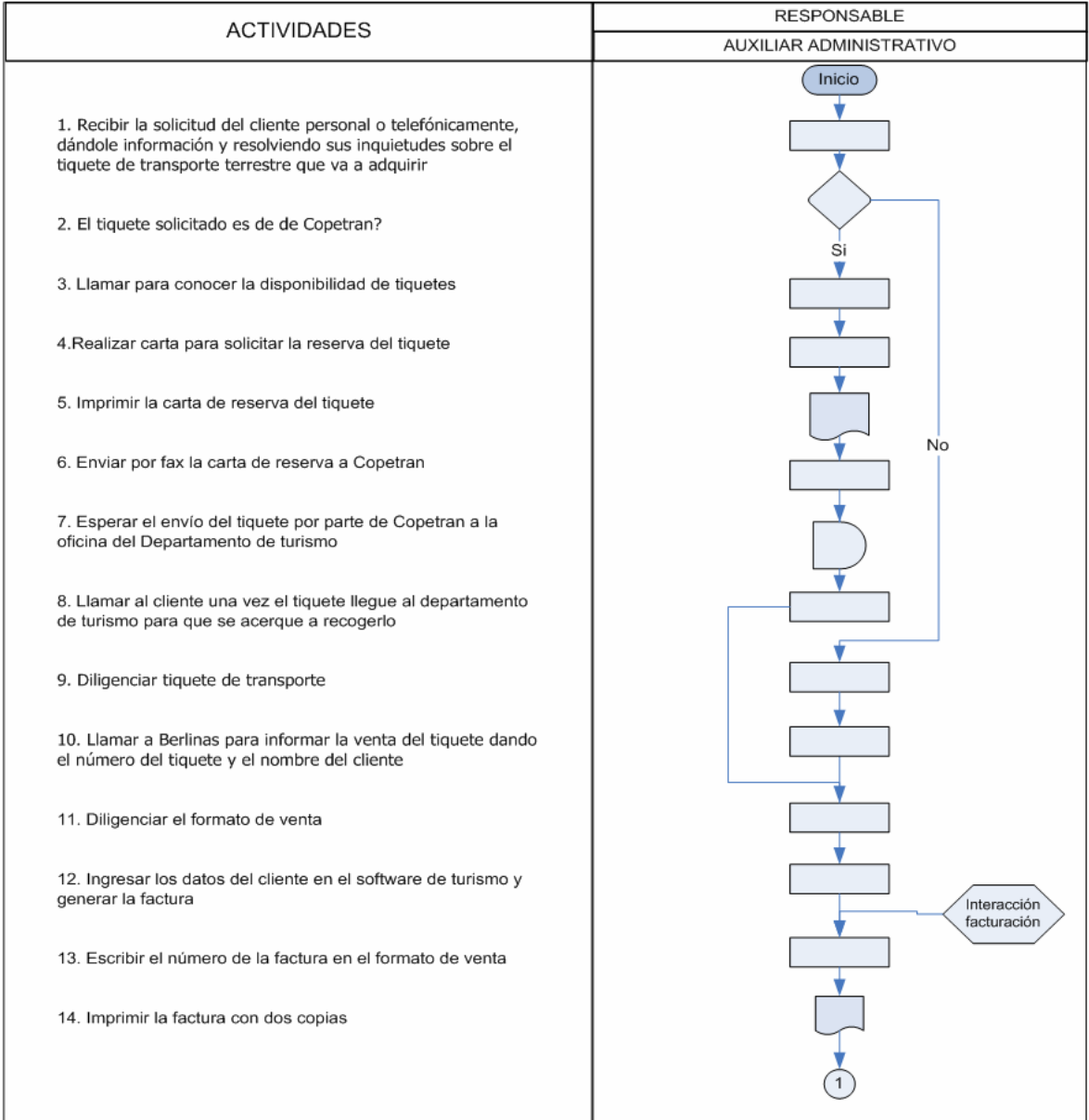
PR – SS – 2.6 - 008

Objetivo: Atender, reservar y hacer entrega de los tiquetes terrestres solicitados por los clientes	Alcance: Aplica a la recepción de solicitudes y reservas de tiquetes terrestres en el departamento de turismo de Bucaramanga
--	---

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Solicitud del cliente	Cliente	Nombre del cliente, número de acompañantes, categoría de afiliación, destino, fecha de viaje





COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres

PR – SS – 2.6 - 008

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
15. Entregar factura original al cliente 16. Archivar las dos copia de la factura 17. Entregar el tiquete al cliente	<pre> graph TD A((1)) --> B[] B --> C[] C --> D[] D --> E((Fin)) </pre>

Interacciones:

Nombre del subproceso	Descripción de la interacción	Acuerdo de servicio interno
Facturación	Para la realización de la factura una vez el cliente ha cancelado el tiquete	Se realiza la facturación de acuerdo con las políticas establecidas

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Tiquete de transporte terrestre	Cliente	Nombre del cliente, nombre de acompañantes, destino , fecha, hora de salida

Formatos utilizados: Formato de venta	Registros: Formato de venta Copia de factura Carta de reserva Colilla de la tiquetera de pasajes de berlinas
---	---



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Legalización de excursiones

PR – SS – 2.6 - 009

Objetivo: Legalizar los gastos de carretera de acuerdo a los soportes entregados por los recreadores encargados de las excursiones

Alcance: Aplica en la realización de todas las excursiones organizadas directamente por el Departamento de Turismo

Definiciones:
No aplica

Entradas:

NOMBRE	PROCEDENCIA	REQUISITO
Datos de los viajeros	Formato de Venta	Contiene: Nombre completo de los viajeros, número del documento de identidad, edad y nombre de los acompañantes.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO. TURISMO	SUBDIRECTORA SERVICIOS SOCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez terminada la excursión se esperan las facturas del hotel y del proveedor de transporte 2. Recibidas las facturas de los proveedores se diligencia el formato de legalización con motivo, no. de anticipo, valor del anticipo, valor de la facturación recibida, descuentos de las agencias, valor a pagar 3. Recibir las facturas del recreador con la justificación de los gastos de carretera 4. Diligenciar el formato de legalización de gastos de carretera con el valor de los gastos de otros transportes, alimentación pagada fuera de la suministrada por el hotel, pago de visitas, pago de materiales y varios. 5. Calcular el IVA de las facturas recibidas al recreador 6. Sumar al total el IVA calculado al total resultante de la suma de las facturas entregadas por el recreador 7. Restar el valor de retención al total resultante de las facturas entregadas por el recreador 8. Diligenciar el total del gasto en el formato de legalización de gastos de carretera 9. Revisar los formatos de legalización (el de legalización de proveedores y el de legalización de gastos de carretera) 10. Revisar las legalizaciones realizadas 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[] B1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> B4[] B4 --> B5[] B5 --> B6[] B6 --> B7[] B7 --> B8[] B8 --> B9[] B9 --> B10[] B10 --> Fin((1)) </pre>		



COMFENALCO SANTANDER SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

Legalización de excursiones

PR – SS – 2.6 - 009

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO. TURISMO	SUBDIRECTORA SERVICIOS SOCIALES
11. Firmar los formatos de legalización 12. Firmar los formatos de legalización 13. Llevar los formatos a la Subdirección Financiera 14. Archivar copia de los formatos de legalización enviados	<pre> graph TD Start((1)) --> Box1[] Box1 --> Box2[] Box2 --> ArrowLeft[] ArrowLeft --> ArrowRight[] ArrowRight --> Triangle[] Triangle --> End((Fin)) </pre>		

Interacciones:

No aplica

Salidas:

NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Legalización de proveedores	Subproceso de	Contiene la descripción de los gastos de alojamiento y transporte especificados en las facturas enviadas por los proveedores
NOMBRE	DESTINO	REQUISITO
Legalización de gastos de carretera	Subproceso de	Contiene la descripción de los gastos de carretera especificados en las facturas entregadas por el recreador encargado de la excursión

Formatos utilizados:

Formato de legalización de proveedores
 Formato de legalización de gastos de carretera

Registros:

Copia del formato de legalización de proveedores enviado a la Subdirección Financiera
 Copia del formato de legalización de gastos de carretera enviado a la Subdirección Financiera

**ANEXO K: Tablas del análisis del valor de
los procedimientos correspondientes a
los subprocesos de prestación de
servicios**

PR - SS - 2.1 - 001 Inscripción de recreadores				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Solicitud de información	1	0,02
3		Espera	480	8,00
4		Espera	480	8,00
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10	x			
11	x			
12	x			
13	x			
14	x			
15		Reunión	60	1,00
16		Asignación de trabajo	60	1,00
17	x			
18	x			
19	x			
20		Archivo de documentos	4	0,07
Total tiempo de ejecución				18,62
Total tiempo de no valor agregado				18,08
Tiempo de valor agregado				0,54
Porcentaje tiempo de no valor agregado				97,11%
Porcentaje tiempo de valor agregado				2,89%

PR - SS - 2.1 - 002 Inscripción a programas recreativos				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8		Registro	1	0,02
9	x			
10	x			
11	x			
12	x			
13				
14				
15	x			
Total tiempo de ejecución				0,38
Total tiempo de no valor agregado				0,02
Tiempo de valor agregado				0,3625
Porcentaje tiempo de no valor agregado				4,40%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				95,60%

PR - SS - 2.1 - 003 Alistamiento y revisión de recursos				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1		Registro	60	1,00
2	x			
3		Preparar	480	8,00
4	x			
5		Traslado	240	4,00
6	x			0,00
7		Traslado	10	0,17
8		Revisión	60	1,00
9	x			
10	x		20	0,33
11	x			
12	x			
13	x		5	0,08
14	x		240	4,00
15	x		30	0,50
16	x		60	1,00
17	x			
18	x			
19	x			
20	x			
21	x			
22	x			
23		Espera	480	8,00
24			240	4,00
Total tiempo de ejecución				34,58
Total tiempo de no valor agregado				22,17
Tiempo de valor agregado				12,42
Porcentaje tiempo de no valor agregado				64,10%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				35,90%

PR - SS - 2.1 - 004 Entrega de material a recreadores				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3		Revisión	10	0,17
4	x			
5	x			
6		Control	240	4,00
7	x			
8	x			
Total tiempo de ejecución				4,45
Total tiempo de no valor agregado				4,17
Tiempo de valor agregado				0,28
Porcentaje tiempo de no valor agregado				93,63%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				6,37%
PR - SS - 2.2 - 001 Inscripción a escuelas deportivas				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7		Registro	1	0,02
8	x			
9	x			
10	x			
11	x			
12	x			
13	x			
14	x			
15		Registro	60	1,00
16	x			
Total tiempo de ejecución				1,47
Total tiempo de no valor agregado				1,02
Tiempo de valor agregado				0,45
Porcentaje tiempo de no valor agregado				69,32%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				30,68%

PR - SS - 2.2 - 003 Alistamiento de carnés				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Espera	960	16
3	x			
4		Espera	960	16
5	x			
6		Espera	480	8
7		Revisión	20	0,3333333
8	x			0
9		Espera	480	8
10		Control	10	0,1666667
11	x			
12	x			
13		Espera	120	2
14	x			
15	x			
16		Reproceso		
17		Traslado		
Total tiempo de ejecución				52,17
Total tiempo de no valor agregado				50,17
Tiempo de valor agregado				2,00
Porcentaje tiempo de no valor agregado				96,17%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				3,83%

PR - SS - 2.2 - 004 Definición de fechas de juego				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5		Revisión	4	0,066667
6	x			
7		Espera	960	16
8	x			
9	x			
10	x			
11	x			
12	x			
13	x			
14	x	Registro	60	1
15		Traslado	10	0,166667
Total tiempo de ejecución				24,29
Total tiempo de no valor agregado				17,23
Tiempo de valor agregado				7,06
Porcentaje tiempo de no valor agregado				70,94%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				29,06%

