

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES

**DOLLY CUERO ANGULO
CLAUDIA LORENA RESTREPO DIAZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

PEREIRA

2016

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE
PENSIONES COLPENSIONES**

**DOLLY CUERO ANGULO
CLAUDIA LORENA RESTREPO DIAZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ESPECIALISTA EN PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA**

**Asesor:
JHONIER CARDONA SALAZAR
PhD en Economía**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PEREIRA
2016**

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Pereira, 07 de Marzo de 2016

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRÁFICAS	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE ANEXOS	11
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN	16
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS EN COLOMBIA	27
1.1. ANTECEDENTES RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD (RAIS).....	39
1.2. OFERTA DE VALOR DEL RAIS.....	41
1.2.1. Colfondos Pensiones y Cesantías.....	41
1.2.2. Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A 42	42
1.2.3. Porvenir S.A.	42
1.2.4. Old Mutual.....	44
1.3. ANTECEDENTES RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA (RPM)	47
1.4. OFERTA DE VALOR DEL RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA	49
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES	51

2.1. MARCO ESTRATÉGICO.....	52
2.1.1. Misión 2012 a 2014.....	52
2.1.2. Misión 2015.....	53
2.1.3. Visión 2012 a 2014.....	53
2.1.4. Visión 2015.	54
2.1.5. Valores.	54
2.1.6. Principios de Operación.	56
2.1.7. Lineamientos Estratégicos.	57
2.1.8. Focos Estratégicos.....	58
2.1.9. Política del Sistema Integrado de Gestión SIG.	59
2.1.10. Cadena de Valor.	60
2.1.11. Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO.	61
2.1.12. Política Editorial.....	62
2.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	63
2.2.1. Actualización de datos.	63
2.2.2. Corrección de historia laboral.....	63
2.2.3. Novedades de pensionados.....	63
2.2.4. PQRS.....	64
2.2.5. Solicitud novedad de retiro retroactivo.	64
2.2.6. Afiliación.....	64
2.2.7. Solicitud de reconocimiento de prestaciones económicas.	64
2.3. RESULTADOS DE ENCUESTA.....	66
2.4. MATRIZ DOFA	76
3. PLANES DE ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES.....	82
3.1. ESTRATÉGIAS FUNCIONALES	82
3.1.1. Perspectiva del Conocimiento.....	83
3.1.2. Perspectiva de Tics e Infraestructura.....	83
3.1.3. Perspectiva de Procesos.....	83

3.1.4.	Perspectiva de Servicios.....	84
3.1.5.	Perspectiva Financiera y del Estado.....	84
3.2.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	85
3.2.1.	Reconocimiento de Prestaciones.....	85
3.2.2.	Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias (PQRS).....	87
3.3.	PROSPECTIVA	91
3.4.	VARIABLES ESTRATEGICAS	93
3.4.1.	Direccionadores de futuro social.....	94
3.4.2.	Direccionadores de futuro económico.....	95
3.4.3.	Diseño de hipótesis de los direccionadores de futuro social.....	95
3.4.4.	Diseño de hipótesis de los direccionadores de futuro económico.....	95
4.	CONCLUSIONES	104
5.	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	108
	ANEXOS.....	114

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fondos de pensiones obligatorias moderados. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015	32
Tabla 2. Fondos de pensiones obligatorias conservador. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015	33
Tabla 3. Fondos de pensiones obligatorias de mayor riesgo. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015	34
Tabla 4. Pensionados régimen de ahorro individual 2015. Corte a marzo de 2015.....	35
Tabla 5. Distribución del 16% del aporte pensional según riesgo.....	36
Tabla 6. Distribución de la cotización a los Fondos de Pensiones Obligatorias 31 de Diciembre de 2013, porcentajes aplicados sobre el ingreso base de cotización, según reglamento de los fondos.	36
Tabla 7. Personas afiliadas al Sistema General de Pensiones.....	67
Tabla 8. Personas que realizan su cotización en pensión	68
Tabla 9. Medio por el cual la persona realiza su cotización de pensión	70
Tabla 10. Razón por la cual no realiza su cotización en pensión.....	71
Tabla 11. Acompañamiento por parte de los fondos privados o colpensiones para comprender situación pensional	72
Tabla 12. Requisitos de traslado.....	74

Tabla 13. Método utilizado a la hora de aclarar dudas	75
Tabla 14. Matriz DOFA	78
Tabla 15. Causas y consecuencias de las debilidades.....	80
Tabla 16. Resumen general del estado de avance de las solicitudes de reconocimiento - Corte a 31 a Agosto de 2015.....	85
Tabla 17. Estado de avance de las solicitudes de reconocimiento radicadas en Colpensiones - Corte a 31 de Agosto de 2015 Distribución según tipo de solicitud día a día	86
Tabla 18. Resumen general del estado de avance de las solicitudes de corrección de historia laboral Corte a 31 de Agosto 2015	88
Tabla 19. Trámites de CHL radicados ante Colpensiones que se encuentran fuera de término, por mes de vencimiento - Corte a 31 de Agosto de 2015	89
Tabla 20. Tutelas identificadas y atendidas por instancia procesal Acumulado a agosto de 2015	90
Tabla 21. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional presentidos.....	91
Tabla 22. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional anhelados.....	92
Tabla 23. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional temidos.....	92
Tabla 24. Montaje de la estrategia.....	102
Tabla 25. Objetivos de la estrategia.....	103

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Comisiones – Rentabilidad Fondos de Pensiones Obligatorias	37
Gráfica 2. Porcentaje de personas afiliadas al Sistema General de Pensiones	67
Gráfica 3. Porcentaje de personas que realizan su cotización en pensión	69
Gráfica 4. Acompañamiento por parte de los fondos privados o colpensiones para comprender situación pensional	73
Gráfica 5. Requisitos de traslado	74
Gráfica 6. Método utilizado a la hora de aclarar dudas.....	76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Edades de Jubilación en algunos países.....	38
Figura 2. Logo de Colfondos.....	41
Figura 3. Logo de Protección pensiones y cesantías.....	42
Figura 4. Logo Porvenir	42
Figura 5. Logo Old Mutual	44
Figura 6. Cadena de Valor de Colpensiones	61
Figura 7. Estrategias funcionales de Colpensiones	82
Figura 8. Variables estratégicas, consideradas importantes y gubernamentales por agrupación por familias	93
Figura 9. Relación de las variables estratégicas.....	94
Figura 10. Direccionadores.....	96

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta realizada a algunos directivos de la compañía	114

GLOSARIO

AFILIADOS ACTIVOS: Estado en el que se encuentra un afiliado que lleva cotizando al sistema general de pensiones tres meses consecutivos.

AFILIADOS INACTIVOS: Estado en el que se encuentra un afiliado que lleva sin cotizar al sistema general de pensiones más de seis meses.

AFP: Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP) son sociedades de servicios financieros, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantía y fondos de pensiones voluntarias.

ARTÍCULO 90 DE LA LEY 100 DE 1993: Entidades Administradoras. Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad serán administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones, cuya creación se autoriza. Las sociedades que de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales vigentes administren fondos de cesantía, están facultadas para administrar simultáneamente fondos de pensiones, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente Ley. Las entidades de derecho público del sector central o descentralizado, de cualquier nivel territorial, podrán promover la creación o ser socias de sociedades administradoras de Fondos de Pensiones. También podrán promover la constitución o ser socias de las sociedades administradoras de fondos de pensiones las entidades del sector social solidario, tales como cooperativas, organizaciones sindicales, fondos mutuos de inversión, bancos cooperativos, fondos de empleados y las cajas de compensación familiar. Las Cajas de Compensación Familiar directamente o a través de instituciones de

economía solidaria podrán promover la creación, ser socias o propietarias de sociedades administradoras de fondos de pensiones y/o cesantía, en los términos de la Ley. A efectos de lograr la democratización de la propiedad, las cajas de compensación familiar deberán ofrecer a sus trabajadores afiliados en término no mayor a 5 años la titularidad de por lo menos el 25 % de las acciones que posean en las respectivas administradoras, conforme a los reglamentos. El plazo de 5 años se contará a partir de la constitución de la sociedad administradora. Las cajas de compensación familiar podrán destinar recursos de sus excedentes para el pago de los aportes a las sociedades administradoras.

ASOFONDOS: Entidad gremial colombiana sin fines de lucro, cuya misión es promover el desarrollo de los sistemas previsionales basados en el ahorro individual para los trabajadores colombianos. Asimismo, está a cargo de agregar valor a sus entidades miembros mediante la prestación de servicios e impulsar el fortalecimiento del mercado de capitales. A su vez, la entidad es responsable de promover la permanente modernización de los métodos de administración privada del ahorro, del sistema de seguridad social, de las sociedades administradoras de estos servicios y del mercado de capitales.

BACK OFFICE: Representa la “nube” a la cual se envían virtualmente todos los trámites que se radican en las oficinas de Colpensiones para su respectiva validación, allí se cotejan los datos de los ciudadanos con las bases de datos, se verifica que toda la documentación esté completa y los formularios estén correctamente diligenciados, para posteriormente remitirlos a las áreas competentes de resolver las solicitudes radicadas por los ciudadanos.

BEPS: Beneficios económicos periódicos. Es un programa de ahorro voluntario para la vejez, impulsado por el Gobierno Nacional que favorecerá a millones de

colombianos que hoy no cuentan con la posibilidad de cotizar para una pensión, o que habiéndolo hecho, cumplieron la edad y no lograron obtenerla.

CONSORCIO COLOMBIA MAYOR: Es una alianza estratégica entre sociedades fiduciarias del sector público: FIDUPREVISORA S.A., FIDUCOLDEX S.A. y FIDUCENTRAL S.A., que tiene por objeto administrar los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, en virtud del contrato de fiducia pública No.216 de 2013, suscrito con el Ministerio del Trabajo. En su calidad de administrador fiduciario del Fondo de Solidaridad Pensional tiene a cargo las subcuentas de solidaridad y subsistencia, con las que financia el Programa de Subsidio al Aporte en Pensión y el Programa de Solidaridad con el Adulto Mayor, Colombia Mayor.

FRONT OFFICE: Es el área de atención a los ciudadanos, la que está visible, presta a resolver todas las inquietudes y solicitudes presentadas.

HISTORIA LABORAL: Es la relación de tiempos de cotización a nombre de un trabajador dependiente o independiente por el seguro de pensión (invalidez, vejez y muerte), en la cual se detallan los periodos laborados por los cuales se efectuaron las cotizaciones, los empleadores que han aportado, los salarios reportados y el total de semanas cotizadas.

OUTSOURCING: Corresponde a terceros que están trabajando para Colpensiones.

RAIS: “Régimen de Ahorro Individual con solidaridad” Es uno de los Regímenes del Sistema General de Pensiones, administrado por las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, su creación fue autorizada por ley 100 de 1993 en el artículo 90 y consiste en que los afiliados tienen una cuenta individual con sus

aportes, los cuales sumados a los rendimientos, conforman un capital con el cual se calcula la pensión del afiliado, conforme a la modalidad seleccionada.

RÉGIMEN SUBSIDIADO: Es aquel mediante el cual, los grupos de población que por sus características y condiciones socioeconómicas, pueden realizar sus aportes al Sistema General de Pensiones mediante el subsidio temporal de sus aportes por parte del Fondo de Solidaridad Pensional.

REPRESA: Corresponde a todas las solicitudes que el Instituto de Seguros Sociales aún no había resuelto al momento de hacer el empalme con Colpensiones “entidad que la reemplazó”

ROTONDA: Lugar dentro de un punto de atención de Colpensiones cuya característica física es su forma ovalada, allí convergen los ciudadanos a radicar todas las solicitudes.

RPM: Régimen de Prima Media con Prestación Definida. Es aquel mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definida en la ley.

SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente.

TICS: Tecnologías de la información y comunicación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la administradora del régimen de prima media (RPM) Colpensiones, para lo cual se analizará la situación actual de las administradoras del régimen de ahorro individual (RAIS) que están representadas por los fondos privados versus Colpensiones mostrando las características de cada una de ellas.

Seguidamente, se hará un diagnóstico de la situación actual de Colpensiones, dando a conocer su marco estratégico y portafolio de servicios; se presentará la encuesta, tabulación de la misma y entrevista realizada a los directivos para hallar la matriz DOFA.

Posteriormente, se exponen las estrategias funcionales e indicadores de gestión para finalmente entrar a analizar la situación general a partir cuatro escenarios diferentes desde el más optimista hasta el más pesimista (prospectiva) y basados en los resultados obtenidos se proponen planes de actuación y el montaje de una estrategia.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan Estratégico para la Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de las administradoras de fondos de pensiones tanto privadas como pública en Colombia.
- Elaborar un diagnóstico de la situación de Colpensiones.
- Proponer los planes de actuación.

MARCO TEÓRICO

PRIMERA VISIÓN

El plan estratégico de una organización busca responder las preguntas del ¿Qué se quiere lograr hacer?, ¿Cómo se hará para conseguir lo inicialmente planteado?, ¿Cuándo se pretende alcanzar los objetivos? y ¿Dónde se llevarán a cabo?. Es importante, seguir unos pasos secuenciales para convertir los proyectos en acciones. Por otro lado, se requiere en lo posible la participación de todos los funcionarios para determinar las oportunidades de mejora y las fortalezas buscando el compromiso de todos siempre con el fin en la mente.

SEGUNDA VISIÓN

El éxito de una compañía en parte es el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos de una manera eficaz, diseñando un plan estratégico con el fin de alcanzar el logro de los objetivos y metas planteadas donde su tiempo de ejecución en ocasiones depende del tamaño de la empresa. También, un plan estratégico es un proceso para decidir con antelación que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo.

TERCERA VISIÓN

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo lo vamos a lograr. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. Sus principales objetivos son trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir

los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

ARTICULACIÓN DE LOS ASPECTOS

El fin de toda organización adicional a generar utilidades superiores al promedio, es el distinguirse y lograr un reconocimiento bien sea a través de una ventaja competitiva o simplemente por el posicionamiento que sólo se consigue con el esfuerzo del día a día, con el seguimiento y control que se le haga, en donde se hace indispensable poner en práctica la Planeación Estratégica, ya que un plan estratégico en una entidad busca responder las preguntas del ¿Qué se quiere lograr hacer?, ¿Cómo se hará para conseguir lo inicialmente planteado?, ¿Cuándo se pretende alcanzar los objetivos? y ¿Dónde se llevarán a cabo?. Por consiguiente, es importante seguir unos pasos secuenciales para convertir los proyectos en acciones, por otro lado, se requiere en lo posible la participación de todos los funcionarios para determinar las oportunidades de mejora y las fortalezas, buscando el compromiso de todos siempre con el fin en la mente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable hacer un estudio exhaustivo, identificando variables que están impidiendo ser líderes en el mercado, ir más allá de los resultados obtenidos en el hoy. Así mismo, hacer una retrospectiva y analizar cómo se encontraba la empresa en un período anterior para hacer una comparación y tener un marco de referencia que ayude a esclarecer los puntos a fortalecer.

Para alcanzar dichos objetivos y metas planteadas, toda empresa diseña un plan estratégico, donde su tiempo de ejecución en ocasiones depende del tamaño de la misma, además, para que este sea efectivo hay que tener presente aquellas variables o factores que puedan afectar el plan de acción para así lograr que la

estrategia se cumpla con el mínimo de errores posibles. En pocas palabras la planeación estratégica es la realización de ideales, metas y objetivos de una forma organizada, confiable, eficiente, eficaz y efectiva. También hay que tener en cuenta que las personas que lideran el plan estratégico de una empresa grande, pequeña o mediana deben ser personas capaces, con liderazgo y comprometida con los objetivos de la misma.

Muchos de los malos resultados de los planes estratégicos suelen ser producto del mal manejo o falta de capacidades del personal que está a cargo de la empresa. También, se debe tener en cuenta que un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar estrategias y programas adecuados a las metas. “Dentro de la planificación estratégica de una empresa se engloban entre otras las estrategias financieras, las estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, las de innovación y marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones”¹.

Es importante, que en la empresa los lineamientos, objetivos y metas sean lo suficientemente claros para alcanzar esa efectividad tan anhelada por todos los directivos y socios en el momento de tomar las tan relevantes decisiones, para lo anterior el “ Planear, en el mejor de los casos, significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización”². Así mismo, ellos serán los inmediatos responsables de gestionar el seguimiento y control basado en los indicadores que acordaron al inicio de dicho plan, para esto siempre debe haber foco en la Misión y en la Visión de la compañía.

¹ QAEC ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Planificación estratégica. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/planificacion-estrategica>. Consulta realizada el Agosto 13 de 2015

² IVANCEVICH, JOHN M. Gestión, calidad y competitividad. México: Mc Graw Hill, 1997 p.199

Por lo tanto, se debe disponer de todos los recursos como lo son los humanos, tecnológicos, financieros y materiales, necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan, estos son vitales para el éxito del mismo. Cuando de la mejor manera posible, estos recursos son utilizados, podemos estar hablando de que se ha conseguido la ventaja estratégica que requerimos.

Como conclusión, se puede decir que la planeación estratégica ayuda a contribuir a la ejecución de las principales decisiones tomadas basadas en la eficiencia institucional, integrando la visión con la filosofía de la gestión, los planes estratégicos funcionales y los planes operativos.

MARCO JURÍDICO

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados, se hace necesario seguir la normativa planteada por Colpensiones, en donde da a conocer reglas, leyes y políticas necesarias para mantener el orden y el común acuerdo de todos los integrantes de la organización³, a continuación se hace referencia de la normatividad pertinente dentro de este trabajo:

- Artículo 155 de la Ley 1151 de 2007: la Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES hace parte del Sistema General de Pensiones y tiene por objeto la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida.
- Decreto número 2011 DE 2012 del 28 de septiembre de 2012 por el cual se determina y reglamenta la entrada en operación de la Administradora Colombiana de Pensiones- COLPENSIONES y se dictan otras disposiciones.
- Decreto número 2012 DE 2012 del 28 de septiembre de 2012 por el cual se suprimen unas dependencias de la estructura del Instituto de Seguros Sociales –ISS.
- Decreto número 2013 DE 2012 del 28 de septiembre de 2012 por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales ISS, se ordena su liquidación, y se dictan otras disposiciones.