PR - SS - 2.2 - 005 Organización de escuelas deportivas				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5		Registro	30	0,5
6	x			
7	x			
8		Traslado	15	0,25
9		Espera	480	8
10		Revisión	240	4
11	x			
12		Reproceso	30	0,5
13		Revisión	240	4
14	x			
15		Espera	8	0,133333
16	x			
17		Espera	960	16
18	x			
Total tiempo de ejecución				39,30
Total tiempo de no valor agregado				33,38
Tiempo de valor agregado				5,92
Porcentaje tiempo de no valor agregado				84,94%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				15,06%

PR - SS - 2.3 - 001 Reservas de alojamiento				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Traslado	5	0,083333
3		Espera	480	8
4		Registro	5	0,083333
5		Espera	480	8
6	x			
Total tiempo de ejecución				16,42
Total tiempo de no valor agregado				16,17
Tiempo de valor agregado				0,25
Porcentaje tiempo de no valor agregado				98,48%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				1,52%
PR - SS - 2.3 - 002 Reservas de Camping				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Espera	480	8
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9		Traslado	5	0,083333
Total tiempo de ejecución				8,55
Total tiempo de no valor agregado				8,08
Tiempo de valor agregado				0,47
Porcentaje tiempo de no valor agregado				94,54%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				5,46%

PR - SS - 2.3 - 003 Recepción del huésped y entrega de habitación				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Revisión	5	0,08
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10				
11	x			
12		Espera	10	0,17
13	x			
14	x			
15	x			
16		Control	5	0,08
17		Traslado	5	0,08
18	x			
Total tiempo de ejecución				1,19
Total tiempo de no valor agregado				0,42
Tiempo de valor agregado				0,77
Porcentaje tiempo de no valor agregado				35,09%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				64,91%
PR - SS - 2.3 - 004 Recepción del cliente para camping				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
Total tiempo de ejecución				0,27
Total tiempo de no valor agregado				0,00
Tiempo de valor agregado				0,27
Porcentaje tiempo de no valor agregado				0,00%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				100,00%

PR - SS - 2.3 - 005 Recepción y entrega de ropa				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5		Traslado	10	0,17
6	x			
7	x			
8		Traslado	15	0,25
9		Traslado	5	0,08
10		Traslado	5	0,08
11	x			
12		Control	2	0,03
13	x			
14		Traslado	5	0,08
15	x			
16	x			
Total tiempo de ejecución				13,44
Total tiempo de no valor agregado				0,70
Tiempo de valor agregado				12,74
Porcentaje tiempo de no valor agregado				5,21%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				94,79%

R - SS - 2.3 - 006 Dotación de minibar				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3		Traslado	5	0,08
4	x			
5		Traslado	5	0,08
6		Control	2	0,03
7		Traslado	5	0,08
8	x			
9	x			
10	x			
11		Traslado	5	0,08
12	x			
13		Traslado	5	0,08
14				
Total tiempo de ejecución				0,78
Total tiempo de no valor agregado				0,45
Tiempo de valor agregado				0,33
Porcentaje tiempo de no valor agregado				57,45%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				42,55%

PR - SS - 2.3 - 007 Check out				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3		Traslado	5	0,08
4		Revisión	10	0,17
5		Traslado	5	0,08
6	x			
7		Traslado	5	0,08
8	x			
9		Revisión	10	0,17
10	x			
11	x			
12	x			
13	x			
14	x			
15	x			
16	x			
17	x			
18	x			
19		Revisión	2	0,03
Total tiempo de ejecución				1,23
Total tiempo de no valor agregado				0,62
Tiempo de valor agregado				0,62
Porcentaje tiempo de no valor agregado				50,00%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				50,00%

PR - SS - 2.4 - 001 Reservas para alquiler de escenarios				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1		Registro	2	0,03
2	x			
3		Revisión	10	0,17
4	x			
5		Reproceso	30	0,50
6	x			
7	x			
8	x			
9		Espera	480	8,00
10	x			
11	x			
12		Registro	30	0,50
13	x			
14		Espera	240	4,00
15	x			
16	x			
17	x			
18		Reproceso	5	0,08
19	x			
Total tiempo de ejecución				15,07
Total tiempo de no valor agregado				13,28
Tiempo de valor agregado				1,78
Porcentaje tiempo de no valor agregado				88,16%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				11,84%

PR - SS - 2.4 - 002 Adecuación de escenarios				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7		Revisión	20	0,33
8	x			
9		Reproceso	60	1,00
Total tiempo de ejecución				4,17
Total tiempo de no valor agregado				1,33
Tiempo de valor agregado				2,83
Porcentaje tiempo de no valor agregado				32,00%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				68,00%
PR - SS - 2.4 - 003 Recepción del cliente de alquiler de escenarios				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5				
6	x			
7		Control	1	0,02
8	x			
9		Traslado	5	0,08
10	x		10	0,17
Total tiempo de ejecución				0,69
Total tiempo de no valor agregado				0,10
Tiempo de valor agregado				0,59
Porcentaje tiempo de no valor agregado				14,55%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				85,45%

R - SS - 2.4 - 004 Salida del cliente de alquiler de escenarios				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	X			
3		Traslado	5	0,08
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10	x			
11		Archivo	4	0,07
Total tiempo de ejecución				0,90
Total tiempo de no valor agregado				0,15
Tiempo de valor agregado				0,75
Porcentaje tiempo de no valor agregado				16,74%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				83,26%

PR - SS - 2.5 - 001 Recepción de solicitudes de alimentos y bebidas para eventos				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5		Espera	480	8,00
6		Traslado	5	0,08
7		Revisión	10	0,17
8		Registro	10	0,17
9	x			
10		Traslado	5	0,08
11	x			
12	x			
13		Traslado	2	0,03
14	x			
15		Registro	20	0,33
16	x			
17		Espera	480	8,00
18	x			
19	x			
20		Reproceso	10	0,17
21	x			
22	x			
23		Reproceso	10	0,17
24		Traslado	5	0,08
25		Reproceso	2	0,03
26		Reproceso	0,25	0,00
27		Reproceso	4	0,07
Total tiempo de ejecución				18,83
Total tiempo de no valor agregado				17,39
Tiempo de valor agregado				1,44
Porcentaje tiempo de no valor agregado				92,36%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				7,64%

PR - SS - 2.5 - 002 Autoservicio				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6		Traslado	2	0,03
7		Espera	10	0,17
8		Preparar	1	0,02
9		Traslado	2	0,03
10	x			
11		Traslado		
12	x			
Total tiempo de ejecución				0,33
Total tiempo de no valor agregado				0,25
Tiempo de valor agregado				0,08
Porcentaje tiempo de no valor agregado				76,92%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				23,08%
PR - SS - 2.5 - 003 Servicio a la carta				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Espera	10	0,17
3	x			
4		Traslado	1	0,02
5		Traslado	1	0,02
6	x			
7				
8		Traslado	2	0,03
9		Traslado	1	0,02
10		Traslado	1	0,02
11		Traslado	2	0,03
12	x			
13		Traslado	5	0,08
14	x			
15		Traslado	2	0,03
16	x			
17		Traslado	2	0,03
18	x			
Total tiempo de ejecución				1,79
Total tiempo de no valor agregado				0,45
Tiempo de valor agregado				1,34
Porcentaje tiempo de no valor agregado				25,12%

Porcentaje de tiempo de valor agregado				74,88%
PR - SS - 2.6 - 001 Selección de proveedores para excursiones				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1		Revisión	180	3,00
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8		Control	20	0,33
Total tiempo de ejecución				5,88
Total tiempo de no valor agregado				3,33
Tiempo de valor agregado				2,54
Porcentaje tiempo de no valor agregado				56,74%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				43,26%

PR - SS - 2.6 - 002 Realización del consolidado mensual				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Revisión	240	4,00
3	x			
4		Reproceso	30	0,50
5		Revisión	240	4,00
6	x			
7		Control	120	2,00
8		Traslado	10	0,17
9		Espera	480	8,00
10		Revisión	240	4,00
11	x			
12		Reproceso	30	0,50
13	x			
14	x			
15		Espera	960	16,00
16	x			
Total tiempo de ejecución				40,92
Total tiempo de no valor agregado				39,17
Tiempo de valor agregado				1,75
Porcentaje tiempo de no valor agregado				95,72%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				4,28%

PR - SS - 2.6 - 003 Recepción de solicitudes para excursiones				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Registro	3	0,05
3		Espera	480	8,00
4		Registro	10	0,17
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
Total tiempo de ejecución				8,61
Total tiempo de no valor agregado				8,22
Tiempo de valor agregado				0,40
Porcentaje tiempo de no valor agregado				95,40%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				4,60%

PR - SS - 2.6 - 004 Solicitud de reservas de alojamiento a los proveedores				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10	x			
Total tiempo de ejecución				1,09
Total tiempo de no valor agregado				0,00
Tiempo de valor agregado				1,09
Porcentaje tiempo de no valor agregado				0,00%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				100,00%

PR - SS - 2.6 - 005 Solicitud de tarjeta de asistencia médica				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1		Registro	20	0,33
2	x			
3	x			
4		Espera	480	8,00
5		Revisión	20	0,33
6	x			
7		Traslado	60	1,00
8		Espera	480	8,00
9		Revisión	20	0,33
10	x			
Total tiempo de ejecución				18,16
Total tiempo de no valor agregado				18,00
Tiempo de valor agregado				0,16
Porcentaje tiempo de no valor agregado				99,13%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				0,87%

PR - SS - 2.6 - 006 Solicitud y entrega de avances				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3		Control	1	0,02
4		Control	240	4,00
5		Traslado	10	0,17
6	x			
7		Espera	480	8,00
8		Traslado	10	0,17
9	x			
10		Control	1	0,02
11		Control	240	4,00
12	x			
Total tiempo de ejecución				16,83
Total tiempo de no valor agregado				16,37
Tiempo de valor agregado				0,47
Porcentaje tiempo de no valor agregado				97,23%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				2,77%

PR - SS - 2.6 - 007 Recepción de solicitudes y reserva de planes individuales y tiquetes aéreos				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2		Registro	5	0,08
3	x			
4		Espera	480	8,00
5		Registro	10	0,17
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10	x			
11		Control	5	0,08
12	x			
13	x			
14	x			
Total tiempo de ejecución				8,99
Total tiempo de no valor agregado				8,33
Tiempo de valor agregado				0,66
Porcentaje tiempo de no valor agregado				92,68%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				7,32%

PR - SS - 2.6 - 008 Recepción de solicitudes y reserva de tiquetes terrestres				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1	x			
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7		Espera	120	2,00
8	x			
9	x		3	0,05
10	x		5	0,08
11		Registro	10	0,17
12	x			
13				
14	x			
15	x			
16	x			
17	x			
Total tiempo de ejecución				3,01
Total tiempo de no valor agregado				2,17
Tiempo de valor agregado				0,85
Porcentaje tiempo de no valor agregado				71,92%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				28,08%

PR - SS - 2.6 - 009 Legalización de excursiones				
No. Actividad	Valor agregado	No agrega valor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo estimado en horas
1		Espera	480	8,00
2	x			
3	x			
4	x			
5	x			
6	x			
7	x			
8	x			
9		Revisión	10	0,17
10		Revisión	10	0,17
11		Control	240	4,00
12		Control	240	4,00
13		Traslado	10	0,17
14	x			
Total tiempo de ejecución				17,38
Total tiempo de no valor agregado				16,50
Tiempo de valor agregado				0,88
Porcentaje tiempo de no valor agregado				94,92%
Porcentaje de tiempo de valor agregado				5,08%

**ANEXO L: Matriz de riesgos de los
subprocesos de
diseño y planificación de servicios y
prestación de servicios sociales**

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES												
SUBPROCESO: SP - SS - 1.1 DISEÑO DE SERVICIOS SOCIALES												
No. Riesgo	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
1	Errores en el análisis de viabilidad del servicio	Pérdidas económicas una vez montado el servicio. No aprobación del proyecto por parte de la Superintendencia del subsidio Familiar	5	3	15	Crítico	Elaboración del estudio de viabilidad con la supervisión y revisión permanente de los jefes de cada una de las dependencias involucradas en el diseño del servicio	1	Eficaz	15	Bajo	Subdirector servicios sociales
2	Error en la identificación del público objetivo a quien realizar la validación del servicio	Insatisfacción de los clientes que tomen el cliente por la no satisfacción de sus necesidades y expectativas. Pérdidas económicas por un servicio mal enfocado. Afecta la imagen de la Caja	5	2	10	Alto	Se analizan los resultados del estudio de mercados junto con el personal de la oficina de planeación de la caja. Se realizan pruebas piloto del servicio para verificar el diseño del servicio con la población objetivo	1	Eficaz	10	Bajo	Jefe departamento responsable del servicio
3	Documentación incompleta de las especificaciones para el nuevo servicio	Desconocimiento por parte del personal de las especificaciones del servicio. No conformidad con el sistema de calidad de la Caja	4	2	8	Alto	El jefe del nuevo servicio verifica la documentación de las especificaciones antes de liberarlas en el software de solución	1	Eficaz	8	Bajo	Subdirector servicios sociales
SUBPROCESO: SP - SS - 1.2 PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES												
4	Incumplimiento de las fechas determinadas para el desarrollo del plan de montaje del servicio	Pérdidas económicas	3	4	12	Alto	Seguimiento permanente del desarrollo del plan de montaje por parte de la subdirección de servicios sociales y equipo directivo estratégico de la Caja	2	Eficaz	24	Bajo	Subdirector servicios sociales

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES												
SUBPROCESO: SP - SS - 1.2 PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES												
No. Riesgo	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
5	Omisión de información en los protocolos y ofertas de servicio	Desconocimiento por parte del personal de las especificaciones del servicio. No conformidad con el sistema de calidad de la Caja. Desconocimiento de lo que ofrece el servicio que va a tomar	2	5	10	Alto	Revisión de los protocolos y ofertas por parte del jefe responsable del servicio y de los auditores internos de calidad durante las auditorias realizadas al sistema de gestión de calidad	1	Eficaz	10	Bajo	Jefe departamento responsable del servicio
PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS												
SUBPROCESO: SP - SS - 2.1 RECREACIÓN												
6	Vender un servicio de recreador sin conocer si hay personal disponible, ya que la reunión se realiza después de vendidos todos estos servicios	Incumplimiento al cliente.	3	2	6	Moderado	Una vez realizada la reunión se conoce si hace falta personal, hay personal de contingencia para este tipo de situaciones	1	Eficaz	6	Bajo	Jefe de Recreación y Deportes
7	Olvidar recoger a un cliente que va a participar en uno de los programas y que está inscrito en la modalidad de transporte	Incumplimiento al cliente.	3	1	3	Leve	Un recreador acompaña al chofer del transporte, además cada uno de ellos cuenta con el listado de las personas que deben recoger, con un ruta previamente establecida	1	Eficaz	3	Bajo	Recreador coordinador de programas recreativos
8	Instalaciones inadecuadas para la realización de las actividades que conforman el programa de recreación (mal tiempo, reparaciones, mantenimiento)	Incumplimiento al cliente.	4	3	12	Alto	Siempre se organizan las actividades en lugares que cuenten con diferentes tipos de escenarios (cubiertos y al aire libre)	2	Medio	24	Bajo	Jefe de Recreación y Deportes

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS												
SUBPROCESO: SP - SS - 2.2 DEPORTES												
No. Riesgo	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
9	Direcciones equivocadas lo que impiden que las invitaciones a los torneos empresariales lleguen a su destino	Retraso en las inscripciones. Omisión de información importante para el cliente	4	2	8	Alto	Las direcciones de las empresas se contrastan con la información que envía el Departamento de Subsidio, quien permanentemente actualiza este tipo de información	1	Eficaz	8	Bajo	Promotor de deportes
10	Incumplimiento del personal contratado externamente para la realización del torneo (árbitros, veedores)	Aplazamiento de las fechas de juego retrasando el desarrollo normal de los torneos deportivos organizados	4	3	12	Alto	Llamadas el día anterior para confirmar la asistencia del personal	3	Ineficaz	36	Medio	Promotor de deportes
11	Condiciones inadecuadas para la realización de los torneos o de las clases de las escuelas deportivas (mal clima, mantenimiento o reparación de los escenarios)	Incumplimiento al cliente y retraso en las fechas del desarrollo de los torneos deportivos y escuelas deportivas	4	3	12	Alto	Para el caso de mantenimientos y reparaciones se hacen las requisiciones de mantenimiento con el tiempo de anticipación definido en las políticas de la organización	1	Eficaz	12	Bajo	Promotor de deportes; Coordinador escuelas deportivas
12	Daño de los implementos deportivos durante la prestación del servicio	Impedimento para continuar con la actividad que se esté realizando, retraso en la programación del torneo deportivo mientras se soluciona el inconveniente	1	4	4	Moderado	Hay elementos deportivos para hacer las reposiciones necesarias	1	Eficaz	4	Bajo	Promotor de deportes

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIONE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS

SUBPROCESO: SP - SS - 2.3 ALOJAMIENTO

No. Riesgo	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
13	En temporada alta, al hacer cambio de turno de secretaria se pueden olvidar las reservas provisionales y dejar libre el alojamiento para que sea ocupado por otra persona	Incumplimiento al cliente	4	3	12	Alto	Se maneja un libro único de reservas	1	Eficaz	12	Bajo	Secretaria sede recreacional
14	Omisión o errores en los datos de los huéspedes entregados a la portería	Retraso en el ingreso del cliente a la sede recreacional. Inconformidad del cliente por la omisión de información que ya ha suministrado con anterioridad	4	3	12	Alto	Antes de enviar los datos a la portería se comparan con los registrados en el sistema de reservas	1	Eficaz	12	Bajo	Secretaria de la sede recreacional
15	Omitir algún aspecto de la limpieza y suministro de elementos de aseo personal durante el alistamiento de la habitación antes de llegar el huésped	Insatisfacción del cliente	4	3	12	Alto	No hay control para este riesgo					
16	Errores en la consolidación de las comandas de lavandería, restaurante y otros.	Retraso en la realización del check out.	4	3	12	Alto	Se comparan con las copias archivadas de cada uno de esos servicios al momento del check out del hupésped	1	Eficaz	12	Bajo	Secretaria sede recreacional

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS												
SUBPROCESO: SP - SS - 2.4 ALQUILERES												
No. Riesgo	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
17	Errores en la transcripción de información del libro de reserva de alquileres al sistema de reservas	Omisión de información del cliente que puede generar inconvenientes cuando el cliente llegue a hospedarse	4	3	12	Alto	Comparación de los datos con el libro de reservas una vez registrados en el sistema	1	Eficaz	12	Bajo	Secretaria sede recreacional
18	Daño de algún equipo durante la ejecución del evento que se esté llevando a cabo en el escenario alquilado	Se afecta la calidad del evento que está siendo llevado a cabo por el cliente	5	3	15	Crítico	No hay control para este riesgo			0		
19	Inconsistencias en el inventario entregado y el inventario recibido	Pérdida económicas.	4	2	8	Alto	Supervisión del personal que maneja el equipo durante la prestación del servicio. Determinación de la responsabilidad del cliente del equipo que se le suministra en la solicitud del servicio de alquiler	1	Eficaz	8	Bajo	Secretaria sede recreacional
SUBPROCESO: SP - SS - 2.5 ALIMENTOS Y BEBIDAS												
20	Venta del servicio sin contar con la capacidad para prestarlo	Incumplimiento al cliente	4	3	12	Alto	No hay control para este riesgo					
21	Errores en la transcripción de información de la solicitud hecha por el cliente para el servicio de alimentos y bebidas en los eventos al sistema	Inconsistencias una vez entregado el pedido al cliente que generen pérdidas económicas para la Caja e incumplimiento al cliente	4	3	12	Alto	Revisión de la carta de confirmación del cliente con los datos registrados en el sistema de facturación de la sede recreacional	1	Eficaz	12	Bajo	Secretaria sede recreacional

MATRIZ DE RIESGOS PROCESOS DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE SERVICIOS Y PRESTACIÓN DE DE SERVICIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

PROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS												
SUBPROCESO: SP - SS - 2.6 TURISMO												
No. Ries	Riesgo	Consecuencia	Impacto	PROB.	POND.	Nivel	Controles existentes	Eficacia	Nivel de control	Valoración del riesgo	Calificación del riesgo	Responsable
28	Errores en el cálculo de la legalización del servicio	Reprocesos en el procedimiento. Inconsistencias en los costos y gastos del Departamento de Turismo	4	3	12	Alto	Comparación con las facturas enviadas por lo proveedores y recreadores monitores de las excursiones	1	Eficaz	12	Bajo	Auxiliar administrativo
29	Avería del transporte durante el viaje	Accidente en carretera. Incumplimiento al cliente	5	3	15	Crítico	Exigencia de la ficha técnica del vehículo antes de la salida. Compromiso del proveedor en el contrato de en caso de avería suministrar otro vehículo	2	Medio	30	Bajo	Jefe Departamento de Turismo
30	Imposibilidad de realizar alguna visita por mal tiempo, problemas de orden público ó imprevistos en el destino turístico	Incumplimiento cliente de la oferta de servicio	3	2	6	Moderado	No hay controles					
31	Exclusión de algún aspecto del contenido de la excursión en la oferta de servicio publicada (consolidado mensual de turismo)	Creación de falsas expectativas al cliente conllevando a posteriores reclamos durante la prestación del servicio	4	3	12	Alto	Revisión del diseño del consolidado mensual antes de enviarlo a mercadeo corporativo para su diseño	1	Eficaz	12	Bajo	Jefe Departamento de Turismo
32	Omisión de datos (nombres completos, número de cédula, edad) de los pasajeros en la recepción de solicitudes	Reproceso del procedimiento. Errores en el seeguro de viaje o vaucher	4	2	8	Alto	Diligenciamiento del formato de venta en compañía del cliente	1	Eficaz	8	Bajo	Auxiliar administrativo

ANEXO M: Metodología para la planificación de programas recreativos

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y LA PLANEACIÓN DE PROGRAMAS RECREATIVOS

1. identificación de necesidades

Tener en cuenta que los deseos y experiencias de los participantes sirven como referencia y punto de partida para el diseño y mejoramiento de los actuales programas recreativos

Los programas recreativos vacaciones recreativas y tercera edad cuentan con evaluaciones de satisfacción realizadas a los usuarios. A partir de estas se pueden determinar parte de las necesidades de la población objetivo de los programas.

En la evaluación se dio una calificación a cada variable componente de los programas actuales y se dio un espacio para la manifestación de sugerencias.

Esto sirve como punto de partida para la retroalimentación sobre el desempeño de los programas y para la detección de necesidades cambiantes en los participantes del mismo.

2. Determinación de objetivos del programa

De acuerdo con la etapa anterior se determinan los objetivos generales y específicos de cada uno de los programas recreativos.

3. Justificación del programa

Se describe el por que del programa recreativo, su importancia y utilidad para quienes participen.

4. Identificación de la población y sus características

Se determina el grupo demográfico al cual va dirigido el programa recreativo, el rango de edades de los participantes y las condiciones socioculturales para que puedan participar en las diferentes actividades.

5. Determinación de metas

De acuerdo con los objetivos planteados se determinan los resultados esperados con la ejecución del programa recreativo.

5. Metodología

Es cómo se va a hacer. En este aspecto se describe el proceso metodológico y operativo en el cual se indican las medidas que se han de tomar para llevar a cabo el programa recreativo.