³ COLPENSIONES. Normatividad. Disponible en: <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/118/Normativa>. Consulta realizada el 15 de Agosto de 2015.

- Artículo 5 del Decreto No. 4936 del 29 de diciembre de 2011, se determinan las principales funciones de COLPENSIONES.
- Decreto 4121 de 2011 por el cual se rigen las operaciones, las normas propias para el Régimen de Prima Media y para la Entidad, y por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- Decretos 604, 1872 y 2983 de 2013 mediante los cuales se reglamentan el acceso y operación del servicio social complementario de beneficios económicos periódicos BEPS.
- Artículo 15 de la Ley 1150 de 2007 establece el Manual de Contratación.
- Se aplica el Manual de Presupuesto expedido conforme a lo previsto en la Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- El Régimen Laboral de los trabajadores será el previsto para los trabajadores oficiales con excepción del Presidente, el Director de la Oficina Nacional de Control Interno y el Gerente Nacional de Cobro quienes tendrán el carácter de empleados públicos.
- El Sistema integrado de gestión (SIG) lo conforman:
 - Sistema de Gestión de Calidad: Orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales, mejorar el desempeño de las entidades y la calidad de productos entregados, aumentar la satisfacción del cliente, ISO 9001:2008 / NTCGP 1000:2009, ley 872 de 2003 / Decreto 4110 de 2004.

- Sistema de Control Interno MECI 1000: Proporcionar una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación. Ley 87 de 1993, Decreto 1599 de 2005.
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, niveles de gobernabilidad y legitimidad del Estado, Decreto 2482/12 y Decreto 2641/12.
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Proporcionar una metodología para identificar los riesgos sobre la información y los controles para gestionarlos adecuadamente ISO 27001:2009: CE 014/2009 y CE 052/2007 SFC.
- Sistema de Gestión Ambiental: Fortalecer el cumplimiento de requisitos legales y el manejo de aspectos e impactos ambientales significativos generados al exterior de la entidad ISO 14001:2004.
- Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional: Apoyar y promover buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo NTC-OHSAS 18001:2007.
- Gestión del Riesgo: SARO (Sistema de Administración de Riesgo Operativo), Plan de continuidad del negocio, SARLAFT (Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo), SARM (Sistema de Administración de Riesgo de Mercado), SARL (Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez).

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Estudio de tipo descriptivo y causal.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: Análisis y síntesis.

INFORMACIÓN SECUNDARIA: Estadísticas e información que se encuentre sobre el sector pensiones en Colombia.

INFORMACIÓN PRIMARIA: A través de encuestas a los ciudadanos y a los colaboradores.

POBLACIÓN Y MUESTRA: El tamaño de la población son 3.000 afiliados al mes.

- n :El tamaño de la muestra
- N : Tamaño de la población, para este trabajo el valor corresponde a 3000
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza; el valor corresponde a al 95% de confianza que equivale a 1,96
- Desviación estándar de la población: 0.5
- e = Límite aceptable de error, es de 0,05

A continuación la fórmula para haya el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)^2(3000)}{(0.05)^2(3000 - 1) + (1.96)^2(0.5)^2} = 341$$

En este caso según el resultado de la muestra sería de 341 personas a encuestar.

LIMITACIONES

- ✓ La falta de conocimiento con respecto a los fondos privados y el difícil acceso a la información.
- ✓ Al momento de realizar la encuesta no se tiene la certeza sobre qué tan sincera fue la elección que hizo el entrevistado al elegir sus respuestas.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS EN COLOMBIA

Al inicio de la vida laboral, los jóvenes suelen preocuparse por salir adelante, siempre deseando mejorar el status en el que se encuentran, para lo cual se esfuerzan en adquirir conocimientos bien sea empíricamente o a través de las aulas universitarias, prevaleciendo pensamientos de construir una familia y al lado de ella, crecer como personas e ir forjando un capital. Pero en lo que en muchas ocasiones no se detienen a recapacitar es en el futuro que les espera cuando alcancen la edad de adulto mayor, y es por esto que surge la pregunta de ¿Cuál será ese destino si contarán con el respaldo económico suficiente para lograr el sostenimiento hasta los últimos días de la vida?, ¿Ante una eventualidad catastrófica, si tendrán la suficiente liquidez para sobrellevar los días? Por estas y muchas más razones existe el Sistema General de Pensiones, el cual es

El conjunto de normas que tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la Ley. Se creó con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del territorio nacional, desde su nacimiento hasta la muerte. Están a cargo de Colpensiones (anteriormente ISS) o de los fondos privados de pensiones. En Colombia la ley permite la existencia simultánea del sistema público y el de fondos privados, que compiten entre sí, a partir de la reforma en el año 1993, durante el gobierno de César Gaviria, que creó el "Sistema General de la Seguridad Social Integral" que se integra por el conjunto de las entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, y por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales y los servicios sociales complementarios. Esta Ley elimina el papel central del Estado en la prestación de los servicios de la Seguridad Social, y establece un sistema de competencia basado en el ahorro individual que privatiza las pensiones. Aunque vale la pena indicar que cada trabajador puede elegir

voluntariamente la entidad que le prestará la atención médica o la que le gestionará sus aportes para pensiones”⁴.

Por consiguiente, es de vital importancia que independientemente del fondo que se elija, privado o público, los ciudadanos tomen conciencia que realizar los aportes para pensión los aprovisionará financieramente para un futuro, porque la realidad de hoy difiere a la de años pasados, en donde las familias eran numerosas y el común denominador era que los hijos se encargaran de sostener económicamente a sus padres hasta el momento de su fallecimiento, pero ahora es normal que el grupo familiar esté compuesto por máximo dos hijos, cuyas prioridades son direccionadas hacia otros intereses más individualistas.

Del mismo modo, es de resaltar que la pensión es un ahorro que se va haciendo paulatinamente y hoy en día existen varios mecanismos de protección como el Régimen Subsidiado (el Estado subsidia el 75% del aporte correspondiéndole al ciudadano sólo el 25%), o los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos) que sin ser pensión, le permite a los colombianos recibir cada dos meses el fruto de sus ahorros en toda la vida laboral con un 20% adicional como incentivo a dicho ahorro.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el mes de abril de 2015 se abre el debate sobre qué régimen es más conveniente para las personas; según el periódico El Tiempo del 9 de abril de 2015, el cual asegura que:

La gran mayoría de colombianos que estaban cotizando para su pensión en un fondo privado (AFP) y se trasladaron a Colpensiones tomaron la decisión equivocada. La razón es que lo hicieron a una edad temprana (mucho antes de los 52 años), con un escaso número de semanas cotizadas (por debajo de las 650) o

⁴ FENSUAGRO. Sistema General de Pensiones. Disponible en: http://fensuagro.org/leyes_del_trabajo/Nota%20de%20clase%2062.%20reforma%20pensional.pdf. Consulta realizada el 14 de Julio de 2015

sin tener en cuenta que el ingreso base para la liquidación de su pensión era muy bajo”⁵.

Esto realmente genera una gran polémica toda vez que cada caso es particular y para el tema de pensiones no se puede generalizar. Por ejemplo, si una persona siempre ha ganado el salario mínimo y sobre éste ha realizado sus cotizaciones, es indiferente a qué fondo de pensiones está afiliado, puesto que la pensión más baja siempre será el salario mínimo mensual legal vigente (smmlv). De otro modo, cuando a una persona durante su vida laboral se le presentan variaciones en su salario base cotización, al momento de la liquidación de su pensión los fondos privados van a tener en cuenta sus ahorros individuales y sobre ese total le calculan el ingreso base liquidación (para tener derecho a un salario mínimo debe tener ahorrado una cantidad muy representativa, en otras palabras, se requiere un esfuerzo individual bastante exigente). Mientras que en el régimen de prima media administrado por Colpensiones, es un porcentaje del promedio del salario de los últimos 10 años o de toda la vida laboral (principio de favorabilidad).

Al contrario de la posición del periódico El Tiempo, la Revista Dinero en su publicación del 16 de abril de 2015 realiza un análisis más profundo sobre la conjetura existente entre si se cotiza a un fondo privado o al régimen de prima media. A continuación algunos apartes de la publicación:

Una encuesta de Planeación Nacional señala que los motivos para no cotizar a pensión son variados: la falta de plata (53%), la no afiliación de las empresas a sus trabajadores (21%), la desconfianza en los fondos de pensiones (10%) y los largos trámites (8%). De estos resultados se infiere que existen distintas limitaciones, pero

⁵ EL TIEMPO. El 95 % de quienes trasladaron sus pensiones se equivocaron. Bogotá. Por: Departamento de Economía. 9 de abril de 2015. Disponible en : <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/fondos-de-pensiones-tomar-decisiones-sin-tener-en-cuenta-las-variables-pone-en-riesgo-una-pension-alta/15539360>

en un orden específico: mercado laboral, pues 67% de los trabajadores son informales; educación financiera, y los excesivos trámites para aportar a la seguridad social.

Estos factores sumados hacen que la cobertura pensional actual sea apenas de 30% (Fuente Mintrabajo); es decir, que solo tres de cada diez personas en edad de retiro reciben mesada, situación que se agrava en el sector rural y en los empleados con menores niveles de educación.

Además, las mujeres están en desventaja frente a los hombres, porque pasan periodos de inactividad laboral debido a los embarazos y, según diferentes análisis, comparativamente tienen menores ingresos.

Cada vez se torna más compleja la situación del sistema pensional colombiano por los riesgos que están implícitos. En lo que respecta al régimen público, ningún país está exento de una profunda crisis económica que lo lleve incluso a una recesión que conduzca a una cesación o reducción de pagos de las obligaciones pensionales, tal como ha sucedido en países como Argentina.

Tampoco el sector privado está blindado. Si hipotéticamente el país entra en recesión, 40% de los portafolios de inversión de las AFP son bonos del Gobierno y un default del Estado tendría consecuencias sistémicas en la economía que llevarían a una reducción en el valor de mercado de las acciones⁶.

Sin embargo, aunque ambos regímenes pensionales tienen falencias, la decisión errada que puede llegar a tomar un colombiano, es no seguir haciendo sus aportes para pensión. Para los ciudadanos que están en Colpensiones y cumplen con el requisito de llevar como mínimo 250 semanas cotizadas y tener más de 35 años de edad, pueden recibir un subsidio importante del Estado (si pertenecen al régimen

⁶ REVISTA DINERO. ¿Cómo debe usted pensionarse? Bogotá. 16 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/como-pensionarse-colombia/207640>

subsidiado manejado por el Consorcio Colombia Mayor) y se pensionarán; si están en una AFP y alcanzan el mínimo de semanas (1150 para la pensión mínima), también asegurarán un ingreso en la tercera edad.

Las condiciones individuales hacen que sea más atractivo un régimen que el otro. Colpensiones ha venido trabajando a pasos agigantados para dejar al día el régimen de prima media, no sólo en las solicitudes de reconocimiento, sino también en la actualización de las historias laborales de sus cotizantes, para lo cual durante los tres primeros meses de cada año envía a sus afiliados el reporte de sus semanas cotizadas. Por su parte, las AFP continuamente están en la búsqueda de desarrollar las mejores y acertadas estrategias para invertir, con el objetivo de brindarle a sus afiliados óptimos rendimientos en los portafolios.

Dicho lo anterior, los fondos de pensiones manejan un portafolio de inversiones multifondos los cuales se clasifican en:

Conservador: Ofrece un bajo nivel de riesgo y su rentabilidad es moderada, especialmente diseñado para personas cercanas a la edad o al cumplimiento de los requisitos de pensión y que no quieren asumir altos riesgos con sus ahorros pensionales. Ofrece menor volatilidad y permite pronosticar el retorno sobre la inversión sin cambios muy radicales. Por ejemplo, si estás próximo a cumplir la edad de pensión, es el momento de conservar el ahorro construido en tu vida laboral, con rentabilidades estables.

Moderado: Es la opción por defecto del sistema Multifondos y es especialmente recomendado para personas en edad intermedia y que les gusta ver crecer su pensión sin asumir mucha volatilidad. Por ejemplo, es ideal para las personas que tienen más de 47 años y buscan que su ahorro crezca con moderación sin arriesgar demasiado.

Mayor riesgo: Creado específicamente para afiliados más jóvenes cuyo tiempo para recibir una pensión es mayor a 10 años y, por lo tanto, pueden tolerar mayores cambios en la rentabilidad de sus inversiones. Por ejemplo, si le faltan más de 10 años para pensionarse, se asume mayor riesgo y obtiene mejores rendimientos en el largo plazo.⁷

En la siguiente tabla se mostrará la clasificación de los afiliados a los Fondos de Pensiones privados, activos e inactivos según fondos moderados:

Tabla 1. Fondos de pensiones obligatorias moderados. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015

FONDOS MODERADOS*	MARZO			PORCENTAJE (%)
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL	
PROTECCIÓN	\$ 2.203.132	\$ 1.532.825	\$ 3.735.957	30,96
PORVENIR	\$ 3.621.665	\$ 2.972.664	\$ 6.594.329	54,65
OLD MUTUAL	\$ 59.974	\$ 23.393	\$ 83.367	0,69
COLFONDOS	\$ 895.073	\$ 757.153	\$ 1.652.226	13,69
SKANDIA ALTERNATIVO	\$ 380	\$ 44	\$ 424	0,00
TOTAL	\$ 6.780.224	\$ 5.286.079	\$ 12.066.303	100,00

Fuente: Informes presentados por las AFP CE9/11. Cifras en proceso de verificación y rectificación.

*Fondo Moderado: Es para quien desea ver aumentar su ahorro sin asumir mayor riesgo.

Según la tabla anterior, el 56,19% de los afiliados a fondos moderados están activos y el 43,80% inactivos, Porvenir es el fondo que abarca más de la mitad de afiliados

⁷ PROTECCIÓN, Pensiones y Cesantías. Tres tipos de fondos para tu ahorro pensional. Disponible en: <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/ahorro-proteccion/ahorro-trabajo/multifondos>

con un 54,65%, seguido de Protección con un 30,96%, Colfondos 13,69% y Old Mutual 0,69%.

La siguiente tabla, mostrará la clasificación de los afiliados a los Fondos de Pensiones privados, activos e inactivos según fondos conservador:

Tabla 2. Fondos de pensiones obligatorias conservador. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015

FONDOS CONSERVADOR*	MARZO			
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL	PORCENTAJE (%)
PROTECCION	\$ 74.371	\$ 110.435	\$ 184.806	30,35
PORVENIR	\$ 124.366	\$ 192.176	\$ 316.542	51,99
OLD MUTUAL	\$ 4.563	\$ 3.488	\$ 8.051	1,32
COLFONDOS	\$ 39.431	\$ 60.069	\$ 99.500	16,34
TOTAL	\$ 242.731	\$ 366.168	\$ 608.899	100,00

Fuente: Informes presentados por las AFP CE9/11. Cifras en proceso de verificación y rectificación.

*Fondo Conservador: Proporciona una rentabilidad estable y riesgo muy bajo.

La tabla 2, indica que de los fondos conservadores Porvenir es la entidad que mayor participación tiene con un 51,99%, adicional a ello, un 39,86% de los afiliados al fondo conservador está activo y un 60,13 inactivo, lo que requiere un gran esfuerzo por parte de los fondos para lograr cautivar y retener ese potencial porque se corre el riesgo de que se vayan para el fondo del Estado.

Finalmente, la siguiente tabla se mostrará la clasificación de los afiliados a los Fondos de Pensiones privados, activos e inactivos según fondos de mayor riesgo:

Tabla 3. Fondos de pensiones obligatorias de mayor riesgo. Clasificación de los afiliados en activos e inactivos. Año 2015

Fuente: Informes presentados por las AFP CE9/11. Cifras en proceso de verificación

FONDOS DE MAYOR RIESGO*	MARZO			
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL	PORCENTAJE (%)
PROTECCION	\$ 26.154	\$ 10.118	\$ 36.272	80,26
PORVENIR	\$ 3.802	\$ 477	\$ 4.279	9,47
OLD MUTUAL	\$ 2.980	\$ 614	\$ 3.594	7,95
COLFONDOS	\$ 904	\$ 143	\$ 1.047	2,32
TOTAL	\$ 33.840	\$ 11.352	\$ 45.192	100,00

y rectificación.

*Fondo de Mayor Riesgo: Se asume mayor riesgo y se obtiene rendimientos más altos en el largo plazo.

Tal y como se evidencian en la tabla 1, 2 y 3, y por consiguiente, según cifras presentadas por las AFP a la Superintendencia Financiera con corte a marzo de 2015, en este momento entre los fondos conservador, de mayor riesgo y moderado, se cuenta con un total de 12.720.394 afiliados entre activos (55,48%) e inactivos (44,52%), estando concentrado un 94,86% en fondo moderado, 4,79% en fondo conservador y tan solo el 0,36% en fondo de mayor riesgo, lo que significa que a los colombianos afiliados en los fondos privados les gusta ser cautelosos con sus inversiones y no quieren asumir riesgos que con el tiempo se les pueda ver representados en una disminución de sus ahorros individuales. Asimismo, se puede deducir que la mayor participación la tienen Porvenir con un 53,39% y Protección con un 31,11%. Con respecto al número de pensionados totales, las AFP tienen 81.787 pensionados.

Tabla 4. Pensionados régimen de ahorro individual 2015. Corte a marzo de 2015

FONDO	NÚMERO DE PENSIONADOS	PARTICIPACIÓN (%)
PROTECCION	29.350	35,89
PORVENIR	37.145	45,42
OLD MUTUAL	1.688	2,06
OLD MUTUAL ALTERNATIVO	90	0,11
COLFONDOS	13.514	16,52
TOTAL	81.787	100,00

Fuente: Informes presentados por las AFP CE9/11. Cifras en proceso de verificación y rectificación.