- **Determinación de ejes temáticos:** Cada actividad debe constar de un eje temático para su desarrollo y ejecución. De acuerdo con la determinación de necesidades se puede definir la orientación de los ejes temáticos a tratar durante la ejecución del programa. Eje temático hace referencia a los temas que pueden servir como base para el diseño de las actividades, por ejemplo, valores familiares, ecología, respeto a la naturaleza, celebraciones de fechas especiales, entre otros.
- **Definición de actividades:** Se escogen las actividades que harán posible el tratamiento de los ejes temáticos definidos anteriormente. Las actividades posibles a realizar pueden encontrarse en las siguientes categorías:

1. Lúdicas

2. Recreativas

3. Deportivas

4. Artísticas

5. Ambientales

6. Ecológicas

- **Diseño de actividades:** Se debe hacer una descripción clara de la actividad donde se encuentre: lugar donde se desarrollará la actividad, hora de inicio, distribución de espacios; además, cómo inicia la actividad, cómo se desarrolla y cómo termina, materiales requeridos, personal, responsables, entre otros.
- **Distribución de funciones:** Se distribuyen las funciones para el logro de las actividades entre los recreadores de acuerdo con sus habilidades específicas.
- **Identificación de recursos necesarios económicos:** De acuerdo con el diseño de las actividades se determinan los costos de cada uno de los componentes de las

actividades, teniendo en cuenta las horas contratadas y la cantidad de los materiales a utilizar. (Ver **ANEXO 1:**Tabla de planeación de actividades programas recreativos)

- Realización del cronograma del programa: un cronograma y una programación por día y por actividades, donde esté determinada la hora, la temática y el responsable de cada actividad, para tener en cuenta en el momento del desarrollo y realización de la actividad. (Ver **ANEXO 2:** Cronograma de programas recreativos)
- Diseño de mecanismos para el control del programa recreativo: Se diseñan los mecanismos para el control y seguimiento de los diferentes programas recreativos, identificando las variables a tener en cuenta antes, durante y después de la prestación del servicio, además del responsable de la recolección y análisis de esta información. (ver **ANEXO 3:** Control de programas recreativos)
- Divulgación: Para la difusión y promoción de los programas recreativos teniendo en cuenta la población a la que va enfocada el programa respectivo. Elaboración del listado de empresas o clientes permanentes que asisten a los programas recreativos, elaboración de correspondencia, elaboración del arte de los folletos a repartirse.

ANEXO 1: Tabal de Planeación de Actividades para Programas Recreativos

Planeación de Actividades para Programas Recreativos

Nombre de la actividad:		Tipo de actividad:
Tema de la actividad:		Duración:
Descripción de la actividad:		

Materiales	Descripción	Cantidad requerida por participante	Costo estimado	Servicios a contratar externamente	Costo estimado	Descripción

Observaciones:

ANEXO 3: Control para Programas Recreativos

CONTROL PARA PROGRAMAS RECREATIVOS

Nombre del programa		Fecha de inicio:	Fecha de terminación:
---------------------	--	------------------	-----------------------

CONTROL PRE - EVENTO					CONTROL DURANTE EVENTO			
Día 1	Fecha:				Cumplió Si / NO	Calificación		Observaciones
Componente	Descripción	Horario contratado	Costo interno	Costo externo				
Recreadores						Puntualidad:		
						Desempeño durante el día:		
						Uso del uniforme:		
Sonido						Hora de llegada:		
						Desempeño del sonido:		
Materiales						Estado:		
						Se utilizaron?		
Alimentación						Hora de servido:		
Escenarios deportivos						limpieza:		
						Hora de entrega:		
Transporte						Hora de llegada:		
						Comportamiento del conductor:		
Vistas						Hora de entrada:		

**ANEXO N: Identificación de los elementos
críticos del diseño y la planeación de
programas recreativos**

IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CRÍTICOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE RECREACIÓN

De acuerdo con el numeral 7.4 de la norma ISO 9000, es necesaria la identificación de aquellos materiales o servicios que afectan la calidad del servicio que se va a prestar.

Todos los programas de recreación están compuestos por los siguientes elementos y de acuerdo al papel que desempeñen en el programa recreativo afectarán o no la calidad del servicio:

Elemento	Crítico (si o no)	Justificación
Recreadores	Si	Los recreadores son los encargados del diseño y ejecución de las actividades que componen el programa, además del cuidado de los participantes y del material utilizado
Escenarios deportivos o salones para la realización de actividades	No	En estos se realizan la mayoría de las actividades de los programas recreativos. Se requiere que sean seguros y que estén en condiciones adecuadas para la prestación del servicio. Nos se escogen proveedores ya que son utilizados los de la sede recreacional de Comfenalco
Materiales para la realización de manualidades	Si	Los materiales utilizados no pueden ser tóxicos o cortopunzantes
Implementos deportivos	No	Se utilizan pocas veces y no tienen ningún peligro potencial para las personas que los utilicen
Servicio de transporte	Si	La mayoría de los participantes toman los programas recreativos por la facilidad de transporte que se ofrece. Este debe ser seguro y cumplir con todos los requisitos que la dirección de tránsito exige para que pueda circular.
Alimentación (refrigerios)	Si	Estos deben ser balanceados y debidamente preparados para evitar posibles intoxicaciones de los participantes
Servicio de sonido	No	Se utiliza esporádicamente en las actividades de los programas recreativos
Visitas fuera de las instalaciones de Comfenalco Santander	Si	Deben ser instalaciones seguras para el desplazamiento de los participantes, con horarios que se adecuen al horario del programa y que tengan un atractivo especial que justifique la visita
Juegos didácticos	Si	Deben garantizar ser no tóxicos, no tener extremos o elementos cortopunzantes
Materiales para la realización de juegos (como circuitos, juegos de campo entre otros).	No	Son materiales como cuerdas, arcilla, cartulina con las que se ambientan los escenarios pero no tienen contacto directo con los participantes de las actividades

Los proveedores de transporte, para ser evaluados como mínimo deben presentar lo siguiente:

1. Cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la dirección de tránsito para el transporte especial:
 - a. Experiencia
 - b. Presencia de un auxiliar de recorrido
 - c. Documentación vigente (seguro SOAT, licencia de conducción, licencia de operación, póliza de responsabilidad civil, dispositivo de control de velocidad
 - d. Los vehículos deben estar identificados con una leyenda que diga: ESCOLAR y con franjas amarillas y negras.
 - e. Capacidad para todos los pasajeros, un puesto por cada uno de ellos
 - f. Sistema de comunicación bidireccional (comunicación de la empresa con el medio de transporte)
 - g. Licencia de funcionamiento
 - h. Constancia de revisión técnico – mecánica con fecha de máximo seis meses atrás
 - i. Licencia de conducción categoría 4 o 5

Presentada la documentación que sustente estos requisitos se tienen en cuenta los proveedores para la aplicación de los criterios

En el caso del servicio de alimentación para la compra de los refrigerios, los proveedores deben presentar el registro sanitario vigente. Con este requisito cumplido se tienen en cuenta para la aplicación de los criterios para la selección.

Para los materiales de manualidades el requisito es que el proveedor tenga disponible el producto que se necesite. Si hay disponibilidad, se tiene en cuenta para evaluarlo con otros proveedores y así aplicar el criterio definido para la escogencia del mismo.

A los elementos considerados como críticos para la calidad de la prestación del servicio, se le han definido los criterios para la selección de sus proveedores, resumiéndolos en la siguiente tabla:

Elemento	Criterios para la selección de proveedores
Recreadores	1. Certificación de formación en recreación 2. Entrevista (realizada por Jefe Dpto. de Recepción y Deportes) 3. Desempeño en actividades anteriores (si es un recreador que ya ha trabajado con Comfenalco anteriormente) 4. Desempeño en la pruebas y taller de inducción (si es un recreador nuevo)
Materiales para la realización de manualidades	1. Precio
Servicio de transporte	1. Precio 2. Vehículo cuyo modelo no tenga mas de 7 años de servicio 3. Experiencia en el medio 4. Desempeño en actividades anteriores (si ha trabajado antes con Comfenalco Santander)
Alimentación (refrigerios)	1. Menú variado 2. Precio 3. Facilidad para la entrega de refrigerios
Visitas fuera de las instalaciones de Comfenalco Santander	1. Instalaciones en un lugar de fácil acceso y seguro 2. Tarifa de entrada 3. Horario de servicio 4. Capacidad
Juegos didácticos	1. Precio 2. Reconocimiento 3. Soporte técnico

Con el uso de los criterios, es mas objetivo realizar hacer una comparación entre los proveedores de los diferentes materiales o servicios necesarios para la prestación del servicio.

Estos criterios pueden estar sujetos a las modificaciones que el Departamento de Recreación y Deportes considere pertinentes de acuerdo a las nuevas necesidades o a nuevos requisitos institucionales o legales que se deban tener en cuenta para la prestación del servicio.

ANEXO O: Definición de conocimientos y habilidades para recreadores

DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA RECREADORES

El papel del recreador en el servicio de recreación prestado por Comfenalco Santander, es fundamental, ya que su capacidad para incidir positivamente en la calidad de vida de los participantes es la que le dará continuidad a los programas recreativos al cumplir con su objetivo de brindar bienestar y alternativas de sano esparcimiento para la población de niños, adultos mayores y trabajadores.

Para que se pueda cumplir con el objetivo del servicio, se debe contar con el talento humano que cumpla ciertos requisitos en cuanto a conocimientos y habilidades.

Los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar cualquier cargo en el sector de la recreación, de acuerdo con los criterios definidos por el Consejo de Acreditación de la Asociación de Parques y Recreación (están agrupadas en las áreas de: Fundamentos conceptuales de la recreación el ocio y el tiempo libre; fundamentos Pedagogía política posibles; aspectos legales y legislativos; administración; sistema de oferta de servicios de recreación; programación; operación de programas informáticos. (poner fuente página de funlibre)

- Conocimiento y comprensión de los beneficios psicológicos, sociológicos, ambientales y económicos de la recreación.
- Comprensión de la importancia del juego, la recreación y el ocio a través del ciclo de vida de las personas en lo relacionado con sus actitudes, valores, conductas y uso de recursos individuales
- Habilidad para utilizar funciones básicas de computador tales Word, power point, excell e Internet.
- Capacidad de orientar su trabajo hacia la visión y misión de la empresa.
- Habilidad para diseñar actividades de recreación ajustados a las necesidades de los usuarios, sus contextos y realidades, previendo sus beneficios a nivel psicológico, social, ambiental.
- Conocimientos y habilidades para diseñar y poner en marcha sistemas de evaluación que informe sobre la calidad de los programas, sus resultados e impacto.
- Comprensión de los conceptos y aplicaciones de los recursos recreativos para facilitar la participación de las personas

- Habilidad para comunicarse con los grupos con quienes trabaja tanto internos como externos

Estos conocimientos y habilidades serán utilizados posteriormente en la definición de las competencias del personal de recreación.

ANEXO P: Mantenimiento y limpieza de las habitaciones

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE HABITACIONES

Parte de la calidad del servicio de alojamiento depende de la presentación y estado de las habitaciones vendidas a los clientes.

Aunque el personal de servicios generales encargado de esta labor conoce las rutinas de limpieza y arreglo de las habitaciones, no hay un mecanismo para controlar si esta labor se está realmente cumpliendo.

Para la realización de esta labor es necesario entonces, estandarizar las rutinas de limpieza utilizadas, divulgarlas al personal, determinar en que momento se realizan las rutinas de limpieza y dejar evidencia de su realización.

1. RUTINA DE LIMPIEZA DE HABITACIONES

1. Tocar antes de entrar. Si el huésped responde, presentarse y preguntar a que horas desea el servicio. Anotar la hora en la que el huésped desea el servicio
2. Si la habitación está desocupada o el huésped no contesta, tocar otra vez. Si el huésped aún no contesta verificar que no se encuentre en la habitación. Si está y se encuentra durmiendo o en el baño, excusarse y explicarle que volverá mas tarde.
3. Cuando ya haya ingresado a la habitación encender las luces, verificar que todos los bombillos funcionan.
4. Abrir ventanas
5. Apagar la nevera, sacar la lencería de cama y de baño y colocarla en la bolsa destinada para esto
6. Sacar la basura del baño y de la habitación, barrer el piso de la habitación, del closet y del baño y botar todo en la bolsa para la basura. Limpiar las puertas, cajones y divisiones del closet; verificar el número de ganchos para la ropa y el estado de las bolsas para lavandería.
7. Antes de Iniciar la limpieza del baño aplicar el desinfectante al inodoro, luego
8. Empezar por la ducha, revisando que en el filtro no queden pelos
9. Secar los accesorios de la ducha con un trapo seco para evitar manchas de agua
10. Limpiar la puerta de la ducha poniendo especial atención en las ranuras donde puede acumularse moho
11. Continuar con el área del lavamanos limpiándolo y cerciorándose de que no queden pelos en el filtro

12. Limpiar los pomos del lavamanos con un trapo seco para que no queden manchas
13. Limpiar el espejo
14. Continuar con el inodoro soltando el agua. Remover cualquier residuo y aplicar limpiador debajo del borde del inodoro.
15. Cepillar la parte interior y soltar el agua nuevamente
16. Limpiar la superficie de las tapas del inodoro y la base con un trapo humedecido.
17. Pasar un trapo húmedo por las paredes comenzando por la esquina más lejana y limpiando en dirección a la puerta del baño
18. Pasar un trapeo húmedo por el piso y verificar que todo está en orden
19. Dejar secar el baño
20. Colocar papel higiénico y jabones (se coloca un jabón tipo hotel por persona)
21. Tender la cama colocando la sábana bien envuelta en el colchón dejándola sin arrugas. Después encima se le coloca el sobresábana y la cobija.
22. Se revisan las fundas de las almohadas y cambiarlas si se requiere
23. Sobre la cama ya tendida dejar una toalla por persona
24. Limpiar la nevera destapándola, desocupándola, quitando el hielo y botándolo en el balde de agua. Limpiarla por dentro en orden descendente.
25. Limpiar el televisor, el estante donde está ubicado, el control y los cables.
26. Limpiar las mesas de noche, las lámparas, los cuadros, el ventilador y el tocador
27. Trapear la habitación de adentro hacia fuera
28. Limpiar la puerta de la habitación y la chapa y cerrar la habitación

Durante la rutina de limpieza los auxiliares generales deben revisar que todos los objetos y áreas se encuentren en buen estado, de no ser así el daño debe ser reportado a la administración.

Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Procurar que no se encuentre el huésped cuando la auxiliar de servicios generales está limpiando la habitación
2. Si llega el huésped en el momento en que la auxiliar de servicios generales está limpiando la habitación se debe pedir su autorización para seguir o para volver más tarde
3. La ropa tirada se debe acomodar en una silla
4. Los periódicos tirados en el piso se deben acomodar sobre la cómoda
5. Se colocan los suministros de baño (jabones y papel higiénico)

6. Se reemplazan la lencería
5. No se debe enviar ropa de huéspedes a la lavandería sin diligenciar la lista correspondiente
6. No tocar joyas, valores, equipos o dinero
7. Se deben reportar las habitaciones con letrero de no molestar
8. Se debe reportar a los huéspedes que no quieren el servicio

La limpieza de habitaciones de acuerdo con la ocupación de habitaciones tiene prioridades determinadas de la siguiente manera:

- Se limpiarán primero las habitaciones vacías y sucias
- A continuación se limpiarán las habitaciones ocupadas cuyos huéspedes no desocuparán el día de hoy
- Por último se limpiarán las habitaciones ocupadas cuyos huéspedes desocuparán el día de hoy.

Cada vez que se realice la limpieza de una habitación se registrará en el formato correspondiente indicando el estado de la habitación, los suministros de lencería (toallas) y de baño dejados en las habitaciones. En la casilla de observaciones se pueden registrar los daños, desperfectos o reemplazos de elementos de la habitación que sean necesarios, detectados durante la realización de la limpieza de las habitaciones. (Ver **ANEXO 1**: Formato de Limpieza e inspección diaria de habitaciones)

Al finalizar la limpieza de las habitaciones los auxiliares generales deben dirigirse a la administración a entregar los formatos de informe de las habitaciones.

Con los formatos en la administración, la secretaria puede consolidar la información sobre suministros entregados y sobre elementos que es necesario dar de baja por su deterioro. (Ver **ANEXO 2**: Tabla de Bajas y pérdidas de habitaciones)

2. REVISIÓN DE HABITACIONES

Parte del mantenimiento de las habitaciones incluye una revisión detallada y periódica de las mismas.

Esta revisión debe ser programada y realizada con una lista de chequeo la cual será utilizada como referencia para la revisión y evitar así que se deje por fuera algún detalle. (Ver **ANEXO 3**:

Lista de chequeo de revisiones y reparaciones de habitaciones y zonas sociales de alojamiento).

Las personas encargadas de la revisión de las habitaciones deben contar con conocimientos del funcionamiento y revisión de aparatos e instalaciones eléctricas para no limitar la revisión de estos solo a su funcionamiento. Esta revisión, debe incluir la verificación de que no se produzcan chispas al conectar aparatos eléctricos, la limpieza de los aparatos y la revisión de cables para ver si están pelados o defectuosos.

Si se detecta la necesidad de realizar alguna reparación que requiera de más de 30 minutos de trabajo, requiera de personal especializado o de materiales que no se encuentren disponibles, es necesario registrarlo en la lista de chequeo para que la administración de la sede recreacional realice las requisiciones correspondientes al departamento de mantenimiento.

Se propone realizar el mantenimiento preventivo de las áreas locativas del alojamiento, una vez cada trimestre. Esto significaría que cada habitación sería revisada 4 veces en el año, lo que daría un total de 40 revisiones para la sede recreacional de Bucaramanga (la cual cuenta con 10 habitaciones) y 48 revisiones para la sede del Mesón del Cuchicute en San Gil (la cual cuenta con 12 habitaciones). Estas revisiones serían distribuidas durante las semanas de cada trimestre de la siguiente manera:

Semanas por trimestre = 13

En Bucaramanga se revisaría una habitación cada semana, quedando disponibles tres semanas.

En San Gil se revisaría una habitación por semana, quedando disponible una semana.

Las revisiones de las habitaciones pueden realizarse el día en el que la ocupación del alojamiento sea la menor. En el caso de las sedes recreacionales de Comfenalco Santander esta situación se presenta por lo general los días martes.

Realizada la revisión, el auxiliar encargado de esta tarea entrega la lista de chequeo con las anotaciones correspondientes para que la secretaria de la sede consolide la información de las reparaciones solicitadas y los reemplazos que son necesarios realizar. (Ver **ANEXO 4: Consolidado de reparaciones y reemplazos de habitaciones y zonas sociales de alojamiento**)

La información de elementos que es necesario reemplazar, es consolidada por la secretaria de la sede recreacional en el registro de bajas y perdidas de elementos de habitaciones. Este consolidado sirve para tener un estimativo de las compras realizadas durante el año por este concepto.

Con esto se pretende tener más control sobre los elementos reemplazados y sobre la frecuencia de las requisiciones realizadas al departamento de mantenimiento.

De estas revisiones se originaran reparaciones o adecuaciones que harán necesario el bloqueo de la habitación ya que mientras se estén realizando, las habitaciones no pueden ser utilizadas por los huéspedes.

Para evitar que se venda una habitación que se esté arreglando se debe tener la precaución de no tenerla en cuenta para las reservas, especialmente en aquellos fechas de alta ocupación como semana santa o las temporadas de vacaciones de final y mitad de año.

ANEXO 1: Formato de Limpieza e inspección diaria de habitaciones



LIMPIEZA E INSPECCIÓN DIARIA DE HABITACIONES

FECHA: _____ **HORA:** _____ **ENCARGADO:** _____

En la casilla correspondiente señalar con una x los elementos que necesiten ser reemplazados por mal estado, marque con una F los faltantes y al lado el número de faltantes

Elementos de la Habitación	HABITACIONES									Total
	Hab 1	Hab 2	Hab 3	Hab 4	Hab 5	Hab 6	Hab 7	Hab 8	Hab 9	
Porta llave										
Letrero "No molestar"										
Ganchos										
Directorio telefónico										
Directorio Turístico										
Listas de precios de lavandería										
Jarra de agua										
Vasos										
Espejo tocador										
Folleto de servicios de la sede										
Reglamento interno										
Ceniceros										
Bombillos										
Caballote del t.v. y antena										
Lista de precios del minibar										
Cortinas										
Folleto de incendio										
Menú del restaurante										
Colcha										
Cobertor										
Sábanas										
Protector del colchón										
Fundas										
Almohadas										
Cuadros										
Cesto de basura										
Toallas de baño										
Toallas faciales										
Toallas de mano										
Cesto de la basura baño										
Gorro de baño										
Espejo de baño										

SUMINISTROS ENTREGADOS: Colocar las cantidades dejadas en cada habitación

Elementos de la Habitación	HABITACIONES									Total
	Hab 1	Hab 2	Hab 3	Hab 4	Hab 5	Hab 6	Hab 7	Hab 8	Hab 9	
Fosforeras										
Papel higiénico										
Jabones										
Bolsa para la basura										
Bolsas para lavandería										

ANEXO 2: Tabla de Bajas y pérdidas de habitaciones

BAJAS Y PÉRDIDAS DE LAS HABITACIONES

En cada casilla se diligencia el total de bajas y/o pérdidas de cada día por elemento

DESCRIPCIÓN	DÍA DEL MES																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Porta llave	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Letrero "No molestar"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganchos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Directorio telefónico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Directorio Turístico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Listas de precios de lavandería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jarra de agua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vasos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espejo tocador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Folleto de servicios de la sede	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reglamento interno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ceniceros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bombillos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caballote del t.v. y antena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lista de precios del minibar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cortinas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Folleto de incendio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Menú del restaurante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colcha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobertor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sábanas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Protector del colchón	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fundas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almohadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuadros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cesto de basura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toallas de baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toallas faciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toallas de mano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cesto de la basura baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gorro de baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espejo de baño	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 3: LISTA DE CHEQUEO DE REVISIONES Y REPARACIONES DE HABITACIONES Y ZONAS SOCIALES DE ALOJAMIENTO

Señalar en la casilla correspondiente si alguno de los elementos de la lista requiere reparación o reemplazo, en el caso de reemplazos por favor especifique la cantidad necesaria

No. de habitación:	1° revisión/ Fecha:	2° revisión/Fecha:	3° revisión/ Fecha:	4° revisión/ Fecha:
	Responsable:	Responsable:	Responsable:	Responsable:
Habitación				
Número de habitación				
Puerta				
marco puerta				
Chapa				
seguro				
luces de entrada				
tocador				
espejo tocador				
camas				
colchones				
almohadas				
fundas				
sábanas				
sobresábanas				
cobijas				
cortinas				
cortineros				
cristales ventana				
marco ventana				
mesa de noche				
lámpara				
luces de la habitación				
pintura paredes				
piso habitación				
techo				
tomacorrientes				
encendedores de luz				
televisor				
funcionamiento canales sky				
antena sky				
soporte televisor				
control remoto				
cables de televisor				
nevera (interior)				
cables de nevera				
Rejillas				
empaques puerta nevera				
cesta de basura				
puertas closet				
cajones closet				
ganchos closet				
Baño				
Puerta				
marco puerta				
seguro				
chapa				
paredes				
piso habitación				

techo				
lavamanos				
jabonera				
griferia lavamanos				
accesorios lavamanos				
espejo				
inodoro				
tanque inodoro				
tapas inodoro				
papelera papel higiénico				
Puerta ducha				
Griferia ducha				
toalleros				
cesta de basura				
Zonas sociales				
piso pasillos				
techo				
materos				
luces				
jardín				