La tabla anterior, muestra que Porvenir tiene una participación del 45,42% del total de pensionados (37.145), seguido de Protección con una participación del 35,89% (29.350), Colfondos con un 16,52% (13.514) y Old Mutual 2,17% (1.778).

Al contrario de los fondos privados, Colpensiones tiene un total de 6.100.055 afiliados (30% activos y 70% inactivos) a marzo de 2015, y a esa misma fecha cuenta con un total de 1.179.330 pensionados.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que por ley, las personas que laboran deben hacer aportes al Sistema de Seguridad Social para el rubro de pensión, equivalente a un 16%, de los cuales le corresponde al empleador el 12% y al trabajador un 4% sobre el salario mensual, para que cuando lleguen a la edad requerida para pensionarse tengan el ahorro suficiente que respalde su pensión.

En cuanto a la distribución del 16% de los aportes a pensión de los afiliados, Colpensiones lo asigna como lo indica el siguiente Tabla:

Tabla 5. Distribución del 16% del aporte pensional según riesgo

DISTRIBUCIÓN SEGÚN RIESGO	PORCENTAJE (%)
Vejez	13,00
Invalidez	0,80
Muerte	1,11
Gastos de Administración	1,09

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

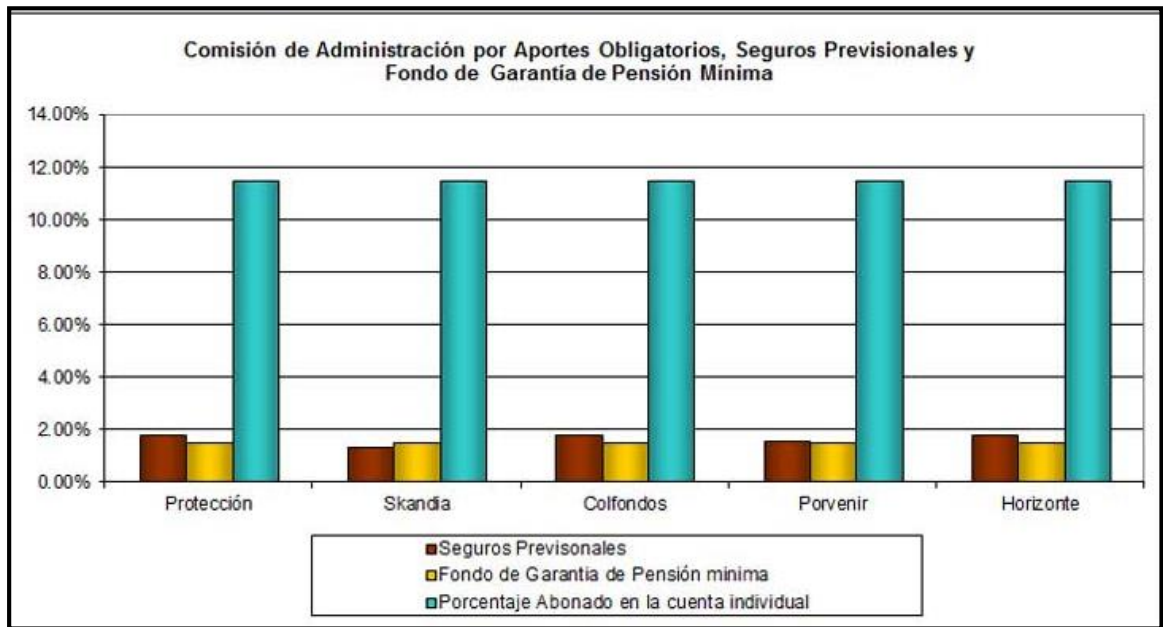
Tal y como lo muestra la tabla 5, un 13,00% del aporte total va destinado a cubrir las pensiones de vejez, el 0,80% las de invalidez, el 1,11% las de muerte y un 1,09% se destina a cubrir los gastos de administración.

Tabla 6. Distribución de la cotización a los Fondos de Pensiones Obligatorias 31 de Diciembre de 2013, porcentajes aplicados sobre el ingreso base de cotización, según reglamento de los fondos.

Fondo	Comision de Administración por aportes obligatorios	Seguros Previsionales	Sumatoria Comisión Administración por aportes Obligatorios y Seguros Previsionales	Fondo de Garantia de Pensión minima	Porcentaje Abonado en la cuenta individual	Total cotización
Protección	1.20%	1.80%	3.00%	1.50%	11.50%	16.00%
Skandia	1.67%	1.33%	3.00%	1.50%	11.50%	16.00%
Colfondos	1.20%	1.80%	3.00%	1.50%	11.50%	16.00%
Porvenir	1.40%	1.60%	3.00%	1.50%	11.50%	16.00%
Horizonte	1.20%	1.80%	3.00%	1.50%	11.50%	16.00%

Fuente: Superintendencia Financiera

Gráfica 1. Comisiones – Rentabilidad Fondos de Pensiones Obligatorias



Fuente: Superintendencia Financiera

En la gráfica anterior, se muestra como se encuentra distribuido el 16% de los aportes a pensión que los ciudadanos hacen en los fondos privados, así: un 11,50% va destinado a la cuenta individual, el 1,50% al Fondo de garantía pensión mínima, 3% administración (incluye seguros + comisión por administración) los seguros van desde 1,33% hasta 1,80% inclusive y la comisión desde 1,20% hasta 1,67%.

A pesar de que en la actualidad rige el sistema pensional la Ley 100 de 1993, desde el anterior período presidencial, se ha tenido pendiente una reforma pensional tendiente a aumentar la edad de cotización, este con el fin de seguir el ejemplo de países como España, Canadá, Alemania, Estados Unidos, Francia, Singapur, Indonesia, Reino Unido como se muestra en la siguiente Figura:

Figura 1. Edades de Jubilación en algunos países

Pais	Edad	Hombres	Mujeres
Canadá	65	=	=
Alemania	65	=	=
Estados Unidos	66	=	=
Francia	62 *	=	=
España	67 **	=	=
Singapur	62	=	=
Indonesia	62	=	=
Reino Unido		65	60
Colombia		62	57

* Quienes quieran reclamar *“full pension benefits”*, deberán esperar hasta los 67 años.

** Medida que empezará a aplicar de manera progresiva desde 2013 hasta 2027

Fuente: Banco Mundial, www.socialsecurity.gov, www.direct.gov.uk, www.hrmasia.com, www.bmas.de.

Fuente: Superintendencia Financiera

Según la Figura anterior, la edad mínima para pensionarse en la actualidad la tiene Colombia, seguido del Reino Unido para las mujeres, pero la tendencia está entre los 62 y 65 años para ambos sexos. Esta medida puede generar una mayor auto-sostenibilidad al sistema, por ser directamente proporcional, dado que al ser más los años que se deban cotizar mayores serán los aportes que se realizan en la vida laboral y si se está en el régimen de prima media se incrementará la base del fondo común, así mismo, si la persona cotiza en un fondo privado aumentará el aporte individual. Si en Colombia se tiene en cuenta la tendencia que marcan las edades de jubilación de estos países, muy seguramente la reforma pensional llevará a que se incrementen las edades de pensión, incluso se podría llegar a exigir 67 años de edad para pensionarse.

A continuación se profundizará un poco más sobre los inicios y oferta de valor tanto del Régimen de ahorro individual con solidaridad RAIS como del Régimen de prima media RPM.

1.1. ANTECEDENTES RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD (RAIS)

Hasta el año 1993 en Colombia el Sistema General de Pensiones era administrado por el RPM (Régimen de Prima Media) y algunos Regímenes Especiales como: Telecom, Caprecom, Cajanal, Federación de Cafeteros, Colpuertos, entre otros; con la aprobación de la Ley 100 de ese mismo año, se abre una nueva posibilidad para los afiliados, puesto que tendrán otra alternativa a la hora de elegir en dónde realizar los aportes para pensión porque se reglamentan los lineamientos para la existencia del RAIS (Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad).

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP) son sociedades de servicios financieros, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantías y fondos de pensiones voluntarias.

Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) son administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones, cuya creación se autoriza en el (Art. 90-Ley 100 de 1993)⁸.

En relación al sistema privado de pensiones, en Colombia se ha venido transformando el pensamiento de los trabajadores en propietarios de capital,

⁸ASOFONDOS. ¿QUÉ ES EL RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL RAIS? Disponible en: <http://www.asofondos.org.co/que-es-el-regimen-de-ahorro-individual-rais>. Consulta realizada el día 23 de Septiembre de 2015

propietarios de su ahorro, del producto de su trabajo, dándole la libertad para elegir. La implementación de este modelo trajo consigo principios tales como la equidad, la igualdad y la transparencia en cada uno de los sistemas pensional, ya que ha facilitado la eliminación de regímenes especiales, la introducción del concepto de Cuentas Individuales, la inclusión de una red de seguridad en forma de pensiones mínimas y beneficios de vejez garantizados por el Estado.

Tras 21 años de operación del nuevo Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, más millones de trabajadores colombianos se han convertido en propietarios de sus recursos y rentabilidades. De ese modo, dicho ahorro pensional no se desvía o compromete a fines diferentes que financiar sus propias pensiones.⁹

Con la apertura de los fondos privados aumentó la tasa de personas que ven la importancia del ahorro para su vejez, mirando los beneficios a futuro para ellos y su familia. Con la llegada del régimen de ahorro individual con solidaridad RAIS se dan más opciones para los colombianos que les permite escoger en cuál fondo quieren estar según su interés; también les brinda la posibilidad de realizar ahorros voluntarios, de tener acceso a sus extractos trimestrales de su cuenta individual.

⁹ ASOFONDOS. SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES Disponible en <http://www.asofondos.org.co/sistema-privado-de-pensiones>. Consulta realizada el día 23 de Septiembre de 2015

1.2. OFERTA DE VALOR DEL RAIS

En la actualidad los fondos privados pertenecientes al RAIS autorizados en Colombia son:

1.2.1. Colfondos Pensiones y Cesantías.

Figura 2. Logo de Colfondos



Fuente: Colfondos pensiones y cesantías

Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías (Colfondos AFP) es una administradora de fondos de pensiones colombiana, fundada en 1991 en donde ofrece productos y servicios en el ámbito de las pensiones obligatorias y voluntarias, además de seguro de cesantía. La firma fue controlada hasta el 2009 por Citibank, que vendió sus acciones al holding colombiano Mercantil Colpatria y los fondos de capital privado Palmfund Management y Linzor Capital Partners. En el 2012, el banco canadiense Scotiabank compró una participación controladora de 51% en Colfondos como parte de la expansión latinoamericana de su área de gestión global de patrimonio. Mercantil Colpatria conservó el 49% de la propiedad¹⁰.

¹⁰ BN AMERICAS, Business Insight in Latin America. Colfondos. Disponible en: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/colfondos-sa-pensiones-y-cesantias-colfondos>

1.2.2. Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A.

Figura 3. Logo de Protección pensiones y cesantías



Fuente: Protección pensiones y cesantías

Es una unidad del holding colombiano Grupo de Inversiones Suramericana, es la segunda mayor administradora de fondos de pensiones y cesantías del país con cerca de 1,6 millones de afiliados. La empresa administra tres fondos para seguro de cesantía, pensiones voluntarias y pensiones obligatorias. En 2011, la compañía adquirió los activos de fondos de pensiones en El Salvador, AFP Crecer, del banco local Bancolombia. AFP Protección fue incorporada en 2010 y tiene su sede en Medellín¹¹.

1.2.3. Porvenir S.A.

Figura 4. Logo Porvenir



Fuente: Porvenir

¹¹ BN AMERICAS, Business Insight in Latin America. Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A. Disponible en: http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Administradora_de_Fondos_de_Pensiones_y_Cesantias_Proteccion_S,A,-AFP_Proteccion

Porvenir es una sociedad anónima, de nacionalidad Colombiana, constituida en 1991. Desde ese momento, miles de colombianos han depositado su confianza en esta compañía. En el año 1994, por efecto de la entrada en operación de los fondos privados de pensiones en Colombia, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones en ese país, que mantuvo su participación del 20% de Porvenir hasta septiembre de 2003.

Porvenir hace parte del Grupo AVAL, el conglomerado más importante del país y es accionista de los Bancos de Bogotá, de Occidente, Banco AV Villas y Leasing de Occidente. Para velar por los intereses de los afiliados y por disposición legal, Porvenir es vigilada por la Superintendencia Financiera y es auditada por una firma de Revisoría Fiscal de reconocida experiencia.

Actualmente, Porvenir administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, un Fondo de Pensiones Obligatorias y el Fondo de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos. En su historia de 15 años se ha consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y la que tiene la mayor cantidad de recursos administrados por los fondos de pensiones obligatorias y de cesantías¹².

¹² PORVENIR. Informe de Generación de Valor social Porvenir 2009. Disponible en: https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Actividades/DocumentosRSE/PV_RSOCIALMARZO30.pdf

1.2.4. Old Mutual.

Figura 5. Logo Old Mutual



Fuente: Old mutual

Es un grupo internacional en el mercado del ahorro a largo plazo; sus negocios incluyen seguros, banca y gestión de activos. Establecido en 1845 en Sudáfrica, ahora es una compañía listada en el índice FTSE 100, y sus operaciones están presentes en 33 países. Su filial en Sudáfrica es la segunda empresa de África, por detrás de la compañía petrolera argelina Sonatrach.

Old Mutual Plc. incursionó en el mercado colombiano en el 2006 al adquirir las empresas de Skandia en el mundo. En el 2012, el grupo decidió alinear su marca globalmente, dando inicio a la adopción de la marca en el país a través de un proceso de transición gradual.

A partir de agosto, las compañías del grupo Old Mutual en Colombia operarán exclusivamente bajo la marca Old Mutual. Este cambio se ha hecho también en el Reino Unido, Francia, Italia y México.

Aunque Old Mutual tiene origen en Sudáfrica –y está muy ligada al desarrollo de este país–, un importante proceso de internacionalización la ha convertido en uno de los grupos financieros más importantes a nivel mundial. Hoy, el Grupo está listado en las Bolsas de Valores de Johannesburgo y Londres, y tiene presencia en 32 países, con

lo cual ha entrado a hacer parte de las 500 empresas de Forbes”, afirma su presidente, Daniel Cortés McAllister¹³.

Estas entidades tienen en común las siguientes características:

- Los afiliados al RAIS tienen la oportunidad de hacer aportes voluntarios, con el fin de acceder más rápido a la pensión o así incrementar el monto de la mesada pensional.

- Tiene diferentes modalidades de pensión como son:
 - *Renta Vitalicia Inmediata*: La pensión será pagada por una Compañía de Seguros que previamente efectúa una cotización de la mesada, de acuerdo a las características del grupo familiar y del monto del capital de la cuenta de ahorro individual. Para ello, el Fondo de Pensiones traslada los recursos de la cuenta de ahorro individual a la Compañía de Seguros para que ésta se encargue del pago de la pensión; el valor de la mesada pensional es uniforme en el tiempo y tiene un incremento anual de acuerdo a la inflación.
 - *Retiro Programado*: La pensión será pagada por el Fondo de Pensiones, de acuerdo a los recursos acumulados en la cuenta de ahorro individual. La AFP determina el monto de la mesada pensional a partir del cálculo que realiza para financiar la pensión, sobre el saldo disponible en la cuenta de ahorro individual, la fecha de nacimiento de los beneficiarios y la tasa de rendimiento esperada a futuro del Fondo Especial de Retiro Programado. El valor del incremento de la mesada pensional dependerá de los rendimientos generados en el Fondo de Pensiones.
 - *Retiro Programado con Renta Vitalicia Diferida*: Es una combinación entre las modalidades de pensión de Renta Vitalicia Inmediata y Retiro Programado. Consiste en que el pensionado contrata una Renta Vitalicia que debe ser pagada en un tiempo futuro y durante el momento en que se

¹³ PORTAFOLIO. El grupo financiero Old Mutual adopta su marca en Colombia. Portal de Economía y Negocios. Jueves 17 de Diciembre 2015. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/grupo-financiero-old-mutual-adopta-marca-colombia-0>

contrata esta renta, el Fondo de Pensiones paga las mesadas pensionales bajo el esquema de retiro programado. La AFP determina el monto de la mesada pensional en el período de retiro programado; la aseguradora, en cambio, establece el monto de la pensión para la renta vitalicia. El pensionado decide el tiempo por el cual desea recibir la pensión por retiro programado. Se contrata la renta vitalicia desde el momento en que se adquiere el estatus de pensionado¹⁴.

Se espera otras cuatro modalidades que están en proceso de autorización individual por la Superintendencia Financiera.

- No existen semanas o tiempo para acceder al beneficio, el afiliado puede programar la edad de retiro y el monto de la mesada, siempre y cuando tenga un ahorro en su cuenta individual que se lo permita.
- Para acceder a la pensión mínima de vejez se exige la edad y 1150 semanas cotizadas.
- Para obtener la pensión se requiere tener 57 años si es mujer y 62 años.
- Los afiliados al RAIS reciben extractos trimestrales de su cuenta individual
- El monto de la pensión dependerá del ahorro realizado a lo largo de la vida laboral.¹⁵

¹⁴ PORVENIR. Boletín Jurídico No. 10. Septiembre de 2012. Disponible en: https://www.porvenir.com.co/Empresas/micrositios/boletines_juridicos_tributarios/pdf/BolJur_sept_2012.pdf

¹⁵ Ibid.

1.3. ANTECEDENTES RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA (RPM)

Desde el año 1967, el Instituto de Seguros Sociales estuvo administrando el Régimen de Prima Media cubriendo los riesgos de invalidez, vejez y muerte hasta el mes de Septiembre de 2012, toda vez que a partir del 1 de octubre de ese mismo año empezó sus operaciones. Su creación inicio debido a la necesidad de integrar todas las administradoras de fondos pensionales de Régimen de Prima Media (el ISS, Cajanal y Caprecom), pero presentaban enormes problemas a la hora del traslado de la información salarial y laboral de los pensionados y cotizantes, ya que no se digitalizaban todas las bases de datos. Con dichos problemas Colpensiones decidió empezar de ceros la administración de los montos definidos en pensiones, por lo tanto, los problemas presentados en ISS fueron resueltos por esta entidad¹⁶.