ANEXO 4: Consolidado de reparaciones y reemplazos de habitaciones y zonas sociales de alojamiento

Habitación	REVISIÓN PRIMER TRIMESTRE										TOTAL
	Habitación 1	Habitación 2	Habitación 3	Habitación 4	Habitación 5	Habitación 6	Habitación 7	Habitación 8	Habitación 9	Habitación 10	
Número de habitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
Puerta	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	6
marco puerta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chapa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
seguro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bombillo de entrada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tocador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
espejo tocador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
camas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
colchones	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
almohadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fundas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
sábanas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
sobresábanas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cobijas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cortinas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cortineros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cristales ventana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
marco ventana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
mesa de noche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
lámpara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
bombillos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pintura paredes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
piso habitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
techo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tomacorrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
encendedores de luz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
televisor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fucionamiento canales sky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
antena sky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
soporte televisor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
control remoto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cables de televisor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nevera (interior)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cables de nevera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rejillas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
empaques puerta nevera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cesta de basura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
puertas closet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cajones closet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ganchos closet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CONSOLIDADO DE REPARACIONES Y REEMPLAZOS DE HABITACIONES Y ZONAS SOCIALES DE ALOJAMIENTO

Baño	REVISIÓN PRIMER TRIMESTRE										TOTAL
	Habitación 1	Habitación 2	Habitación 3	Habitación 4	Habitación 5	Habitación 6	Habitación 7	Habitación 8	Habitación 9	Habitación 10	
Puerta	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
marco puerta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
seguro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
chapa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
paredes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
piso habitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
techo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
lavamanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
jabonera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
grifería lavamanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
accesorios lavamanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
espejo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
inodoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tanque inodoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tapas inodoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
papelera papel higiénico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Puerta ducha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grifería ducha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
toalleros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cesta de basura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zonas sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
piso pasillos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
techo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
materos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
luces	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4
jardín	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO Q: FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE LAVANDERÍA

FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE LAVANDERÍA

El servicio de lavandería es uno de los servicios adicionales ofrecidos a los huéspedes.

Este servicio comienza desde su promoción, al recibir al huésped en el establecimiento hotelero, hasta la entrega de la ropa al huésped en su habitación una vez estas han sido tratadas por el personal de lavandería.

El cuidado de las prendas desde la entrega por parte del cliente hasta su recepción son responsabilidad del personal de la sede recreacional, y los procedimientos para el funcionamiento de esta deben ser conocidos por todo el personal para evitar inconvenientes con los clientes.

Este servicio de lavandería además de ser utilizado por los huéspedes, también es utilizado para el lavado de la lencería de las habitaciones y para el lavado del menaje del restaurante

Promoción del servicio

Actualmente en las sedes recreacionales, el servicio de lavandería no se promociona y los huéspedes tienen conocimiento del mismo si se acercan a la administración a preguntar por el mismo.

Para dar promoción a este servicio y aprovechar la maquinaria instalada en las dos sedes recreacionales se recomienda:

- Colocar en las habitaciones pequeños anuncios para recomendar el servicio. Se debe considerar que estos anuncios deben contener las indicaciones y aspectos a tener en cuenta cuando el huésped hace entrega de la ropa a la lavandería. (Ver **ANEXO 1**: Anuncio para la promoción del servicio de lavandería)
- Colocar dentro de los closets listados con los precios de lavandería y bolsas donde el huésped pueda hacer entrega de su ropa al personal que corresponda.
- Promover el servicio a través de los empleados quienes teniendo conocimiento del mismo lo pueden recomendar al cliente
- Incluir en la oferta de servicio de Internet lo referente al servicio de lavandería

Procedimiento para la recepción y entrega de ropa al huésped

Las auxiliares de servicios generales son las encargadas de recoger y llevar la ropa de los huéspedes al área de lavandería, pero para mejorar la actual prestación de este servicio se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Recoger la ropa de los huéspedes en las habitaciones
2. Hacer el conteo de ropa delante del huésped, verificando que en las prendas que entrega no hayan objetos olvidados o imperfectos.
3. Diligenciar el formato de servicio de lavandería, dejando el original al cliente y anexando una copia a la bolsa de lavandería entregada por el cliente. (Ver **ANEXO 2**: Formato de servicio de lavandería)
4. Llevar a la administración una copia del formato servicio de lavandería del huésped
5. Entregar la ropa al área de lavandería, firmando el libro de recepción y entrega de ropa en la casilla de entregada por:

Tabla 1: formato de las páginas del libro de recepción y entrega de ropa

RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ROPA						
Orden de lavandería de la Habitación No.	Fecha de recepción	Hora de recepción de ropa	Entregada por:	Fecha de entrega	Hora de entrega de ropa	Recibida por

6. Lavado y empacado de ropa adjuntando segunda copia del formato de lavandería
7. Recibir la ropa lavada y empacada y firmar el libro de recepción y entrega de ropa en la casilla de recibido por.
8. Llevar a la habitación del huésped la ropa lavada y empacada
9. Solicitar al huésped la firma en el libro de entrega de ropa en el que quedará constancia de que la ropa entregada para lavar fue devuelta

Tabla 2: Formato de las páginas del libro de entrega de ropa a huéspedes

ENTREGA DE ROPA A LOS HUÉSPEDES				
Orden de lavandería de la Habitación No.	Fecha de entrega	Hora de entrega	Entregada por:	Entregada a:

Controles en el área de lavandería

El área de lavandería de las sedes recreacionales, no tiene un mecanismo en el que se pueda controlar el número de prendas que se lava ni la cantidad de insumos que se consumen.

En la administración de las sedes recreacionales solo se cuenta con un inventario de la ropa de restaurante, de cama y de baño con la que se cuenta, pero este se revisa una o dos veces al año para determinar el número de prendas que se dieron de baja y el número de prendas que se deben solicitar al departamento de compras.

La persona encargada de la lavandería no tiene unas funciones definidas para su labor, dificultándose que se pueda responsabilizar por la calidad y eficiencia de este servicio, el cual incide en la satisfacción de clientes internos y externos.

Responsabilidades del auxiliar de lavandería

- Recibir la ropa de habitaciones, del restaurante y de los huéspedes que le sea entregada por los auxiliares generales, diligenciando el libro de control de ropa lavada.

Tabla 3: Formato de las páginas del libro de control de ropa lavada - habitaciones

CONTROL DE ROPA LAVADA HABITACIONES												
En cada casilla se coloca la cantidad de cada prenda que fue lavada												
	Cantidad/día											
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabla 4: Formato de las páginas del libro de control de ropa lavada - Restaurante

CONTROL DE ROPA LAVADA RESTAURANTE												
En cada casilla se coloca la cantidad de cada prenda que fue lavada												
	Cantidad/día											
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12


- Realizar el lavado de ropa de habitaciones, del restaurante y de los huéspedes de acuerdo con las técnicas requeridas por cada prenda que vaya a ser lavada
- Doblar y empacar la ropa de los huéspedes para su entrega a los auxiliares generales
- Llevar actualizado el libro de recepción y entrega de ropa
- Supervisar el funcionamiento de la maquinaria del área de lavandería y reportar cualquier avería a la administración
- Solicitar y controlar los insumos necesarios para la prestación del servicio

Formato de páginas del libro de control de ropa lavada restaurante y control de ropa lavada habitaciones

El control de la ropa se realizará diariamente registrando la cantidad de las mismas que han sido tratadas por el área de lavandería

- En la primera columna se registrará la descripción de la ropa del restaurante o de habitación de acuerdo con el inventario realizado por la administración en cada sede recreacional
- En las columnas de los días se registrará la cantidad de prendas lavadas de acuerdo con la descripción de la columna anterior

ANEXO 1: Anuncio para la promoción del servicio de lavandería



SERVICIO DE LAVANDERÍA

Solicítelo en la administración de la sede recreacional y el auxiliar se encargará de recoger su ropa en su habitación

Recibimos su ropa hasta las 11 AM y se la entregamos al día siguiente

INDICACIONES ESPECIALES

- Entregue la ropa al auxiliar en la bolsa de lavandería que se encuentra en el closet
- Cunte la ropa que le entrega al auxiliar y verifique que sea la cantidad correcta en el recibo
- Prendas manchadas o deterioradas se tratarán bajo su responsabilidad
- No se guardará ropa por más de 30 días
- No nos hacemos responsables por objetos de valor olvidados prendidos de la ropa

ANEXO 2: Formato de servicio de lavandería

SERVICIO DE LAVANDERÍA			
Nombre del cliente:			
No. habitación:			
Fecha de entrega:			
Hora de entrega:			
Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Total
	Blusa		
	Brassiere		
	Panties		
	Pantalón		
	Pijama		
	Falda		
	Vestido corto		
	Bata de baño		
	Camisa		
	Camiseta		
	Vestido largo		
	Camisa de hombre		
	Camiseta de cuello		
	Camiseta		
	Boxers		
	Medias		
	Pañuelo		
	Pantalóneta		
TOTAL			

**ANEXO R: Tabla de información de los
proveedores de alojamiento**

ANEXO 1: Definición de criterios para la selección de proveedores de turismo

DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE TURISMO

De acuerdo con el numeral 7.4 de la norma ISO 9000, es necesaria la identificación de aquellos materiales o servicios que afectan la calidad del servicio que se va a prestar.

Elemento	Crítico (si o no)	Justificación
Recreadores	Si	Los recreadores son los encargados de guiar y monitorear a los pasajeros de las excursiones organizadas por el Departamento de Turismo
Servicio de Transporte	Si	El vehículo utilizado para el transporte de pasajeros debe estar en regla con todos los requisitos exigidos por la dirección de tránsito para cumplir con el servicio
Servicio de Alojamiento	Si	El lugar en el que se hospedarán los pasajeros de la excursión, es clave para lograr la comodidad y bienestar que buscan quienes contratan este servicio
Servicio de Alimentación	Si	La calidad de las comidas pueden agregarle valor a la excursión o interrumpir el descanso y participación de los pasajeros
Guía turístico	Si	El conocimiento y trato del guía turístico influyen en la satisfacción del pasajero con las visitas realizadas
Sitios turísticos para visitas	Si	Estos deben ser representativos de la región a la que se visita y le dan identidad a la excursión
Agencias de viaje	Si	Responsables de la expedición de tiquetes y planes turísticos internacionales

Todos los elementos que componen la oferta de servicio de turismo son considerados como críticos para la prestación del servicio. Una falla en cualquiera de esto puede repercutir en el desarrollo exitoso del servicio y como consecuencia en la satisfacción del cliente.

Todos los proveedores de transporte, alojamiento y agencias de viajes deben tener vigente el registro nacional de turismo.

En el caso de los recreadores estos deben pertenecer a la base de datos de Comfenalco.

Los criterios a tener en cuenta para la selección de los proveedores se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Elemento	Criterios para la selección de proveedores
Recreadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen desempeño en excursiones anteriores 2. Dominio de grupo 3. Conocimiento del lugar de la excursión
Servicio de Transporte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de los requisitos descritos en la resolución 1122 del 2005 para los vehículos de transporte de pasajero por carretera. 2. Reconocimiento 3. Precio 4. Modelo del vehículo 5. Conductores 6. Buen desempeño si ya ha trabajado con Comfenalco
Servicio de Alojamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad 2. Tarifas 3. Planes de alimentación incluidos en la tarifa de la habitación 4. Ubicación
Servicio de Alimentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Menú 3. Ubicación
Guía turístico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia 2. Recomendaciones del sector en el que se desempeña
Sitios turísticos para visitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifa 2. Disponibilidad 3. Servicios incluidos en la tarifa
Agencias de viaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifas 2. Disponibilidad 3. Reconocimiento 4. Cumplimiento de reservas en oportunidades anteriores

Tabla mm: Criterios para la selección de proveedores para el servicio de turismo

En el caso del servicio de transporte, el criterio número 1 corresponde a lo descrito en la resolución 1122 del 26 de mayo de 2005. (Ver **anexo mm:** Resolución 1122 del 26 de mayo de 2005)

Estos criterios pueden estar sujetos a las modificaciones que el Departamento de Turismo considere pertinentes de acuerdo a las nuevas necesidades o a nuevos requisitos institucionales o legales que se deban tener en cuenta para la prestación del servicio.