El Régimen de Prima Media vivía un período de grandes dificultades debido a que se estaban presentando problemas en la administración e ineficiencia en el manejo de los recursos. Muchos colombianos tuvieron que padecer el suplicio de tener que esperar más de cinco años para que el extinto Seguro Social les resolviera solicitudes de reconocimiento de pensión pese a tener toda la documentación y requisitos en regla, adicional a ello, las semanas cotizadas se desaparecían sin razón alguna de las historias laborales de los ciudadanos. Era urgente la creación de una nueva entidad que viniera a ponerle orden y control al manejo del Régimen de Prima Media.

¹⁶ ACTIVO LEGAL, Seguridad Jurídica para su empresa. Aún no se liquida totalmente el Instituto de Seguros Sociales. 11 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/541-colpensiones-liquidacion-iss-decreto1388-2013-instituto-seguro-social>

Ya desde el 2007 con la Ley 1151 se creó la Administradora Colombiana de Pensiones “Colpensiones” que se definió como una empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio del Trabajo. Pero el decreto 4121 de 2011 cambió la naturaleza jurídica de la entidad y estableció que la administración estará sometida a los estándares regulatorios del sector financiero. Esto, según MinTrabajo, permite que existan los recursos necesarios para que el afiliado y el pensionado exijan la claridad de la información, la atención oportuna y la evidencia de procesos claros y transparentes, y así puedan tomar decisiones acertadas sobre el futuro de sus pensiones y su ahorro pensional¹⁷.

Pero el atraso estructural para resolver las solicitudes del ISS hizo que Colpensiones iniciara con “problemas”, ya que primeramente se creía que el Seguro Social en liquidación le iba a transferir 80.000 expedientes, pasado el tiempo éstos se convirtieron en 322.000, razón por la cual pese a los grandes esfuerzos que se hicieron desde la Presidencia, no se disponía de la infraestructura suficiente para resolver eficazmente y cumplirle a los ciudadanos. Ello se contrarrestó con la inclusión de nuevos funcionarios competentes y con el desarrollo de nuevas tecnologías, sin dejar de lado que se ha contado con la colaboración de la Corte Constitucional en cuanto a ir ampliando los plazos para la puesta al día del Régimen de Prima Media, lo que ha contribuido para que a abril de 2015 tan sólo falte un 3%.

Según Mauricio Olivera González Presidente de Colpensiones en reunión con los funcionarios manifestó que “los logros no se reducen a las respuestas de solicitudes de reconocimiento represadas en el ISS. En 2014 Colpensiones corrigió todas las historias laborales dejadas por el Seguro Social y la entidad agiliza el trámite de

¹⁷ ACTIVO LEGAL, Seguridad Jurídica para su empresa. Razones para la salida del ISS y la nueva administración de Colpensiones. Disponible en: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/231-noticia021012n1>

reconocimiento de pensiones de sus afiliados”. Realmente se ve el avance que ha tenido la entidad desde sus inicios hasta la fecha (ya cerca de tres años en operación), obviamente aún con muchas oportunidades de mejora en procesos y decisiones pero están trabajando por mejorar día a día.

1.4. OFERTA DE VALOR DEL RÉGIMEN DE PRIMA MEDIA

A continuación se detallarán los beneficios que tienen las personas que hagan los aportes para pensión en Colpensiones:

- Respaldo total del Estado: Por ser el único fondo de naturaleza pública, Colpensiones cuenta con el apoyo incondicional del Estado.
- Los aportes a pensión se convierten en semanas cotizadas y cada semana cuenta: A diferencia de los fondos privados, se tiene en cuenta las semanas cotizadas en la vida laboral.
- Para obtener la pensión se requiere tener 57 años si es mujer y 62 años si es hombre y haber cotizado 1.300 semanas como mínimo.
- Para calcular el valor de la mesada pensional se tiene en cuenta el salario devengado en los últimos 10 años y en ningún caso se pagarán pensiones inferiores a un salario mínimo.
- Las personas con ingresos iguales o inferiores a un salario mínimo pueden aplicar para obtener un subsidio que les permitirá aportar a su pensión a través del Programa Colombia Mayor.

- Posibilidad de realizar cotización por semanas: Cuando no se laboran los 30 días del mes, se puede cotizar sobre 1, 2 ó 3 semanas dependiendo de la situación particular, y éstas serán tenidas en cuenta dentro de la historia laboral.

- Convenios Internacionales: Los colombianos que viven o trabajan en España y Chile podrán aportar o recibir su pensión en el país que se encuentren, a través del programa Colombianos en el Exterior el cual les permite que al momento de solicitar el reconocimiento se les tenga en cuenta las semanas cotizadas tanto en Colombia como en estos países.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES

En Colombia obtener una pensión de sobrevivientes, invalidez o incluso de vejez se estaba convirtiendo en toda una odisea, los tiempos de respuesta que por ley son cuatro meses para el reconocimiento por primera vez de una pensión y dos meses para un recurso, terminaban en dos, tres o incluso cuatro años transformando totalmente la vida de las personas que estaban a la espera de tan anhelado día en el que recibirían su pensión; a unos cuantos incluso, les llegaba la hora de partir de este mundo sin alcanzar a disfrutarla. Todo esto conllevó a que los ciudadanos pensaran que sólo por medio de una tutela o demanda se podía conseguir que el Estado reconociera el derecho que les asistía.

Es por esta razón, que Colpensiones se convierte en la luz al final del túnel para las personas que estaban cotizando al Régimen de Prima Media y que deseaban que se diera un cambio, pero como en cualquier situación, ha tenido tanto detractores como seguidores, porque no todo ha sido color de rosa, ya que el empezar con una repesa del Seguro Social, tanto en reconocimiento de solicitudes como en corrección de historias laborales y tutelas, significó que la nueva administradora viera opacada su imagen por las respuestas tardías que estaba generando. No obstante lo anterior, se puede afirmar que desde su apertura (octubre de 2012) hasta la fecha, Colpensiones tiene prácticamente al día dicha repesa.

2.1. MARCO ESTRATÉGICO

Colpensiones tenía establecido un marco estratégico desde sus inicios, dentro de los cuales estaba la misión y visión que tenían como fecha límite el año 2014. A continuación, se muestra la que estaba para esa fecha y la que actualmente rige a la Entidad, al igual que todos los componentes de dicho marco, los cuales se encuentran publicados en la página oficial de Colpensiones

2.1.1. Misión 2012 a 2014.

Gestionamos integralmente las prestaciones del régimen de prima media y los beneficios económicos periódicos legalmente establecidos a lo largo del ciclo de vida de nuestros clientes, en condiciones sostenibles, eficientes y trabajando por una mejor calidad de vida de los colombianos generando la mayor rentabilidad social¹⁸.

Esta misión es ambiciosa, ya que los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos) si bien es cierto se tenía contemplado que hicieran parte de la nueva oferta de valor que el Estado disponía para los colombianos, a esa fecha aún no estaba estructurada como tal la política mediante la cual se regiría; del mismo modo, las condiciones “eficientes” de que habla esta misión, por más que se quisiera era muy difícil de lograr, debido a que no se estaba hablando de una empresa nueva como tal, sino que el sólo hecho de arrastrar con todo lo que al Instituto de Seguros Sociales le faltaba por resolver conllevaba a que esta frase se quedara en sólo buenas intenciones.

¹⁸ COLPENSIONES. Misión 2012 a 2014. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

2.1.2. Misión 2015.

Somos la empresa estatal, que como parte del sistema general de pensiones, administra integralmente el régimen de prima media con prestación definida (RPM), y el servicio social complementario de ahorro de beneficios económicos periódicos (BEPS), generando valor agregado y servicios con innovación para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos¹⁹.

Misión más acorde con la realidad porque en efecto Colpensiones:

- Hace parte del SGP Sistema General de Pensiones.
- Es la única entidad del Estado que administra el RPM y los BEPS.
- El generar valor agregado es ir más allá de ser una empresa estatal, incentivando la confianza de los ciudadanos.
- La innovación para mejorar la calidad de vida se da con el servicio social complementario que abarca la población que no tiene posibilidades de cotizar al sistema.

2.1.3. Visión 2012 a 2014.

Para el año 2014, seremos la Administradora de Prestaciones y de Beneficios Económicos Periódicos líder en el sector por la calidad y oportunidad en la

¹⁹ COLPENSIONES. Misión 2015. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

atención de nuestros clientes, reconocida por nuestra responsabilidad social, generando la mayor rentabilidad social²⁰.

Esta visión cumple con la condición de ser retadora, pero es demasiado soñadora pues liderar un sector que se encontraba tan golpeado y con la falta de credibilidad por parte de los ciudadanos era complicado, si bien es cierto que la Entidad ha aunado sus esfuerzos con el fin de sacar adelante el régimen de prima media, en dos años era casi imposible lograr el posicionamiento.

2.1.4. Visión 2015.

A partir de la consolidación institucional prevista para 2015, Colpensiones contará en el 2018 con una cultura empresarial caracterizada por el trabajo en equipo, el crecimiento personal y profesional de su talento humano, logrando ser reconocidos por la transparencia, excelencia y calidad en la prestación de los servicios, generando confianza de los empleadores y los ciudadanos en la empresa²¹.

Visión con enfoque de adentro hacia afuera, orientación al fortalecimiento del equipo de trabajo en todos los niveles, crecimiento de sus colaboradores, desarrollo de competencias; esta es la base y si está sólida y firme se puede trabajar con excelencia, calidad y transparencia lo que trae inmersa la confianza que se pueda llegar a generar por parte de los colombianos.

2.1.5. Valores.

²⁰ COLPENSIONES. Visión 2012 a 2014. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

²¹ COLPENSIONES. Visión 2015. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

En COLPENSIONES los Valores se manifiestan en una forma de ser:

Como personas y como empresa somos íntegros y nos debemos a nuestra palabra y compromisos”. Por ende, los Valores Corporativos son: respeto, solidaridad, confianza, integridad y excelencia²².

2.1.5.1. Respeto. Debe empezar a sentirse desde adentro, la armonía y el buen trato que se respire al interior de la organización se verá reflejada en las actitudes hacia los ciudadanos y grupos de interés.

2.1.5.2. Solidaridad. Se ajusta para la entidad porque las pensiones llevan intrínseco el carácter asistencial y mejora en la calidad de vida, además Colpensiones se caracteriza por ser un fondo común de naturaleza pública.

2.1.5.3. Confianza. Es indispensable que exista entre todos los colaboradores con respecto al trabajo de cada quien, propendiendo a que cada uno de lo mejor de sí al momento de pasar su trabajo a otras áreas, buscando trabajar con calidad lo que repercutirá en que los usuarios lo noten y también sientan confianza al acudir a la entidad.

2.1.5.4. Integridad. Encierra el ser responsable, ético, honesto, transparente en el actuar de todos los empleados para que redunde en beneficio de las personas y confíen en la organización.

²² COLPENSIONES. Valores. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

2.1.5.5. Excelencia. Es difícil de encontrar, pero se debe propender por alcanzarla y para ello se debe ir más allá de lo necesario, buscando entregar el trabajo con calidad, respondiendo en la totalidad de las pretensiones del ciudadano.

2.1.6. Principios de Operación.

- Validación de información a la entrada
- Política de cero papel en la operación
- Respuesta o compromiso de respuesta al cliente en todos los casos
- Atención distribuida, decisión centralizada, validación en el Back Office
- Procesos automatizados, autocontrolados y con reglas de negocio unificadas
- Front y Back Office
- Diversificación de canales para la atención de los clientes
- Integración de procesos tercerizados²³

Desde sus inicios en octubre del año 2012, si bien es cierto se han implementado los principios de operación, éstos a su vez no han sufrido transformaciones muy significativas, todos los trámites deben ser radicados en el área de “rotonda” la cual es manejada por un outsourcing, allí se genera un sticker con el número de radicado y fecha para que el ciudadano tenga la evidencia, estas solicitudes viajan virtualmente a un back office que se encarga de hacer las validaciones necesarias para que la información sea de calidad y así mismo se pueda decidir, posteriormente se genera una carta, bien sea con la respuesta definitiva o compromiso de respuesta (para los casos en los que corresponda escalar a las áreas competentes), la

²³ COLPENSIONES. Principios de Operación. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

tendencia es manejar sólo el papel necesario porque dentro de la responsabilidad social se quiere contribuir con el medio ambiente.

También la entidad cuenta con diversos canales por medio de los cuales las personas pueden consultar sus trámites como son: los PAC (Puntos de atención al ciudadano), página www.colpensiones.gov.co en donde los ciudadanos podrán hacer sus consultas vía web, sin necesidad de desplazarse hacia un punto de atención, lo que redundará en ahorro de tiempo, disponibilidad inmediata de la información y comodidad. Además se tiene a disposición de los ciudadanos la línea gratuita 018000410909 en donde se encuentran asesores prestos a atender las inquietudes de las personas.

2.1.7. Lineamientos Estratégicos.

- Resolver la totalidad de las solicitudes presentadas de forma integral, oportuna y con calidad.
- Poner en primer lugar los derechos de los ciudadanos, ciñéndose a la Constitución y la Ley.
- Arraigar un rol más cercano al papel de un empresario.
- Optimizar las políticas de talento humano y convertir a Colpensiones en un lugar atractivo para trabajar²⁴.

Estos lineamientos se enfocan mucho en la mejora de los servicios y la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que son esenciales para la durabilidad de la organización al igual que tener un talento humano capacitado y con buenas garantías en el trabajo. Cuando se habla de oportunidad en las respuestas, es una de las estrategias más valideras que ha estado trabajando Colpensiones, evitando

²⁴ COLPENSIONES. Lineamientos Estratégicos. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

la acumulación de casos sin soluciones, desgaste de los empleados y clientes insatisfechos; es donde se trae a colación que un cliente satisfecho vale por dos.

2.1.8. Focos Estratégicos.

1. Controlar y optimizar la operación
2. Mitigar los riesgos
3. Garantizar la continuidad
4. Servicio centrado en el ciudadano
5. Calidad de la información y Gobierno de datos
6. Cultura Organizacional²⁵

Pensar estratégicamente es vital para que las organizaciones logren avanzar y puedan ser reconocidas en el mercado y más que ello, tener un norte sobre el cual orientar los esfuerzos. Dentro de los focos estratégicos que Colpensiones tiene diseñados está inmersa la operación, porque se tiene en cuenta el mejorarla día a día gracias al seguimiento y control que se le pueda brindar, el estar atentos a todos los riesgos que puedan afectar a la entidad y a sus usuarios brinda un margen de reacción para contrarrestarlos con políticas que lleven a que haya una continuidad sin afectar el servicio, siendo éste vital para lo cual se tiene como pilar fundamental al ciudadano propendiendo porque estén resueltos sus trámites en los tiempos que se tienen establecidos para ello. Asimismo, para la Entidad es muy importante el manejo y control de la información, ya que es la materia prima a la hora de tomar las decisiones con respecto a las solicitudes a resolver. Y todo lo anterior debe estar enmarcado con la cultura organizacional.

²⁵ COLPENSIONES. Focos Estratégicos. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

2.1.9. Política del Sistema Integrado de Gestión SIG.

La Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES en el marco de su misión y visión, se compromete a implementar y mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo los requisitos legales aplicables y articulando las operaciones, procesos y servicios, hacia una gestión altamente efectiva que redunde en beneficios evidentes para los ciudadanos, basados en las mejores prácticas proporcionadas por los modelos de gestión aplicables.

- Propiciar una cultura de control que contribuya al cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Orientar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.
- Promover la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información manejada en los procesos y operaciones.
- Prevenir las lesiones, la accidentalidad y las enfermedades laborales de los empleados.
- Reducir y prevenir la contaminación y los impactos negativos sobre la naturaleza y las personas²⁶.

Sintiendo la necesidad de innovar en la mejora de la calidad de los servicios, se implementó un sistema integrado de gestión el cual necesita que el talento humano trabaje a la par para el cumplimiento de los objetivos. Dicho sistema integra cuatro ejes: Eje de Calidad: el cual busca aumentar la satisfacción de los clientes, mejorar los procesos internos y ser más competentes en el medio de los fondos de pensiones; Eje de Seguridad de la Información: cuyo objetivo es mantener blindada la información de los clientes y los procesos internos dado que una organización que no proteja sus activos de información es más vulnerable a ser reemplazada por

²⁶ COLPENSIONES. Política del Sistema Integrado de Gestión SIG. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

sus clientes; El Eje Ambiental: busca que todos sus trabajadores estén sintonizados en el cuidado del medio ambiente y el ahorro de recursos de la organización y por último el Eje de Salud Ocupacional: enfocado en el cuidado y seguridad de los trabajadores al igual que los clientes. Todo este proceso de sistema integrado de gestión ayuda en los procesos internos de Colpensiones a mejorar la innovación, el trabajo en equipo lo cual contribuye al posicionamiento de la empresa.

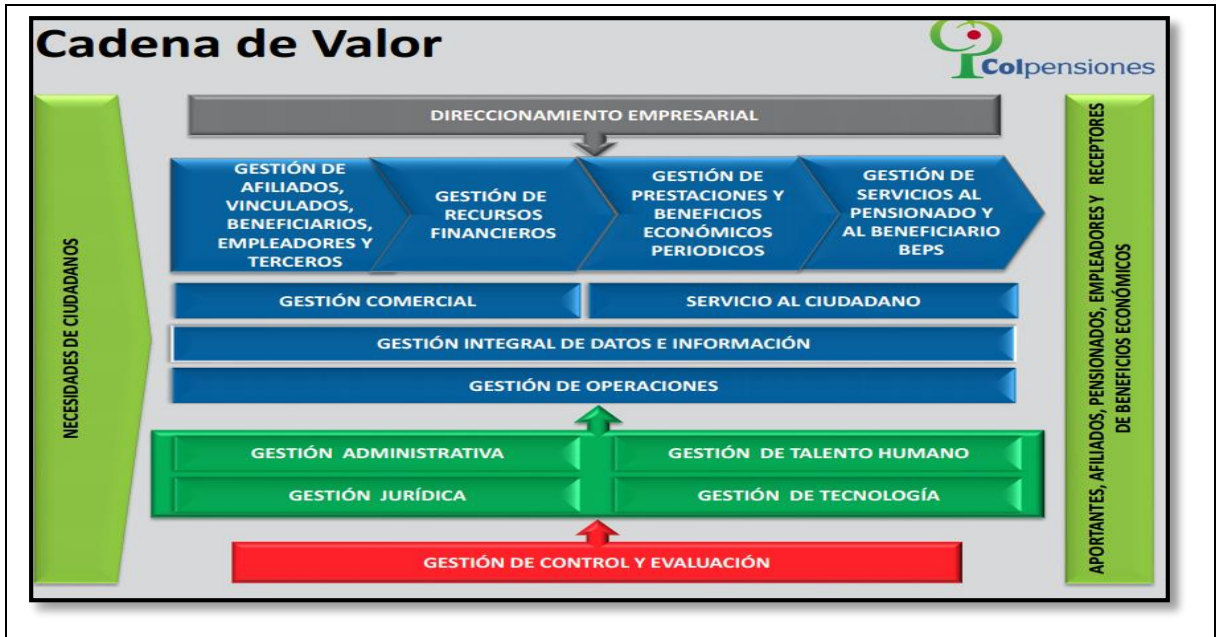
2.1.10. Cadena de Valor.

La cadena de valor de COLPENSIONES es el modelo gráfico que describe la ejecución articulada y complementaria de las actividades que generan valor a los clientes, usuarios y partes interesadas de la empresa.

Está conformada por los macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, que reúnen el conjunto de procesos generadores de resultado a nivel institucional, orientados al cumplimiento de las funciones constitucionales y legales, de la misión y de la visión de la empresa²⁷.

²⁷ COLPENSIONES. Cadena de Valor. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

Figura 6. Cadena de Valor de Colpensiones



Fuente: colpensiones

De acuerdo al modelo teórico de la cadena de valor de Colpensiones, se puede ver el desarrollo de las actividades las cuales buscan generar valor al cliente final identificando sus necesidades para poder transformarlas en soluciones. En las organizaciones al igual que Colpensiones debería existir una dependencia que realizara seguimiento a los proceso durante toda su ejecución con el fin de identificar posibles amenazas y oportunidades en el medio.

2.1.11. Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO.

Establece el marco de políticas que componen el Sistema de Administración de Riesgo Operativo, definiendo los procesos que permitan la identificación, medición, control y monitoreo de manera eficiente y eficaz de los riesgos operativos a los que se ve expuesta COLPENSIONES en desarrollo de su objeto

social, buscando un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia de la organización al riesgo²⁸.

Los riesgos siempre van a estar acechando la tranquilidad de toda organización, para lo cual es de suma importancia estar preparados con estrategias que permitan contrarrestarlos al momento de su aparición, e incluso prevenir ante su posible ocurrencia.

2.1.12. Política Editorial.

La Política Editorial y de actualización de contenidos del sitio web y de las comunicaciones de COLPENSIONES, se desarrolló con el objetivo de establecer los lineamientos de comunicación y divulgación, así como su forma de entregarla tanto al cliente interno como externo, con el fin de responder acertadamente a sus necesidades²⁹.

En este mundo cambiante, en donde los avances tecnológicos han ido ganando su espacio, Colpensiones no se puede quedar atrás, para lo cual diseñó la política editorial cuyo objeto es mantener la página web actualizada con la información que consideran los ciudadanos puedan llegar a requerir, adicional a ello, también generan información para que los colaboradores estén al día con lo que ocurre dentro y fuera de la entidad.

²⁸ COLPENSIONES. Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

²⁹ COLPENSIONES. Política Editorial. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

2.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Todos los trámites dentro de las oficinas de Colpensiones se radican por medio de formularios, a continuación se relacionan los más comunes:

2.2.1. Actualización de datos.

Para actualizar datos de ubicación, fecha y/o lugar de nacimiento, ocupación y oficio, nombres y/o sexo, tipo y/o número de documento, fecha de expedición de la cédula de ciudadanía, beneficiarios, nacionalidad, fallecimiento del afiliado y actualización de datos del empleador.

2.2.2. Corrección de historia laboral.

Se utiliza cuando una persona requiere hacer modificaciones en su historia laboral por períodos faltantes, sobrantes, inconsistencia en días cotizados, errores en: nombres, tipo de documento, período de cotización, ingreso base cotización. Dichas correcciones son necesarias cuando se evidencia que no están completos los tiempos para que aparezcan acreditados todos los períodos cotizados al sistema.

2.2.3. Novedades de pensionados.

Diseñado para las personas que ya están disfrutando de su pensión, cuando requieren comprobantes de pago, actualizar sus datos, cambiar la entidad bancaria, actualizar escolaridad, cambiar de eps entre otros.

2.2.4. PQRS.

Utilizado para radicar peticiones, quejas, reclamos o sugerencias.

2.2.5. Solicitud novedad de retiro retroactivo.

Cuando un empleador por error omitió retirar a un empleado en la fecha del retiro real de la empresa, debe diligenciar y radicar este formulario para que posteriormente no se vaya a ver afectado el retroactivo del trabajador.

2.2.6. Afiliación.

Cuando una persona nunca ha cotizado al sistema general de pensiones o desea trasladarse de fondo.

2.2.7. Solicitud de reconocimiento de prestaciones económicas.

Dentro de los trámites de reconocimiento que los ciudadanos pueden radicar en cualquier oficina de Colpensiones se encuentran los siguientes:

- **Vejez:** Cuando el ciudadano ya cumple con los requisitos de edad y semanas exigidos por ley (57 años mujeres y 62 años hombres) + (1300 semanas).
- **Invalidez:** Para los casos en que un ciudadano haya perdido su capacidad laboral en más del 50% por enfermedad común, para lo cual se hace necesario que haya cotizado en los últimos tres años 50 semanas.

- Indemnización sustitutiva: Cuando la persona pese a tener la edad, no alcanza a reunir los requisitos mínimos de semanas para adquirir una pensión, es la devolución de sus aportes.
- Auxilio funerario: Valor que se paga a quien demuestre haber sufragado los gastos del afiliado o pensionado, éste oscila entre 5 y 10 salarios mínimos mensuales vigentes.
- Pensión de vejez compartida: Modalidad de pensión utilizada cuando una persona ha sido jubilada por una empresa pública (a los 20 años de servicio) y al cumplir con los requisitos establecidos para una pensión de vejez debe solicitar la pensión compartida que es asumida tanto por Colpensiones como por la entidad que inicialmente lo jubiló.
- Pensión convenios internacionales: En la actualidad existe convenio con los países de España y Chile que consiste en tener en cuenta las semanas que los colombianos han cotizado tanto en esos países como en Colombia al momento de liquidar la prestación económica.
- Pensión sobrevivientes: Se da a cónyuge, hijos hasta los 18 años y hasta los 25 años siempre y cuando demuestren estar estudiando, padres que dependan económicamente del fallecido, hermanos inválidos y aplica cuando es el afiliado quien fallece. Es importante demostrar que había cotizado 50 semanas en los últimos tres años al momento del fallecimiento.
- Sustitución pensional: Los beneficiarios son igual que para una pensión de sobreviviente, la gran diferencia es que para este caso quien fallece es un pensionado.
- Indemnización de sobrevivientes: Se da para los casos en que el ciudadano en vida no alcanzó a cotizar las 50 semanas en los últimos tres años, en estos casos se devuelve el valor aportó al sistema.

- Pensión vejez para madre o padre trabajador con hijo inválido: Reconocimiento especial para aquellas madres o padres que tienen hijo inválido y que por esta razón deben retirarse de laborar para dedicarle todo el tiempo a este hijo.

- Pensión familiar: Aplica para los casos en que una pareja de esposos o cónyuges individualmente no tienen derecho a pensión, si ambos ya cumplen el requisito de la edad y entre los dos reúnen las semanas mínimas requeridas y además pertenecen a nivel Sisben I o II, pueden solicitar este reconocimiento.

2.3. RESULTADOS DE ENCUESTA

Después de la realización de la encuesta se puede ver el resultado de la tabulación por cada pregunta con el fin de identificar su comportamiento.

El total de encuestas realizadas fue de 341 personas encuestadas de lo que se obtuvo lo siguiente:

La siguiente tabla, podemos encontrar el número de personas que se encuentran afiliadas al sistema general de pensiones, como es el caso de fondos privados y Colpensiones, del otro lado de la moneda nos mostrara la cantidad de personas que no están afiliadas a ningún fondo.

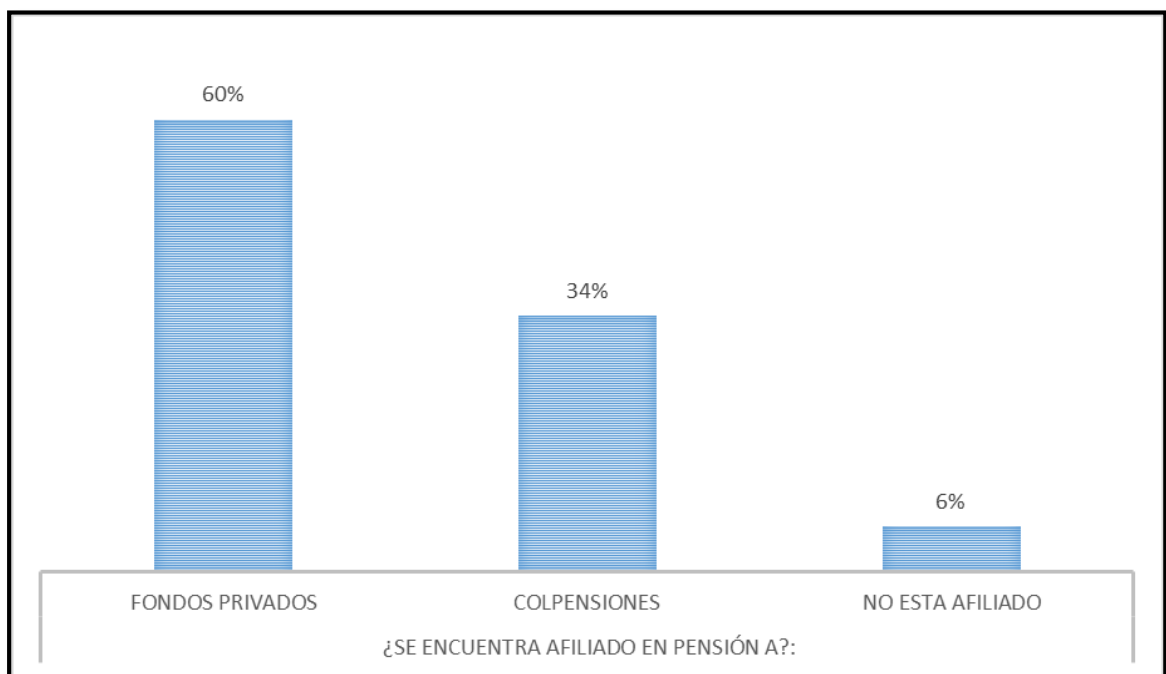
Tabla 7. Personas afiliadas al Sistema General de Pensiones

¿SE ENCUENTRA AFILIADO EN PENSIÓN A?	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
FONDOS PRIVADOS	205	60,12
COLPENSIONES	115	33,72
NO ESTA AFILIADO	21	6,16
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Como resultado de la tabla 7, se puede evidenciar que 205 personas están afiliadas a los fondos privados siendo la cantidad más representativa de la muestra.

Gráfica 2. Porcentaje de personas afiliadas al Sistema General de Pensiones



Fuente: Trabajo de campo

Con la Ley 100 de 1993, un alto porcentaje de cotizantes al Sistema General de Pensiones se trasladó hacia los fondos privados con el ánimo de obtener mejores beneficios, con la muestra que se tomó en la encuesta se tiene que el 60,12% de los encuestados dice estar cotizando en fondos privados (Porvenir, Protección, Colfondos, Old Mutual), un 33,72% en Colpensiones existiendo una brecha del 26% y un 6,16% no está afiliado bien sea porque no tienen ingresos, no confían en el sistema, no les interesa entre otras causas, tal y como se evidencia en la gráfica anterior.

La siguiente tabla, se puede identificar el número de personas que están cotizando en pensión, al igual los que no lo están haciendo.

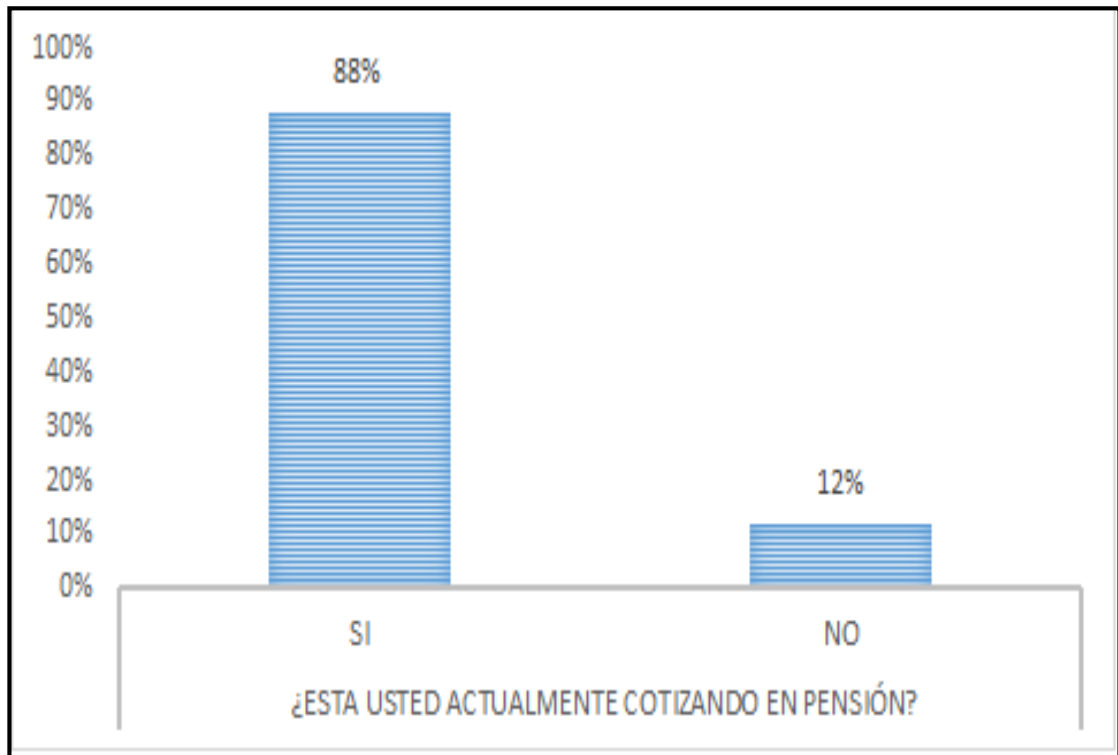
Tabla 8. Personas que realizan su cotización en pensión

¿ESTA USTED ACTUALMENTE COTIZANDO EN PENSIÓN?	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
SI	300	88,00
NO	41	12,00
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Con base a la tabla anterior, se puede evidenciar que son más las personas que están actualmente cotizando en pensión que las que no lo están haciendo, bien sea por obligación o por conciencia de ahorro para la vejez.

Gráfica 3. Porcentaje de personas que realizan su cotización en pensión



Fuente: Trabajo de campo

En la gráfica 3, un porcentaje representativo de personas encuestadas (88%) está actualmente cotizando en pensiones, pero no hay que dejar de lado que depende mucho del sector y a quien fue aplicada la encuesta, dado que la mayoría son ciudadanos con un trabajo formal los cuales están obligados a cotizar en pensiones.

La tabla 9, permitirá identificar la preferencia de las personas a la hora de cotizar en los fondos de pensiones, bien sea por prevención, conciencia u obligación.

Tabla 9. Medio por el cual la persona realiza su cotización de pensión

¿SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR ES (SÍ) LO HACE POR?:	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
PREVENCIÓN	96	28,16
CONCIENCIA	78	22,87
OBLIGACIÓN	167	48,97
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Según la tabla anterior, la información suministra confirma la apreciación anterior, el 48,97% cotiza porque se siente obligado por el sistema, sólo el 28,16% lo hace por prevención y el 22,87% porque tienen plena convicción de lo importante que es el prepararse para el futuro. En la mente de los colombianos hay carencia de una cultura enfocada en la prevención, falta pensar con ojo crítico en el mañana.

Con la siguiente tabla se podrá identificar, algunos de los factores principales porque las personas no cotizan en pensiones.

Tabla 10. Razón por la cual no realiza su cotización en pensión

¿SI CONTESTO QUE (NO) EN LA PREGUNTA SE DEBE A?	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS	225	66,00
DESCONOCIMIENTO DEL TEMA	106	31,00
NO LE INTERESA	10	3,00
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Tal y como se evidencia en la tabla anterior, la falta de recursos económicos o empleo formal es un factor muy representativo para el aumento de las personas activas en los fondos de pensiones, y es esa falta de ingresos la que en muchas ocasiones impide a los ciudadanos cotizar y también la carencia de conocimiento con respecto a los mecanismos alternos como Régimen subsidiado y los Beps que pueden ser una gran opción para cuando no se cuenta con empleo, de esta forma no se sacrifica el tiempo en el cual se está atravesando por una situación desfavorable, sino por el contrario, con un pequeño esfuerzo económico por parte del cotizante sumado a la ayuda del gobierno, se pueden ver reflejadas semanas en sus historias laborales.