ANEXO 2: Tabla de información de los proveedores de alojamiento para el servicio de turismo

Ciudad	Nombre del proveedor	Representante	Dirección	Teléfono	E mail	Cuenta para efectos de pago	Tipo de alojamiento	Solo alojamiento o paquete?
Medellin	Grand hotel Medellín	Angela Giraldo	Clle 54# 45 - 92	(4) 5134455				
Guajira	Hotel Gimaura	Mirla Perez Gamez	Calle 1A AV La Marina	(5) 7272266				
Quindio	Hostal Quidio	Yisel Osorio	Calle 16 # 15 - 31	(6) 7465060			Hostal	
Bogotá	Hotel Baviera	Dpto. de Reservas	Calle 32 #13 - 32					
Santa Marta	Sol Caribe Arhuaco		Rodadero	6359713 - 6359715 - 3659718			Hotel	Paquete
Santa Marta	Hotel El Rodadero	Manuel Hernández Ochoa	Calle 11 # 1 - 29 el Rodadero	4228295 - 4228323 - 4224649	www.hotelrodadero.com arcoiris@hotelrodadero.com	Bancolombia No.5171534667 a nombre de Arcoiris operadores de hoteles ltd. Enviar vía fax copia de la consignación al teléfono (5) 4228295	Hotel	Alojamiento

Duración plan (si es paquete)	Incluye transporte?	Tipo de acomodación	Tarifa por acomodación	Tarifa temporada alta	Tarifa temporada Baja	incluye IVA?	Comisionable	Incluye seguro hotelero?	Valor seguro hotelero	Incluye tarjeta de asistencia médica?
2 noches / 3 días	Si		\$ 289.000			iva de alimentación		Si		Si
		Doble		40000	59000					
		Múltiple		35000	54000					
		Niños		23000	28000					
		Doble		45000	70000					
		Múltiple		40000	59000					
		Niños		28000	35000					
		Doble		55000	80000					
		Múltiple		48000	67000					
		Niños		33000	40000					

Aplica tarifa fin de semana?	Tarifa fin de semana	Alimentación incluida?	Planes de alimentación que incluye	Aire acondicionado?	Sobre la reserva	Otros
		Si	P.A.M 3 desayuno , 3 cenas	Si		
		Si depende el plan seleccionado	P.C.D.A		50% del valor total para garantizar la reserva.	50% restante 5 días antes que el grupo ingrese al hotel. Enviar vía fax listado de pasajeros con número de cédula
	P.A.M					
	Plan Americano					

ANEXO S: Control pre-evento y control para excursión

ANEXO 1: Control Pre – evento para excursiones



**SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO
Control Pre-Evento**

	SI	NO	Observaciones
Entrega de refrigerios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega de carpeta al monitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega de obsequios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entrega de Botiquín	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verificación de pasajeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma de listado Assist Card (seguro médico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lo siguiente se verifica con la ficha técnica del vehículo contratado. Deben coincidir todos los aspectos

	SI	NO	
Placa del vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Capacidad (Número de sillas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SOAT (ver fecha de vencimiento y placas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Documentos vigentes del conductor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Licencia de Tránsito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Certificado de gases	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tarjeta de operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tarjeta de propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tipo de Silletería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aire acondicionado (en funcionamiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Baño (en funcionamiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Luces (completas y en funcionamiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vehículo limpio y en buen estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Firma del Responsable

Firma Proveedor de Transporte

ANEXO 2: Control durante el evento



SUBDIRECCIÓN SERVICIOS SOCIALES DEPARTAMENTO DE TURISMO Control para Excursión

Fecha: _____ Destino: _____

TRANSPORTE

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Funcionamiento del vehículo				
Limpieza del vehículo				
Limpieza del baño				
Funcionamiento del aire acondicionado				
Funcionamiento del TV y VHS				
Puntualidad del conductor				
Presentación personal del conductor				
Conocimiento				
Comportamiento del conductor				
Trato y atención con los pasajeros				
<i>Observaciones</i>				

ALOJAMIENTO

Hora de entrega de las habitaciones: _____

Hora de recepción de las habitaciones: _____

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Ubicación del hotel				
Seguridad				
Estado de las habitaciones				
Servicio de limpieza de las habitaciones				
Estado de las zonas sociales del hotel				
Trato y atención del personal del hotel				
Presentación del personal del hotel				
<i>Observaciones</i>				

ALIMENTACIÓN

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Rapidez del servicio de alimentación				
Limpieza y orden del restaurante				
Calidad de las comidas				
Variedad del menú				
Trato y atención del personal del restaurante				
<i>Observaciones</i>				

VISITAS

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Aceptación de los pasajeros hacia el sitio visitado				
Condiciones de las instalaciones visitadas				
Tarifas				
Trato y atención del personal del lugar				
<i>Observaciones</i>				

GUÍA TURÍSTICO

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Puntualidad				
Presentación personal				
Conocimiento de los sitios turísticos				
Manejo e interacción con el grupo				
Trato y atención a los pasajeros				
Manejo de imprevistos, recursividad				
<i>Observaciones</i>				

Escriba a continuación los aspectos (si los hubo), por los que se quejaron los pasajeros durante el transcurso de la excursión ó paseo.

Describa los imprevistos que se presentaron durante la excursión ó paseo y la solución que se les dio:

En la ciudad / municipio visitada existe algún aspecto que Ud. crea es del agrado de los pasajeros y que pueda incluirse dentro de la oferta de servicio? Cuál?











Firma del Responsable de la Excursión

Fecha de Recepción		Vo.Bo. Turismo	
---------------------------	--	-----------------------	--

ANEXO T: Evaluaciones de los servicios y tablas de consolidación de resultados

ANEXO 1: Evaluaciones del servicio de recreación

EVALUACIÓN PARA PROGRAMAS RECREATIVOS (NIÑOS) Fecha:

Limpieza de las canchas, piscinas y salones: Si las canchas, piscinas y salones estaban limpios, elige la carita feliz; si no estaban limpios, elige la carita triste.		
Trato de los Recreadores / Instructores: Si los Recreadores / Instructores te trataron bien y fueron amables contigo, elige la carita feliz; si no fue así, elige la carita triste.		
Juegos y/o actividades: Si te gustaron los juegos y /o actividades hechas, elige la carita feliz; si no te gustaron, elige la carita triste.		
Visitas: Si te gustaron los lugares que visitaron, elige la carita feliz; si no te gustaron elige la carita triste.		
Refrigerios: Si te gustaron los refrigerios que te dieron, elige la carita feliz; si no te gustaron, elige la carita triste		

Qué parte del programa fue la que más te gustó? _____

Qué parte del programa fue la que menos te gustó? _____

Que te gustaría que se realizara en una próxima oportunidad? _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE VACACIONES RECREATIVAS

Variable	Ponderación de la variable	# de personas a la que aplica	# de personas a las que no aplica	Satisfechos	Insatisfechos	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	subtotal Satisfacción subvariable	Subtotal de insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Limpieza canchas	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Trato recreadores	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Juegos y/o actividades	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Visitas	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Refrigerios	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS RECREATIVOS (ADULTOS)

GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR

Por favor evalúe los siguientes aspectos:

4	3	2	1	NS / NR
----------	----------	----------	----------	----------------

Contenido del programa

Cumplimiento del programa (actividades y visitas programadas)

Estado del material o implementos utilizados

Horarios de los programas

Recreadores

Atención prestada (calidez, trato, amabilidad)

Creatividad

Puntualidad

Presentación personal

Sugerencias u observaciones

Gracias por su colaboración

CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE PROGRAMA DE LA TERCERA EDAD											
Variable	Ponderación de la variable	# de personas a la que aplica	# de personas a las que no aplica	Satisfechos	Insatisfechos	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	subtotal Satisfacción subvariable	Subtotal de insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Cumplimiento del programa (actividades y visitas programadas)	0,14286					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Estado del material o implementos utilizados	0,14286					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Horarios de los programas	0,14286					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Atención prestada (calidez, trato, amabilidad)	0,14286					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Creatividad	0,14286					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Puntualidad	0,14286										
Presentación personal	0,14286										

ANEXO 2: Evaluación del servicio de Turismo



SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES DEPARTAMENTO DE TURISMO Evaluación del Servicio de Turismo

Su opinión es importante para nosotros. Le agradecemos evaluar nuestro servicio calificando los diferentes aspectos que hicieron parte de la excursión.

1. ¿Cómo se enteró de nuestro servicio?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Publicidad (radio, volantes, correo) | <input type="checkbox"/> Oficina de Turismo |
| <input type="checkbox"/> Información telefónica | <input type="checkbox"/> Referencias personales |
| <input type="checkbox"/> A través de un asesor | <input type="checkbox"/> Otro Cuál? _____ |

2. Ciudad de origen _____

3. Califique el servicio de transporte utilizado durante la excursión

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Funcionamiento del vehículo				
Limpieza y comodidad del vehículo				
Puntualidad del conductor				
Presentación personal del conductor				
Trato y atención del conductor				

4. Califique el Alojamiento

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Ubicación del hotel				
Seguridad del hotel				
Condiciones y limpieza de las habitaciones				
Trato y atención del personal del lugar hotel				

5. Califique el servicio de alimentación

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Refrigerio en el vehículo				
Calidad de las comidas				

6. Califique el servicio del Recreador / Monitor de la Excursión

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Puntualidad del recreador				
Presentación personal				
Trato y atención con los pasajeros				
Solución de imprevistos, recursividad				

7. Califique el servicio de Guía Turístico (si se utilizó durante la excursión)

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Puntualidad del guía				
Presentación personal				
Trato y atención con los pasajeros				
Conocimiento de los sitios turísticos				

8. Lo ofrecido dentro del programa se cumplió al 100% SI ____ NO ____

Observaciones o sugerencias:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Variables	Subvariables	Ponderación Variables	Ponderación Subvariables	No. Usuarios Satisfechos (Suma de Excelente y Bueno)	No. Usuarios Insatisfechos (Suma de Regular y Malo)	Subtotal satisfacción	Subtotal insatisfacción	% total subvariable Satisfacción	% Total subvariable Inatisfacción	% Satisfacción Variable	% Insatisfacción Variable
Transporte	Funcionamiento del vehículo	1	0,14285714	12	5	71%	29%	10%	4%	82%	18%
	Limpieza del vehículo		0,14285714	15	2	88%	12%	13%	2%		
	Comodidad		0,14285714	13	4	76%	24%	11%	3%		
	Puntualidad		0,14285714	17	0	100%	0%	14%	0%		
	Comportamiento y conocimiento del conductor		0,14285714	15	2	88%	12%	13%	2%		
	Presentación personal del conductor		0,14285714	14	3	82%	18%	12%	3%		
	Trato y atención del conductor		0,14285714	11	6	65%	35%	9%	5%		
Alojamiento	Ubicación del hotel	1	0,16666667	12	5	71%	29%	2%	5%	79%	21%
	Seguridad del hotel		0,16666667	10	7	59%	41%	10%	7%		
	Condiciones generales de las habitaciones		0,16666667	13	4	76%	24%	13%	4%		
	Servicio de limpieza de las habitaciones		0,16666667	17	0	100%	0%	17%	0%		
	Estado y aspecto de las instalaciones del hotel		0,16666667	15	2	88%	12%	15%	2%		
	Trato y atención del personal del lugar hotel		0,16666667	14	3	82%	18%	14%	3%		
Alimentación	Refrigerio en el vehículo	1	0,25	10	7	59%	41%	15%	10%	82%	18%
	Calidad de las comidas		0,25	17	0	100%	0%	25%	0%		
	Rapidez servicio de restaurante		0,25	15	2	88%	12%	22%	3%		
	Variedad del menú		0,25	14	3	82%	18%	21%	4%		
Recreador/ Monitor	Manejo de grupo	1	0,2	15	2	88%	12%	18%	2%	87%	13%
	Puntualidad del recreador		0,2	13	4	76%	24%	15%	5%		
	Presentación personal		0,2	17	0	100%	0%	20%	0%		
	Trato y atención con los pasajeros		0,2	15	2	88%	12%	18%	2%		
	Solución de imprevistos, recursividad		0,2	14	3	82%	18%	16%	4%		
Guía Turístico	Manejo de grupo	1	0,2	12	5	71%	29%	14%	6%	80%	20%
	Puntualidad del guía		0,2	15	2	88%	12%	18%	2%		
	Presentación personal		0,2	13	4	76%	24%	15%	5%		
	Trato y atención con los pasajeros		0,2	13	4	76%	24%	15%	5%		
	Conocimiento de los sitios turísticos		0,2	15	2	88%	12%	18%	2%		