La siguiente tabla, permitirá identificar desde la perspectiva de los usuarios, el grado de acompañamiento de los fondos privados a la hora de saber de sus situaciones pensionales y los medios por los cuales ellos pueden consultar la información que requieren.

Tabla 11. Acompañamiento por parte de los fondos privados o colpensiones para comprender situación pensional

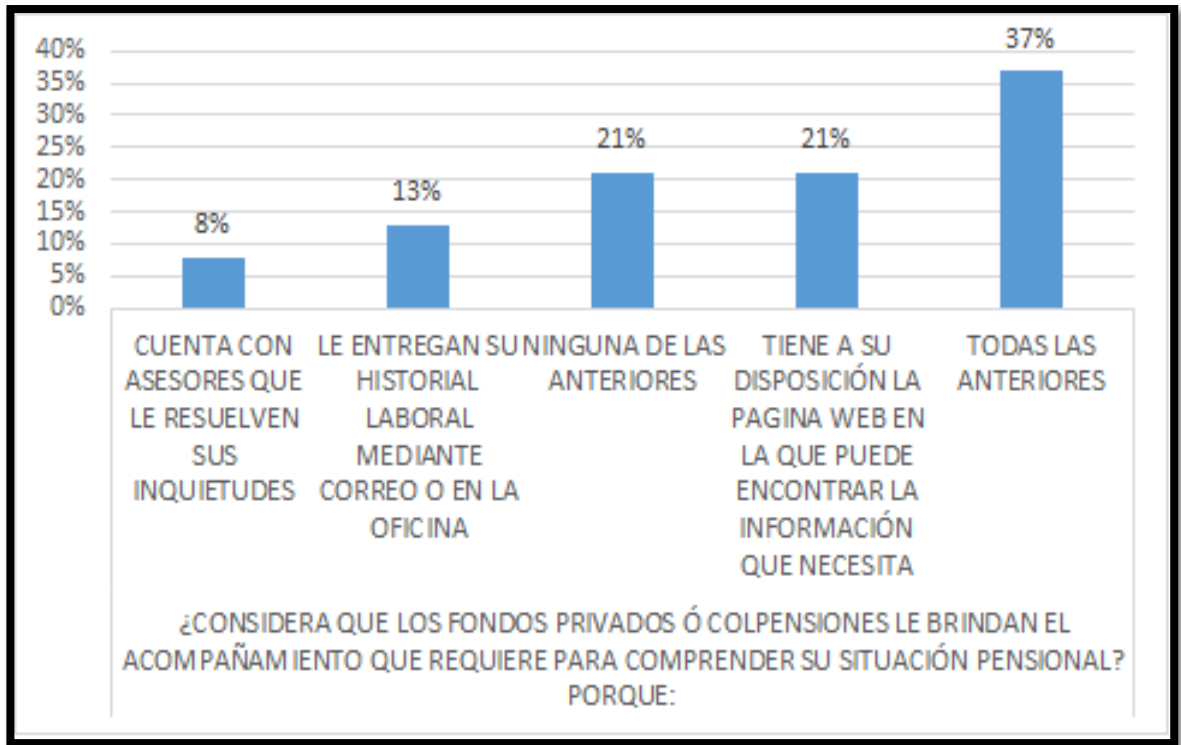
CONSIDERA QUE LOS FONDOS PRIVADOS Ó COLPENSIONES LE BRINDAN EL ACOMPAÑAMIENTO QUE REQUIERE PARA COMPRENDER SU SITUACIÓN PENSIONAL? PORQUE	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
Cuenta con asesores que le resuelven sus inquietudes	27	8,00
Le entregan su historial laboral mediante correo o en la oficina	44	13,00
Ninguna de las anteriores	72	21,00
Tiene a su disposición la página web en la que puede encontrar la información que necesita	72	21,00
Todas las anteriores	126	37,00
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

En la tabla 11, se evidencia que el 21% de las encuestas realizadas informan que a la hora de recibir un acompañamiento por parte de los fondos privados o colpensiones tienen a su disposición en la página web la información que necesitan, mientras que un 13% afirman que solo reciben información mediante correo electrónico o en oficina acerca de su historial laboral. Un 8% informa que cuentan con asesores que les resuelven sus inquietudes.

Cada vez más las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se convierten en un aliado para las Organizaciones, y el sector pensional no es la excepción, ya que tanto a nivel estatal como privado cuentan con amplias plataformas en la Web en donde los ciudadanos pueden obtener todo tipo de información con respecto a los trámites, historia laboral, formularios, diversos conceptos entre otros. En términos generales las personas se sienten respaldadas porque encuentran tanto en la web como en las oficinas respuestas a sus inquietudes, sólo el 21% no se siente identificado.

Gráfica 4. Acompañamiento por parte de los fondos privados o colpensiones para comprender situación pensional



Fuente: Trabajo de campo

En la gráfica 4, el 21% de las personas encuestadas tienen disposición de la página Web para encontrar la información que necesitan, siendo un valor representativo y permite saber el grado de importancia de la tecnología en los fondos de pensiones.

Con la siguiente tabla, se puede identificar el grado de conocimiento de las personas en los requisitos que deben presentar a la hora de trasladarse de fondos.

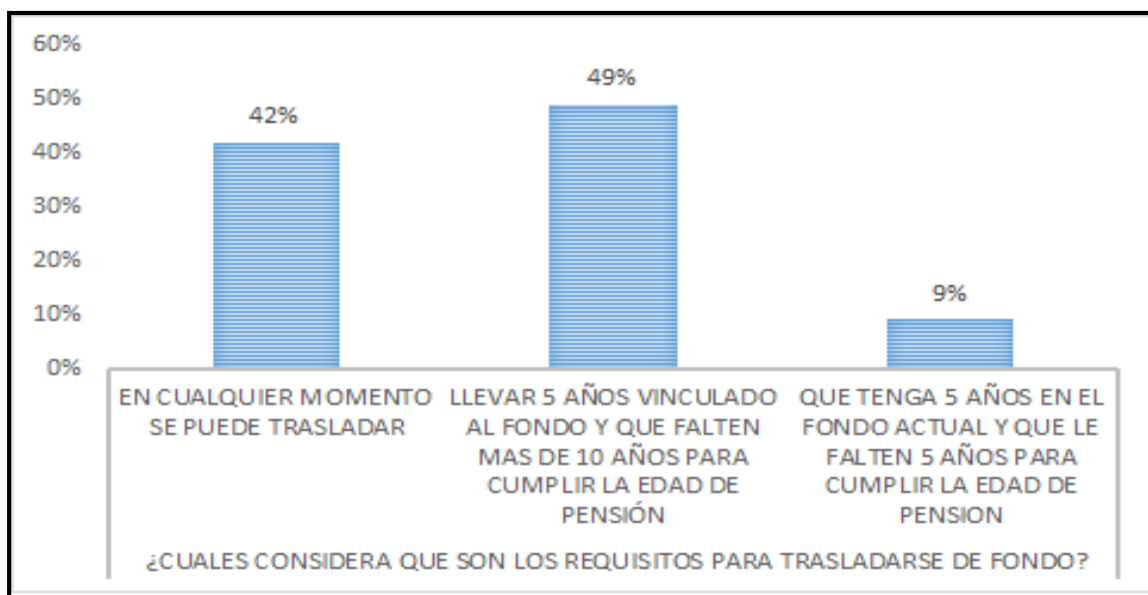
Tabla 12. Requisitos de traslado

¿CUALES CONSIDERA QUE SON LOS REQUISITOS PARA TRASLADARSE DE FONDO?	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
EN CUALQUIER MOMENTO SE PUEDE TRASLADAR	143	42,00
LLEVAR 5 AÑOS VINCULADO AL FONDO Y QUE FALTEN MAS DE 10 AÑOS PARA CUMPLIR LA EDAD DE PENSIÓN	167	49,00
QUE TENGA 5 AÑOS EN EL FONDO ACTUAL Y QUE LE FALTEN 5 AÑOS PARA CUMPLIR LA EDAD DE PENSION	31	9,00
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Como resultado de la tabla 12, se obtiene que 174 personas no saben los requisitos a comparación de 167 que si tiene claridad. La diferencia no es mucha pero siguen siendo más lo que desconocen el tema y esto es una alerta para trabajar en la promoción de los requisitos.

Gráfica 5. Requisitos de traslado



Fuente: Trabajo de campo

En la gráfica anterior, se observa que pese a que las personas que respondieron la encuesta tienen una buena formación académica, aún existe alto desconocimiento sobre los requisitos para pasarse de fondo, lo que conlleva a que no se atrevan a solicitar sus traslados en el momento oportuno y en muchas ocasiones cuando ya lo deciden es demasiado tarde porque han vencido los términos que por ley están estipulados, los cuales son: llevar más de 5 años de permanencia en el fondo y que le falten más de 10 años para pensionarse, ahí vale la pena aclarar que las entidades dedicadas a la administración de las pensiones deben ser lo más honestas posibles y asesorar debidamente a los clientes porque en ocasiones el traslado no es la solución porque dependiendo de las características individuales puede convenir estar en el fondo privado o en el estatal.

En la tabla que se presenta a continuación es posible evidenciar el medio que utilizan las personas a la hora de remitirse a los fondos para aclarar las dudas que tengan.

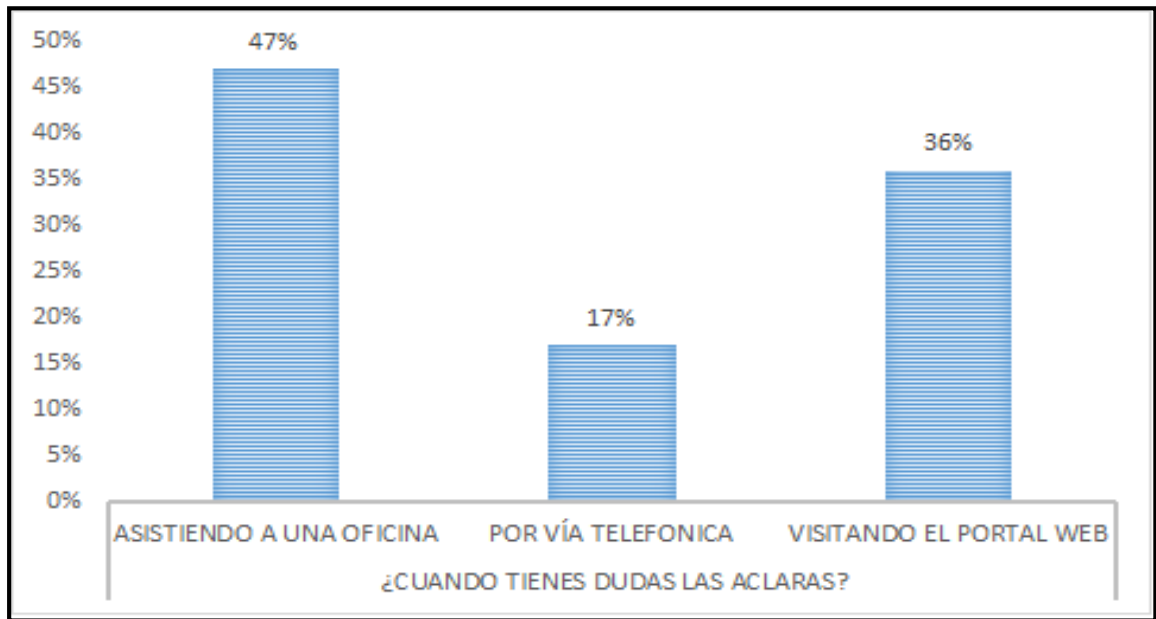
Tabla 13. Método utilizado a la hora de aclarar dudas

¿CUANDO TIENES DUDAS LAS ACLARAR?	NRO. PERSONAS	PORCENTAJE (%)
ASISTIENDO A UNA OFICINA	160	47
POR VÍA TELEFONICA	58	17
VISITANDO EL PORTAL WEB	123	36
TOTAL	341	100

Fuente: Trabajo de campo

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, la mayoría de las personas prefieren asistir a la oficina o por página web a la hora de resolver las dudas y muy pocas lo hacen por teléfono.

Gráfica 6. Método utilizado a la hora de aclarar dudas



Fuente: Trabajo de campo

Se puede analizar que en la gráfica anterior, las personas prefieren ir a la oficina que usar otros medios de comunicación como página web y teléfono bien sea porque no saben usarlos, por desconfianza o por la facilidad que tienen de acceder a la oficina más cercana, también se evidencia cómo las personas van a poco a poco adaptándose a los avances tecnológicos, llevando a un 36% de los encuestados a preferir utilizar el portal web.

2.4. MATRIZ DOFA

Para hallar la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) se realizó una encuesta online y entrevista a algunos directivos de la compañía, estos resultados fueron plasmados con anterioridad:

La otra herramienta utilizada para hallar la matriz Dofa fueron las entrevistas, las cuales de una manera espontánea mediante el uso de preguntas abiertas pretendían ver cómo los directores de la Organización perciben a la entidad, dichas preguntas fueron:

- ¿Cuáles considera que son las fortalezas que tiene Colpensiones?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene la entidad?
- Con respecto a la competencia, ¿Cómo ve a Colpensiones?
- A nivel externo, ¿Qué oportunidades y amenazas tiene la entidad?

Teniendo en cuenta los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas se construyó la matriz DOFA que a continuación se define:

Tabla 14. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Archivos de información del extinto ISS incompletos. ➤ Tiempos de respuesta a las solicitudes no acordes con lo establecido por ley. ➤ Falta de una estrategia de promoción y divulgación sobre las bondades que tiene el régimen de prima media de forma masiva. ➤ El criterio a la hora de decidir no está unificado. ➤ La comunicación entre las diversas áreas de la organización es muy limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El valor del reconocimiento de pensión vejez es superior al obtenido en el RAIS siempre y cuando sea superior al mínimo. ➤ Aumentar la cobertura en las clases menos favorecidas con los BEPS. ➤ Respaldo por parte del Estado. ➤ Normatividad que obliga a todas las personas que trabajan a cotizar al sistema. ➤ Uso de la tecnología para promocionar a Colpensiones con el ánimo de captar más clientes. ➤ Campañas para concientizar a las personas sobre la importancia del ahorro y la pensión. ➤ Diversificar el mercado. ➤ Trabajar de la mano con la rama judicial.

Continuación tabla 14.

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capital humano altamente competitivo y capacitado. ➤ Estandarización de los procesos. ➤ Infraestructura tecnológica avanzada y cruce de información entre los diferentes organismos del estado como: Registraduría Nacional del Estado Civil, Fosyga (Fondo de Solidaridad y Garantía del Sistema General de Seguridad en Salud), Ruaf (Registro de los afiliados al Sistema Integral de Seguridad Social). ➤ Imagen corporativa de empresa moderna. ➤ Cultura que busca brindar asesoría a los ciudadanos evitando que acudan a tramitadores y/o abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La campaña de desprestigio en los medios de comunicación. ➤ Desconocimiento acerca del régimen de prima media “RPM”. ➤ La informalidad y el desempleo. ➤ Reforma pensional. ➤ Falta de interés de las personas en la vinculación a un fondo de pensiones. ➤ Colpensiones se torna pasiva en el sentido de no tener como objetivo puntual competir con los fondos privados. ➤ Crecimiento del porcentaje de personas vinculadas pero no activas.

Fuente: Trabajo de campo

A partir de la matriz DOFA, se tiene mayor claridad sobre cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, elementos vitales para obtener una visión global e integral de la situación del Régimen de Prima Media manejado por Colpensiones y con esta herramienta se procede a plantear los planes de actuación.

Con la tabla 15, se pretende identificar cuáles son las causas y consecuencias de las debilidades identificadas en el trabajo para Colpensiones, con el fin de poder tomar decisiones y minimizar su impacto en el desarrollo de la empresa.

Tabla 15. Causas y consecuencias de las debilidades

DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>Archivos de información del extinto ISS incompletos.</p>	<p>1. Manejo inadecuado de la información, sin un protocolo estandarizado que permitiera unificar criterios.</p> <p>2. Falta de organización por parte de los funcionarios encargados del área documental.</p>	<p>1. Incumplimiento en los términos de ley para resolver las solicitudes de los ciudadanos.</p> <p>2. Decisiones equivocadas al momento de reconocer pensiones, lo que acarrea adicionalmente reproceso llevando a pérdidas de tiempo y reputación.</p>
<p>Tiempos de respuesta a las solicitudes no acordes con lo establecido por ley</p>	<p>1. El alto porcentaje de represamiento que se tenía con respecto a las solicitudes del ISS.</p> <p>2. Falta de personal suficiente para cubrir la demanda de operatividad</p>	<p>1. Inconformidad por parte de los ciudadanos que ven cómo se va dilatando la respuesta con el tiempo.</p> <p>2. Pérdida de credibilidad hacia la entidad.</p>
<p>Falta de una estrategia de promoción y divulgación sobre las bondades que tiene el régimen de prima media de forma masiva.</p>	<p>1. El objetivo principal era colocar el Régimen de prima media al día, dejando de lado la publicidad.</p> <p>2. Exceso de confianza al suponer que no era necesario hacer divulgación en medios masivos.</p>	<p>1. Desconocimiento con respecto al sistema general de pensiones, desmotivación para cotizar al RPM.</p> <p>2. Lleva a que los fondos privados vayan poco a poco ganando mayor participación en el mercado.</p>

Continuación tabla 15.

DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>El criterio a la hora de decidir no está unificado.</p>	<p>1. No hay una directriz estandarizada en las áreas para la toma de decisiones.</p> <p>2. Carencia de un manual de funciones completo acorde a cada cargo, que permita que independientemente de la oficina o área en donde se encuentre, el proceder sea el mismo.</p>	<p>1. Pérdida de reputaciones denotando inestabilidad en toma de decisiones.</p> <p>2. Generación de reproceso incrementando los costos operacionales.</p>
<p>La comunicación entre las diversas áreas de la organización es muy limitada.</p>	<p>1. El querer atacar la corrupción y evitar que se presente conflicto de interés.</p> <p>2. No hay concientización sobre la necesidad de estar alineadas todas las áreas entre sí para responder con eficiencia.</p>	<p>1. Respuestas a los ciudadanos más demoradas.</p> <p>2. No alcanzar a resolver de manera óptima en cuanto a calidad y cantidad todas las solicitudes que hacen las personas.</p>

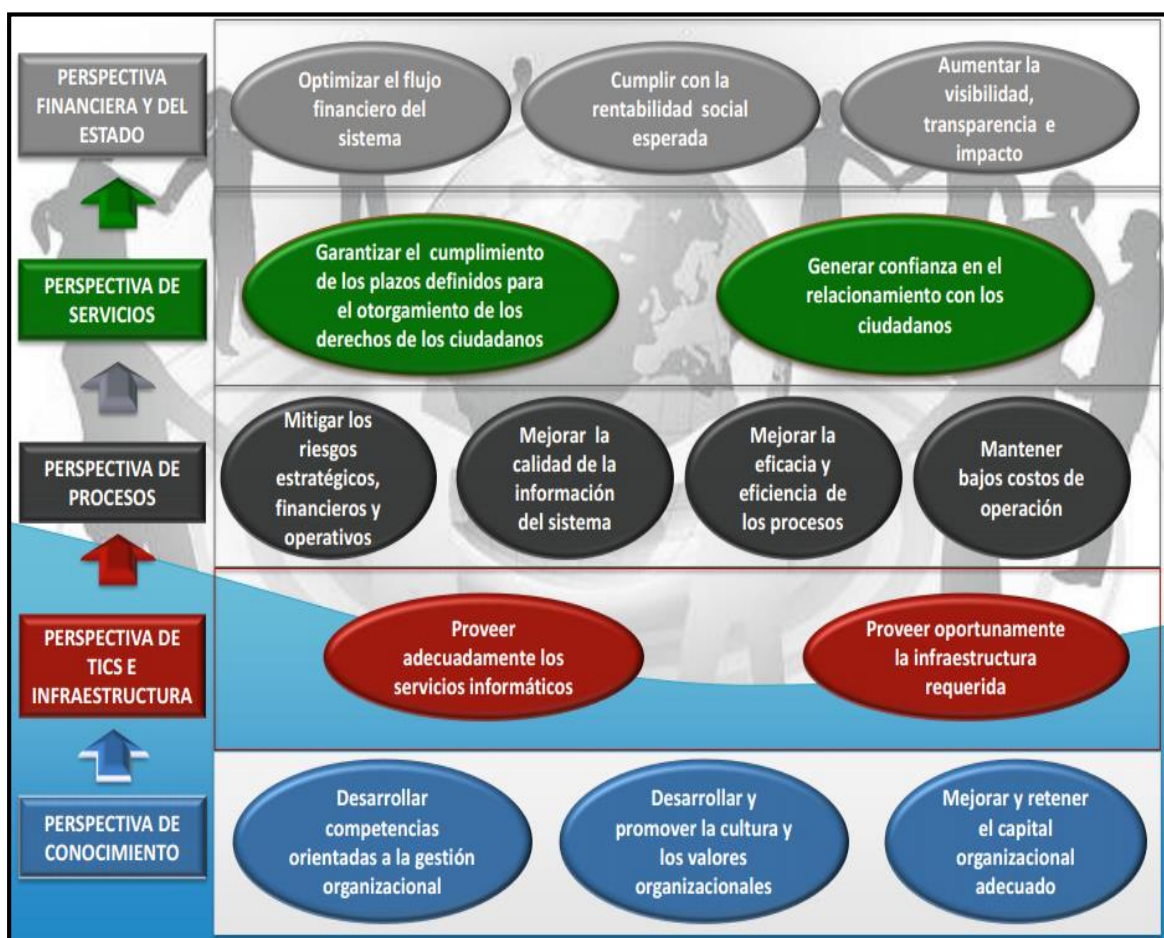
Fuente: Trabajo de campo

3. PLANES DE ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES

3.1. ESTRATÉGIAS FUNCIONALES

Dentro de los objetivos estratégicos encontrados en Colpensiones tiene inmersas las estrategias funcionales y en la siguiente Figura se describen:

Figura 7. Estrategias funcionales de Colpensiones



Fuente: Colpensiones

3.1.1. Perspectiva del Conocimiento.

Para llegar al punto óptimo se tiene claro que debe existir un ambiente propicio al diálogo, la capacitación constante a los colaboradores es fundamental para que puedan escalar dentro de la misma Organización, de ahí la política de mejorar y retener el capital humano, también es de resaltar la pretensión de desarrollar las competencias individuales que permitan conseguir las metas tanto individuales como corporativas enmarcadas dentro de los valores organizacionales.

3.1.2. Perspectiva de Tics e Infraestructura.

Los sistemas informáticos deben estar a la orden del día para brindar a los ciudadanos una información veraz en tiempo real, para lo cual Colpensiones debe contar con un sistema robusto que soporte el peso de la información y a su vez permita que sea procesada adecuada y sigilosamente teniendo presente que se convierte en un insumo de vital importancia a la hora de decidir las prestaciones económicas.

3.1.3. Perspectiva de Procesos.

Toda Entidad es susceptible a la ocurrencia de hechos que vulneren su seguridad y normal funcionamiento de los procesos, por ello Colpensiones se orienta en mitigar los riesgos tanto operativos como estratégicos y financieros, “mejorar la calidad de la información” por medio de un sistema que hace validaciones a la hora de radicar todo tipo de trámites para dar respuestas acordes a la realidad de cada ciudadano, “mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos” haciendo seguimiento y acompañamiento en el día a día de los eventos que puedan llevar a que se dilaten los procesos como por ejemplo caídas en el sistema, actualizaciones en horas de

atención al público, cortes de energía entre otros, “mantener bajos costos de operación” con una política de austeridad que permita optimizar los recursos con los que se cuenta.

3.1.4. Perspectiva de Servicios.

Cuando una persona se presenta ante una de las oficinas de Colpensiones va en búsqueda de una respuesta a un trámite determinado bien sea de reconocimiento de una pensión o indemnización, corrección de su historia laboral, actualización de sus datos, afiliación, desprendibles de nómina, certificados entre otros y lo mínimo que espera es recibir una atención cálida, respetuosa y que satisfaga sus necesidades; por eso es muy importante cumplir con los tiempos que por ley están estipulados y lograr una sinergia entre los funcionarios y ciudadanos que permita, gracias al conocimiento, generar un ambiente de confianza y credibilidad.

3.1.5. Perspectiva Financiera y del Estado.

Todas las inversiones y gastos que la entidad genere deben estar debidamente respaldadas y analizadas, normalmente se hacen mediante licitaciones en donde prima la que mejores beneficios ofrezca teniendo en cuenta que son recursos del erario público los que se manejan. Por otro lado, se tiene el generar rentabilidad social, la cual está intrínseca al momento de otorgar una pensión debido a que entre mayor sea el número de personas con ingresos, más alta será la calidad de vida de los colombianos. Lo anterior se pretende que esté enmarcado en el principio de la transparencia en el accionar de cada uno de los funcionarios evitando que males como la corrupción invada y deteriore la buena imagen que se tiene de la Entidad hasta llegar al punto de acabar con ella.

3.2. INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se detallan los indicadores más representativos que tiene Colpensiones con corte al 31 de agosto de 2015, los cuales están a disposición en las direcciones en la página web de Colpensiones.

3.2.1. Reconocimiento de Prestaciones³⁰.

Tabla 16. Resumen general del estado de avance de las solicitudes de reconocimiento - Corte a 31 a Agosto de 2015

	Radicadas	Decididas	Pendientes	
			En tiempo	Vencidas
Represa ISS	347.008	347.008	0	0
Día a día	991.853	889.193	52.803	49.857
TOTAL	1.338.861	1.236.201	52.803	49.857

Fuente: Colpensiones

El reconocimiento de una prestación económica, es el motivo por el cual la gran mayoría de los ciudadanos visitan las oficinas de Colpensiones, como lo muestra la tabla 16, las solicitudes que venían del Instituto de Seguros Sociales ya están decididas en su totalidad, el 89,65% de las 991.853 solicitudes ya están resueltas y de las 102.660 pendientes por decidir están dentro del tiempo estipulado por Ley el 51,43% quedando un 48,57% con tiempos por fuera de lo establecido. Pese a los grandes esfuerzos que ha hecho la Entidad por colocar el Régimen de Prima Media al día, aún queda una brecha entre el deber ser (cumplir con lo términos de tiempo) y el panorama que se le está presentando a los clientes, pues cuando una

³⁰ COLPENSIONES. Reconocimiento de prestaciones. Disponible en: [https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_\(indicadores\)](https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_(indicadores))

persona radica una solicitud lo mínimo que espera es que le resuelvan en el tiempo oportuno y preciso, con calidad, congruencia y objetividad.

Tabla 17. Estado de avance de las solicitudes de reconocimiento radicadas en Colpensiones - Corte a 31 de Agosto de 2015 Distribución según tipo de solicitud día a día

Tipo de Solicitud	Total Recibidas	% total recibidas	Resueltas		Pendientes por resolver	
			Total Resueltas	% total resueltas	Total pendientes	% total pendientes
Solicitudes pensionales	329.378	33,21%	303.839	34,17%	25.539	24,88%
Pensión de invalidez	23.064	2,33%	20.301	2,28%	2.763	2,69%
Pensión de sobrevivientes	64.018	6,45%	57.189	6,43%	6.829	6,65%
Pensión de Vejez	242.296	24,43%	226.349	25,46%	15.947	15,53%
Otras solicitudes	263.365	26,55%	236.657	26,61%	26.708	26,02%
Auxilios funerarios	54.876	5,53%	48.375	5,44%	6.501	6,33%
Indemnizaciones	208.489	21,02%	188.282	21,17%	20.207	19,68%
Recursos y reliquidaciones	399.110	40,24%	348.697	39,21%	50.413	49,11%
Recursos	177.930	17,94%	157.682	17,73%	20.248	19,72%
Reliquidaciones	221.180	22,30%	191.015	21,48%	30.165	29,38%
Total	991.853	100%	889.193	100%	102.660	100%

Fuente: Colpensiones

En tabla 17, se puede apreciar el desglose por tipo de reconocimiento notándose que el trámite que más solicitan los ciudadanos es el de pensión de vejez (24,43%), seguido de las indemnizaciones (21,02%) y el de menor proporción es el de invalidez (2,33%). También se puede observar el alto porcentaje que tiene la solicitud de recursos y de reliquidaciones (17,94% y 22,30% respectivamente) esto significa que existe una inconformidad con respecto a los actos administrativos

proferidos por la Entidad, lo que hace que se convierta en un cuello de botella el área de reconocimiento, debido a que una solicitud la deben evaluar no sólo una, ni dos sino hasta tres veces, ocasionando pérdidas tanto económicas (porque se requiere volver a realizar un estudio bien sea por la misma persona que la decidió inicialmente o por su superior jerárquico) como de tipo reputacional porque el que haya errores en una resolución genera un descontento en quien la recibe, sobre todo cuando son evidentes. Del mismo modo, sorprende el ver que es precisamente en los recursos y reliquidaciones en donde se evidencia el porcentaje más alto de solicitudes pendientes por decidir (49,11%), entre indemnizaciones y auxilios funerarios un 26,02% y en pensiones de vejez, invalidez y muerte un 24,88%.

3.2.2. Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias (PQRS).

Colpensiones ha recibido 1'325.481 PQRS durante toda su operación, de éstas ha resuelto el 98,28% (1'302.745); ello confirma el creciente nivel respuesta a los colombianos. El 87,29% de las PQRS recibidas en el mes de julio de 2015, fueron atendidas entre julio y agosto. El 68,84% de las PQRS atendidas en el mes de agosto de 2015 se encontraban dentro de los términos legales para su atención³¹.

En las oficinas a diario se reciben peticiones en donde las personas solicitan diversidad de respuestas concernientes a inquietudes que se les presenta con respecto al Régimen de Prima Media, tipos de trámites, requisitos, estado de solicitudes que ya han radicado, entre otras. Normalmente todos los casos a radicar requieren de un formulario, Colpensiones ha venido luchando por terminar con la era en la que si el ciudadano no radicaba un derecho de petición no obtenía respuesta, ya que hoy en día no es necesario, porque todo proceso tiene su respectiva vía hacia la cual se direccionan las solicitudes. Si se mira aisladamente

³¹ COLPENSIONES. Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Disponible en: [https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_\(indicadores\)](https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_(indicadores))

el lograr un porcentaje del 68,84% en respuestas a PQRS dentro del término legal aún se torna bajo, pero como hay que tener en cuenta el universo de trámites a los cuales la Entidad debe dar respuesta se podría decir que va por buen camino, aclarando además que el 98,28% de las radicadas desde el inicio de operaciones ya están resueltas.

Tabla 18. Resumen general del estado de avance de las solicitudes de corrección de historia laboral Corte a 31 de Agosto 2015

	Recibidas	Resultas	Pendientes	% de Avance
Represa ISS	421.166	421.166	0	100%
Colpensiones	1.782.791	1.720.390	62.401	96%
TOTAL	2.203.957	2.141.556	62.401	97%

Fuente: Colpensiones

En el 2012, cuando Colpensiones asumió el reto de recibir el legado del Instituto de Seguros Sociales, vio dentro del grupo de trámites pendientes por resolver 421.166 solicitudes de corrección de historia laboral, las cuales a la fecha ya están tramitadas en su totalidad. Desde los inicios de la Entidad hasta el 31 de agosto se han recibido 1.782.791 solicitudes de colombianos que han evidenciado en sus historias laborales inconsistencias bien sea por tiempos faltantes o sobrantes, de las cuales 1.720.390 han sido resueltas, quedando un 4% pendiente por gestionar, tal y como se observa en la tabla anterior.

Es de resaltar que, la historia laboral es pilar fundamental para la decisión de una prestación económica, debido a que basada en ella se aprueba o niega solicitud, por ello es importante que cada persona esté pendiente consultando por lo menos cada seis meses si todos los aportes que ha realizado aparecen perfectamente.

Tabla 19. Trámites de CHL radicados ante Colpensiones que se encuentran fuera de término, por mes de vencimiento - Corte a 31 de Agosto de 2015

TRÁMITES VENCIDOS	HISTORIAL LABORAL
1 mes	9.328
2 meses	7.056
3 meses	2.757
4 meses	2.257
5 meses	1.046
6 meses	108
7 meses	58
8 meses	78
9 meses	20
10 meses	5
11 meses	11
12 meses	1
13 meses	3
14 meses	3
TOTAL	22.731

Fuente: Colpensiones

Como lo muestra la tabla 19, existen 21.398 (94%) solicitudes de corrección de historia laboral que están dentro del término (4 meses), si bien es cierto que se ve una buena gestión por lo menos en emitir una respuesta, se torna preocupante los casos que llevan más de ese tiempo, ni qué decir de los que están radicados desde hace 12, 13 y 14 meses sin solución alguna porque posiblemente quienes están a la espera de la respuesta la necesitan con urgencia para tramitar su pensión.

Tabla 20. Tutelas identificadas y atendidas por instancia procesal Acumulado a agosto de 2015

Estado	Sanción	Participación	Desacato	Participación	Tutela	Participación	total
Identificadas	33.749	15%	76.996	35%	107.505	49%	218.250
Atendidas	32.055	16%	70.950	35%	96.993	49%	199.998
Pendientes al corte	1.694	9%	6.046	33%	10.512	58%	18.252
% de cumplimiento (Hecho superado)	95%		92%		90%		92%

Fuente: Colpensiones

En Colombia se ha llegado al punto de que si no se pone Tutela no se resuelven los diferentes requerimientos que se le puede presentar a una persona y el tema de pensiones no es la excepción. Tristemente, los colombianos siguen con la convicción de preferir llevar a instancias judiciales sus solicitudes porque desconfían del sistema y piensan que si no lo hacen no van a obtener lo que pretenden. Desde la concepción de Colpensiones hasta el 31 de agosto de 2015 se han identificado 218.250 tutelas, de las cuales un 15% ha llegado a Sanción, un 35% a incidente de desacato y un 49% se quedó en la instancia de tutela.

Este tema es muy delicado porque no solamente es contra la Entidad sino contra los colaboradores para quienes dentro de sus funciones está el decidir, y una sanción les afecta monetariamente e incluso los puede llevar a la pérdida de su libertad. En este momento hay en curso pendientes de respuesta 10.512 tutelas, 6.046 incidentes de desacato y 1.694 sanciones, a lo cual Colpensiones debe responder y decidir lo antes posible para que no se vean afectados los intereses tanto de la Organización como de los ciudadanos y funcionarios.