Nivel de Satisfacción del servicio prestado: Se obtiene calculando el promedio de los porcentajes de satisfacción de las variables que fueron evaluadas por los usuarios

Nivel de Insatisfacción del servicio prestado: Se obtiene calculando el promedio de los porcentajes de Insatisfacción de las variables que fueron evaluadas por los usuarios

PORCENTAJE TOTAL SATISFACCIÓN	0,820672
--------------------------------------	-----------------

PORCENTAJE TOTAL INSATISFACCIÓN	18%
--	------------

ANEXO 3 : Evaluación del servicio de Alojamiento

**SERVICIO DE ALOJAMIENTO
"GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR"**

Evalúe el servicio recibido calificando los aspectos presentados a continuación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
	4	3	2	1	NS / NR
1. Atención prestada por el personal (repcionista, secretaria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Atención prestada por el personal de habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Acceso a las zonas sociales (piscina, canchas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Servicio a la habitación (room service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Calidad y rapidez del servicio de lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comodidad de las habitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS					

CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DE ALOJAMIENTO											
Variable	Ponderación de la variable	# de personas a la que aplica	# de personas a las que no aplica	Satisfechos	Insatisfechos	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	subtotal Satisfacción subvariable	Subtotal de insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Atención prestada por el personal (repcionista, secretaria)	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Atención prestada por el personal de habitaciones	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Acceso a las zonas sociales (piscina, canchas)	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Calidad y rapidez del servicio de lavandería	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Comodidad de las habitaciones	0,2					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		



ANEXO 4: Evaluación para el servicio de Alimentos y bebidas

RESTAURANTE

“GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR”

Por favor califique los siguientes aspectos del servicio de restaurante:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No sabe / No responde
	4	3	2	1	NS / NR
Calidad de las comidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad del menú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horarios del servicio del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención prestada por el personal del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza e higiene del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS DEL RESTAURANTE											
Variable	Ponderación de la variable	# de personas a la que aplica	# de personas a las que no aplica	Satisfechos	Insatisfechos	%Total Satisfacción	%Total Insatisfacción	subtotal Satisfacción subvariable	Subtotal de insatisfacción	total grupal Satisfacción	total grupal Insatisfacción
Calidad de las comidas	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variedad del menú	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Rapidez del servicio	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Horarios del servicio del restaurante	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Precios del restaurante	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Atención prestada por el personal del restaurante	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Limpieza e higiene del restaurante	0,142857					0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

ANEXO U: Tabla de indicadores de la Subdirección de Servicios Sociales

Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula	Inductor 1	Fuente 1	Inductor 2	Fuente 2	Frecuencia	Meta	Responsable
SP - SS - 2.1 RECREACIÓN	Usuarios por programa	Número de usuarios por programa	Número de usuarios por programa	Listados de asistencia, formatos de servicio			Mensual		Secretaria Departamento de Recreación y Deportes
	Porcentaje de satisfacción del cliente	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alojamiento	Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alojamiento	Trimestral	95%	Jefe Departamento de Recreación y Deportes
	Porcentaje de programas con cumplimiento completo de la oferta de servicio	(Número de programas con cumplimiento completo/Número de programas realizados)*100	Número de programas con cumplimiento completo	Reporte del coordinador de programas	Número de programas realizados	Listados de asistencia	Trimestral	95%	Jefe Departamento de Recreación y Deportes
SP - SS - 2.2 DEPORTES	Número de usuarios por escuela	Número de usuarios por escuela	Número de usuarios por escuela	Listados de asistencia, formatos de servicio			Bimensual		Coordinador de Escuelas Deportivas
	Cumplimiento del personal externo en torneos deportivos	Número de personas que cumplieron / Total de personas contratadas	Número de personas que cumplieron	Informe promotor de deporte	Total de personas contratadas	Requisiciones realizadas	Por torneo	100%	Promotor de Deportes
	Porcentaje de satisfacción del cliente	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para deportes	Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para deportes	Trimestral	95%	Jefe Departamento de Recreación y Deportes

Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula	Inductor 1	Fuente 1	Inductor 2	Fuente 2	Frecuencia	Meta	Responsable
SP - SS - 2.3 - ALOJAMIENTO	Porcentaje de ocupación de habitaciones	$(\text{Número de personas alojadas} * \text{días de alojamiento} / \text{camas disponibles} * 30) * 100$	Número de personas * días de alojamiento	Registros hoteleros	Camas disponibles		Mensual	50%	Administrador sedes recreacionales
	Número de clientes de camping	Número de clientes de camping	Reservas realizadas y confirmadas	Cartas de confirmación del servicio, archivo sede recreacional			Semestral		
	Tiempo de rta a solicitudes de los huéspedes	Suma de tiempos de rta a solicitudes de los huéspedes/ Número de solicitudes atendidas	Tiempos de rta a solicitudes	Registro de tiempos	Número de solicitudes atendidas	Registro de solicitudes	Mensual	30 minutos	Secretaria sede recreacional
	Porcentaje de satisfacción del cliente	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alojamiento	Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alojamiento	Trimestral	95%	Administrador sedes recreacionales
	% de reparaciones solucionadas	Número de reparaciones solucionadas /Número de reparaciones solicitadas	Número de reparaciones solucionadas	Tabla de consolidado de mantenimiento preventivo	Número de reparaciones solicitadas	Tabla de consolidado de mantenimiento preventivo	Trimestral	90%	Administrador sedes recreacionales
	Tiempo promedio de Alistamiento de habitaciones	Suma de tiempos de alistamiento de las habitaciones/ número de habitaciones atendidas	Suma de tiempos de alistamiento de habitaciones	Reporte de limpieza de habitaciones	Número de habitaciones atendidas	Reporte de limpieza de habitaciones	Semanal	10 minutos	Secretaria sede recreacional
	Porcentaje de reservas de clientes confirmadas	$(\text{Número de reservas Confirmadas} / \text{Total de reservas realizadas}) * 100$	Número de reservas confirmadas	Carta de confirmación o copia de consignaciones con abono a la reserva	Total de reservas realizadas	Libro de reservas sede recreacional	Trimestral	80%	Administrador sede recreacional

Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula	Inductor 1	Fuente 1	Inductor 2	Fuente 2	Frecuencia	Meta	Responsable
SP - SS - 2.4 ALQUILERES	Porcentaje de reservas de clientes confirmadas	$(\text{Número de reservas Confirmadas} / \text{Total de reservas realizadas}) * 101$	Número de reservas confirmadas	Carta de confirmación o copia de consignaciones con abono a la reserva	Total de reservas realizadas	Libro de reservas sede recreacional	Trimestral	80%	Administrador sedes recreacionales
	Porcentaje de ocupación de los salones	$(\text{Suma de horas de alquiler de salón utilizadas/mes} / \text{Número de horas de alquiler disponibles} * 8 \text{ horas} * 30 \text{ días}) * 100$	Suma de horas de alquiler de salón utilizadas/mes	Cartas de confirmación del servicio	Número de salones * 8 horas * 30 días	Oferta de servicio	Mensual	50%	Administrador sedes recreacionales
	Número de daños durante le ejecución de eventos	Número de daños durante le ejecución de eventos	Número de daños durante le ejecución de eventos	Consolidado de daños de alquiler			Mensual	0	Secretaria sede recreacional

Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula	Inductor 1	Fuente 1	Inductor 2	Fuente 2	Frecuencia	Meta	Responsable
SP - SS - 2.5 ALIMENTOS Y BEBIDAS	Número de solicitudes de comida preparada en autoservicio	Número de solicitudes de comida preparada	Número de solicitudes de comida preparada	Tickets de venta			Semanal		Supervisor autoservicio
	Tiempo de entrega de solicitudes de comida preparada en autoservicio	Suma de tiempos de entrega / total de entregas	Suma tiempos de entrega	Resultado de la muestra tomada	Total de entregas	Tirilla de caja registradora	Semanal	5 minutos	Supervisor autoservicio
	Porcentaje de solicitudes de alimentos para eventos confirmadas	(Número de solicitudes confirmadas/ Número total de solicitudes)*100	Número de solicitudes confirmadas	Cartas de confirmación	Número total de solicitudes	Cotizaciones enviadas	Mensual	80%	Administrador sedes recreacionales
	Porcentaje de satisfacción del cliente en eventos	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alimentos (eventos)	Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alimentos(eventos)	Trimestral	95%	Administrador sedes recreacionales
	Porcentaje de satisfacción del cliente en autoservicio	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alimentos (autoservicio)	Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para alimentos(autoservicio)	Trimestral	95%	Administrador sedes recreacionales
	Cumplimiento de factores de auditoría	Calificación obtenida en la auditoría	Calificación obtenida en la auditoría	Informe de auditoría a alimentos y bebidas			Cada auditoría	85%	Administrador sedes recreacionales

Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula	Inductor 1	Fuente 1	Inductor 2	Fuente 2	Frecuencia	Meta	Responsable
SP - SS - 2.6 TURISMO	Porcentaje de reservas de clientes confirmadas	$(\text{Número de reservas Confirmadas} / \text{Total de reservas realizadas}) * 100$	Número de reservas confirmadas	Facturas	Total de reservas realizadas	Libro de reservas de turismo	Trimestral	80%	Jefe Departamento de Turismo
	Porcentaje de excursiones con cumplimiento completo de la oferta de servicio	$(\text{Número de excursiones con cumplimiento completo} / \text{Número total de excursiones realizadas}) * 100$	Número de excursiones con cumplimiento completo	Reporte de recreadores monitores de excursiones	Número total de excursiones realizadas	Cartas de legalización de excursiones	Trimestral	95%	Jefe Departamento de Turismo
	Desempeño del proveedor de transporte	Suma de las calificaciones del control de la excursión	Calificaciones de los factores de transporte	Informe del recreador encargado de la excursión			Cada excursión	30	Jefe Departamento de Turismo
	Desempeño del proveedor de alojamiento	Suma de las calificaciones del control de la excursión	Calificaciones de los factores de alojamiento	Informe del recreador encargado de la excursión			Cada excursión	20	Jefe Departamento de Turismo
	Desempeño del guía turístico	Suma de las calificaciones del control de la excursión	Calificaciones de los factores del guía turístico	Informe del recreador encargado de la excursión					Jefe Departamento de Turismo
	Porcentaje de satisfacción de los clientes	Promedio de porcentajes de las variables evaluadas	Porcentaje de satisfacción de la evaluación de satisfacción	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para turismo		Número de variables evaluadas	Tabla de cálculo del porcentaje de satisfacción para turismo	Trimestral	95%