3.3. PROSPECTIVA

Tabla 21. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional presentidos

FACTORES DE CAMBIO	PRESENTIDO
Político	Reforma Pensional: La respuesta del gobierno frente a esta situación es extender la edad de pensión, con el objetivo de suavizar el efecto que tiene el aumento en la esperanza de vida sobre la base de cotización.
Social	El aumento de la esperanza de vida y edad máxima esperada en Colombia
Tecnológico	Implementación de sofisticados <i>software</i> en la Administradora de pensiones del RPM, lo que permite tener información veraz y oportuna para la toma de decisiones llevando a que se mitigue el riesgo.
Económico	Con el aumento de la base de las personas cotizantes (Afiliados activos) se incrementará el respaldo para el reconocimiento de las pensiones.
Ambiental	Con la política de Cero papel implementada por el Gobierno Nacional se prevé una reducción en el consumo y desperdicio de papel.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional anhelados

FACTORES DE CAMBIO	ANHELADOS
Político	Que las leyes reguladoras del Régimen de Prima Media sean estandarizadas y aplicables a todos los ciudadanos sin tener ninguna excepción no siendo permeables a intereses particulares.
Social	Concientización de los ciudadanos en cuanto a la importancia de planear su futuro y pensar en cómo desea pasar su vejez
Tecnológico	Contar con un sistema tecnológico robusto, actualizado, confiable, amigable, rápido.
Económico	Existencia de un músculo financiero lo suficientemente blindado, capaz de respaldar los intereses de los ciudadanos
Ambiental	Que todos los procesos tanto dentro de la entidad Administradora de Pensiones como de los resultados que se le entregan a los ciudadanos sean digitales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Factores de cambio Tecnológico, Político, Ambiental, Social, Económico, Organizacional temidos

FACTORES DE CAMBIO	TEMIDOS
Político	Que las leyes sufran modificaciones en contra del bienestar del Régimen de Prima Media con las cuales se favorezca a una minoría
Social	El incremento del índice de mortalidad, ya que puede ocasionar un crecimiento en el número de personas solicitando pensión de sobreviviente
Tecnológico	Presencia de virus en el sistema que genere pérdidas de información
Económico	El RPM no es auto-sostenible
Ambiental	Dependencia en el consumo de papel

Fuente: Elaboración propia

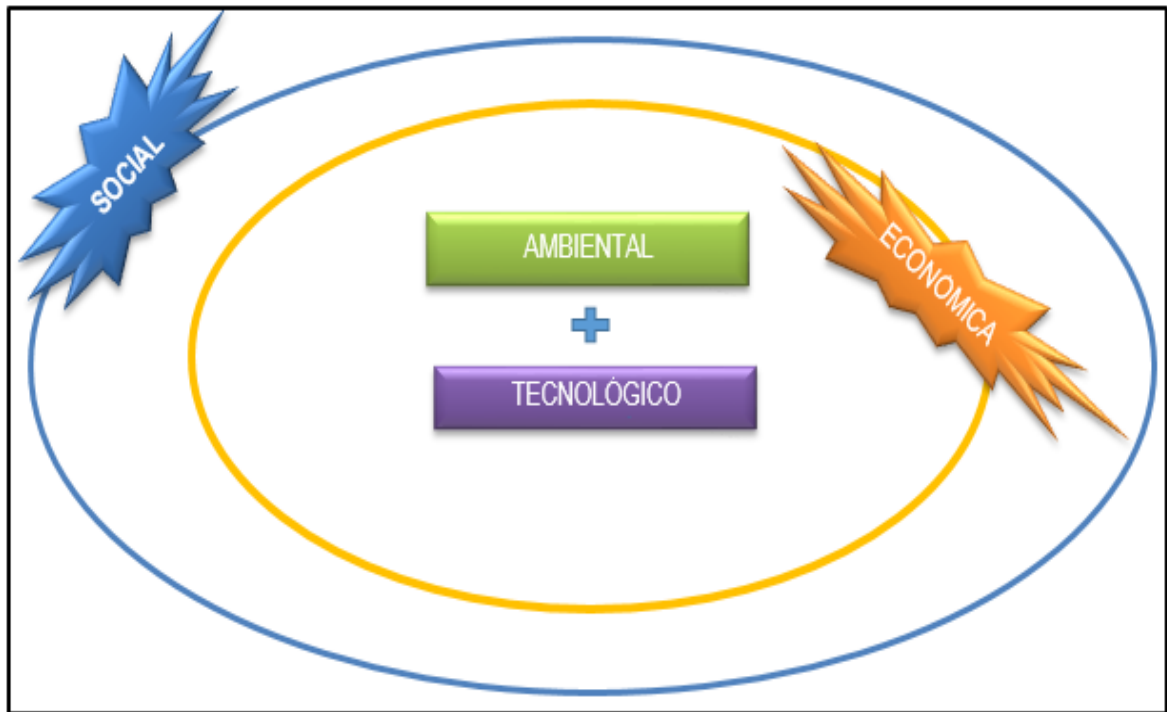
3.4. VARIABLES ESTRATEGICAS

Figura 8. Variables estratégicas, consideradas importantes y gubernamentales por agrupación por familias



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Relación de las variables estratégicas



Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Direccionadores de futuro social.

Los ciudadanos son la razón de ser del Régimen de Prima Media, quienes tienen el poder de decisión sobre su futuro pensional (RPM, RAIS, No cotizar), por lo tanto, todos los factores influyentes sobre su estilo de vida van a afectar el sistema de una manera significativa. Por ser un Régimen de carácter público lleva inmersa la responsabilidad social.

3.4.2. Direccionadores de futuro económico.

La variable económica define la sostenibilidad del Sistema RPM, ya que está directamente relacionada con el desarrollo económico del país.

3.4.3. Diseño de hipótesis de los direccionadores de futuro social.

- En el 2030 el 80% de los ciudadanos colombianos tomaron conciencia sobre la importancia que tiene el estar afiliado y aportar al régimen de prima media, ocasionando un aumento sustancial en la base de afiliados activos aportantes al RPM.

- En el 2030 los ciudadanos no creen en el sistema, están muy desmotivados con la nueva reforma pensional, lo que suscitó marchas de protesta debido a que no hay esperanza de llegar a la edad que el gobierno estipuló para pensionarse... son 67 años los requeridos y debido a la alta contaminación del medio ambiente, un gran porcentaje de personas empieza a sufrir de problemas respiratorios tema que se ve reflejado en edades de 50 años en adelante, llevándolos en muchas ocasiones a no poder continuar laborando y por ende no cotizar al sistema.

3.4.4. Diseño de hipótesis de los direccionadores de futuro económico.

- En el 2030 el 80% de los ciudadanos colombianos tomaron conciencia sobre la importancia que tiene el estar afiliado y aportar al régimen de prima media, lo

que llevó a que el RPM se fortaleciera financieramente por el incremento de los aportes.

- ➔ En el 2030 el RPM llegó a un momento de crisis financiera “quiebra total”, no es auto-sostenible, lo que ha llevado a que los ciudadanos no cuenten con las suficientes garantías y no crean en el sistema.

Figura 10. Direccionadores



Fuente: Elaboración propia

En la Figura anterior, se puede observar las perspectivas de los direccionadores, en donde Jordi Sierra en 1992, define la Prospectiva como:

La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido³².

Teniendo en cuenta la anterior definición, se establecen 4 escenarios diferentes con sus respectivas variables así:

➤ **Escenario 1: Perder es ganar un poco - Actual**

Dirigido a personas mayores de 18 años que tengan la posibilidad de cotizar al sistema bien sea como independiente o empleado, el Estado brinda subsidio hasta del 75% sobre el valor del aporte para las personas de bajos ingresos, opción de pensión familiar (unir las semanas de los cónyuges para obtener una pensión) y de ahorro voluntario con los beneficios económicos periódicos, se tiene en cuenta dos requisitos al momento del reconocimiento de pensión vejez edad (57 o 62 años) y semanas cotizadas mínimo 1300.

✓ **Variables Consideradas**

- Reforma pensional en proyecto.
- Edad requerida 57 años mujeres y 62 años hombres
- Implementación de sofisticados software en la Administradora de pensiones del RPM.
- Política de cero papeles.
- Inconformidad de ciudadanos por no responder a tiempo sus solicitudes.

³² DEGERENCIA.COM. ¿Qué es prospectiva? Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>. Consulta realizada octubre 25 de 2015

✓ **Estado del Mercado**

- Mercado de costumbre.
- Respaldo económico para adulto mayor por medio del Consorcio Colombia Mayor.
- Tranquilidad que brinda a los clientes el depositar sus aportes a un fondo del Estado.

✓ **Clientes**

- Las personas que no creen en el RAIS.
- Empleadores.
- Los ciudadanos que conocen el sistema y las ventajas que tiene el pertenecer al RPM.
- Pensionados.

➔ **Escenario 2: Perdimos por W**

Dirigido a personas mayores de 20 años de edad, requisito para pensionarse 67 años tanto para hombres como para mujeres, cotización obligatoria a pensión del 20% sobre el salario base cotización, el Estado decidió no seguir otorgando subsidios, número de semanas requeridas para pensionarse 1.700.

✓ **Variables Consideradas**

- Reforma pensional por parte del Estado.
- Inconformidad de ciudadanos por cambios en las políticas y requerimientos para el lograr una pensión.
- Aumento de personas afiliadas el RAIS (Régimen de Ahorro Individual), son auto-sostenibles.

- Pérdida de imagen reputacional del RPM (Régimen de Prima Media) administrado por Colpensiones.

✓ **Estado del Mercado**

- Debido a malos manejos ya no se cuenta con respaldo por parte del gobierno
- Incertidumbre sobre qué va a pasar con los aportes de los ciudadanos al RPM, quedando la incógnita sobre si las personas lograrán o no pensionarse.
- Falta de credibilidad.
- No hay garantías.
- Alto nivel de informalidad en la economía.

✓ **Clientes**

- Disminución en la base de afiliados aportantes al sistema debido a que creen más en el RAIS.
- No resulta atractivo para los ciudadanos la oferta de valor del RPM
- Las personas no cuentan con recursos suficientes para aportar al sistema de seguridad social.

➔ **Escenario 3: Era Gol de Yepes**

Dirigido a empleados o independientes mayores de 18 años, constantemente se hace acompañamiento con charlas informativas en donde se evidencia la necesidad de ahorrar para cuando se llegue a la edad de adulto mayor para tener una vejez económicamente asegurada, subsidios por parte del estado del 50% solo a estrato 1, las personas se logran pensionar cuando cumplan con requisito de 67 años de edad y 1500 semanas

- ✓ **Variables consideradas**
 - Capacitaciones
 - Campañas de concientización
 - Auto - Sostenible
 - Aumento de credibilidad
 - Inestabilidad económica
 - Informalidad de los colombianos

- ✓ **Estado del mercado**
 - Falta de credibilidad
 - Corrupción
 - Economía en declive
 - Informalidad

- ✓ **Clientes**
 - Ciudadanos que tienen conciencia sobre aportar al sistema
 - Clientes con ingresos muy bajos

➔ **Escenario 4: Ganamos el Mundial**

Modelo establecido para que los ciudadanos puedan empezar a hacer sus aportes desde los 10 años de edad el valor que estimen conveniente hasta los 18 años, y a partir de esa edad una cotización fija correspondiente al 15% del salario base con la opción de hacer aportes adicionales en miras a obtener una pensión mayor, gobierno subsidia en un 80% clases menos favorecidas y brinda un subsidio adicional de desempleo hasta por 2 años, edad para pensionarse 56 y 60 años con un mínimo de semanas de 1100 y 1250 para mujeres y hombres respectivamente.

✓ **Variables consideradas**

- Campañas de concientización
- Inversión extranjera
- Planificación del futuro
- Subsidios por parte del Estado

✓ **Estado del Mercado**

- Fortalecimiento financiero
- Incremento en el índice de empleo
- Nivel de vida mejorado y estable
- Campañas de concientización
- Subsidios por parte del Estado

✓ **Clientes**

- Incremento en la base de afiliados
- Ciudadanos planifican su futuro
- Las clases menos favorecidas son subsidiadas por el estado para cotizar sus aportes

Con base en la estrategia 4 “Ganamos el Mundial” se sugiere el montaje de la estrategia teniendo en cuenta las variables, el objetivo, las acciones para cumplirlo y la gobernabilidad con que se cuenta, también se plantean los objetivos de las estrategias corporativas, operacionales y de unidad estratégica del negocio como se detalla en los siguientes Tablas:

Tabla 24. Montaje de la estrategia

MONTAJE DE LA ESTRATEGIA							
VARIABLES DE MERCADO							
VARIABLE	OBJETIVO	ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	GOBERNABILIDAD				
			F	M	D	N	
Campañas de concientización	Incrementar la base de afiliados al RPM	Dictar charlas en empresas reconocidas de cada ciudad, hacer toma de sectores y en asocio con las juntas de acción comunal dar a conocer a la comunidad sobre la importancia de cotizar al RPM		X			
Fortalecimiento financiero	Aumentar el valor de los aportes	Aportar un 10% adicional sobre las cotizaciones			X		
Incremento en el índice de empleo	Incentivar a los ciudadanos para que piensen en su vejez	Brindar varias posibilidades de ahorro, no sólo el porcentaje requerido sino darle la opción de realizar abonos adicionales cuando tenga excedentes			X		
Subsidios por parte del Estado	Aumentar la cobertura	Segmentar el mercado con ayuda del Sisben para determinar cuáles son las personas que tienen derecho al subsidio		X			
VARIABLES DE CLIENTES							
VARIABLE	OBJETIVO	ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	GOBERNABILIDAD				
			F	M	D	N	
Incremento en la base de afiliados	Buscar segmento de potenciales clientes entre un rango de edad de los 18 años a los 30 años.	Alianzas estratégicas con universidades y diseñar productos orientados a ellos.		X			
Ciudadanos planifican su futuro	Incrementar la base de afiliados con ingresos superiores a 6 salarios mínimos	Acrecentar la fuerza comercial en búsqueda de concientización sobre la importancia de planificación de futuro		X			
VARIABLES DE PRODUCTO							
VARIABLE	OBJETIVO	ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	GOBERNABILIDAD				
			F	M	D	N	
Beneficios económicos periódicos (BEPS)	Incrementar la conciencia del ahorro para una vejez de la población colombiana	Campañas de concientización, alianzas con socios estratégicos como empresas, impulsar éste onjetivo por medio de la fuerza comercial.	X				
Pensión familiar	Velar porque la población colombiana tenga mayor probabilidad de pensión.	Campañas de concientización, alianzas con socios estratégicos como empresas, impulsar éste objetivo por medio de la fuerza comercial.	X				
			F:Fuerte M:Moderada D:Débil N:Nula				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Objetivos de la estrategia

OBJETIVOS	
VARIABLES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	
Aportar un 10% adicional sobre las cotizaciones	Aumentar el valor de los aportes
Brindar varias posibilidades de ahorro, no sólo el porcentaje requerido sino darle la opción de realizar abonos adicionales cuando se disponga de excedentes	Incentivar a los ciudadanos para que piensen en su vejez
ESTRATEGIAS UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO	
Alianzas estrategicas con universidades y hacer productos orientados a ellos.	Buscar segmento de potenciales clientes entre un rango de edad de los 18 años a los 30 años.
Campañas de concientización, alianzas con socios estratégicos como empresas, impulsar este objetivo por medio de la fuerza comercial.	Incrementar la conciencia del ahorro para una vejez de la población colombiana Velar porque la población colombiana tenga mayor probabilidad de pensión.
ESTRATEGIAS OPERACIONALES	
Dictar charlas en empresas reconocidas de cada ciudad, hacer toma de sectores y en asocio con las juntas de acción comunal dar a conocer a la comunidad sobre la importancia de cotizar al RPM	Incrementar la base de afiliados al RPM
Segmentar el mercado con ayuda del sisben para determinar cuáles son las personas que tienen derecho al subsidio	Aumentar la cobertura
Incrementar las fuerzas comerciales en busca de la importancia de planificación de futuro	Incrementar la base de afiliados con ingresos superiores a 6 salarios mínimos

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

- Uno de los motivos por los cuales el Estado decide crear el Instituto de Seguros Sociales en 1967, fue el pensar construir un futuro para los colombianos en el que puedan tener la tranquilidad al estar protegida su vejez, contar con el amparo ante una enfermedad común que le impida seguir laborando e incluso dejarle a su familia una estabilidad económica en caso de su muerte.
- Con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993, se le abre a las personas la posibilidad de escoger entre seguir cotizando sus aportes pensionales al sistema tradicional del Régimen de Prima Media o trasladarse al Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad dependiendo de cuál de los dos regímenes le sea más conveniente.
- Muy a pesar de que Colpensiones entró a operaciones con la totalidad de trámites que el Instituto de Seguros Sociales tenía pendiente por resolver, hoy ya se puede decir que está al día el atraso estructural.
- En Colombia, existe un gran porcentaje de desinformación con respecto a las modalidades y programas existentes para que las personas ahorren y forjen su futuro pensional.
- Existe un alto nivel de informalidad en la economía el cual hace que los ciudadanos que pertenecen a este sector no dispongan de recursos suficientes que les permita acceder al Sistema de Seguridad Social.
- Colpensiones está aunando todos sus esfuerzos comprometiendo a los funcionarios desde el cargo más inferior hasta el mismo Presidente para responder con calidad y eficiencia a los ciudadanos.

- Esta Entidad le está apostando a dejar el régimen de prima media al día, con ello se responderá a tiempo los requerimientos que las personas hagan.
- Plantear varios escenarios sirve para tener una claridad con respecto a definir la realidad y las posibles variaciones que se puedan dar con el tiempo.

5. RECOMENDACIONES

- Aprovechar las herramientas tecnológicas para promocionar los servicios de la empresa.
- Crear conciencia y culturizar a la población colombiana con respecto a la importancia que tiene el cotizar al sistema pensional, diseñando programas que de una manera didáctica se puedan enseñar desde las aulas escolares a temprana edad y continuar en las universidades.
- Plantear estrategias comerciales cuyo objetivo sea los afiliados inactivos para recuperar este mercado potencial.
- Independientemente del fondo al cual se afilien los ciudadanos, lo más relevante e importante es cotizar para la pensión y estar verificando la historia laboral, porque es la materia prima para decidir una prestación de reconocimiento, y es mucho más conveniente detectar los posibles vacíos que se encuentren en ella para lograr corregirlos a tiempo y no dejarlo para el momento de solicitar la pensión, dado que una semana que no aparezca en la historia puede ser el motivo por el cual se vea rechazado el reconocimiento.
- Mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la organización con el fin de obtener una respuesta más rápida y de calidad para el ciudadano; asimismo acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos.
- Capacitar constantemente a los empleados lo que ayuda a elevar sus niveles de habilidades. Gracias al aprendizaje y la práctica, se puede realizar mejor y más rápido su trabajo, obteniendo mejores resultados. Todo lo anterior genera ganancias y eficiencia en la productividad de la organización.

- Realizar alianzas con diferentes entes gubernamentales para dictar charlas enfocadas a la difusión del conocimiento sobre el sistema general de pensiones.

BIBLIOGRAFÍA

ACTIVO LEGAL, Seguridad Jurídica para su empresa. Aún no se liquida totalmente el Instituto de Seguros Sociales. 11 de julio de 2013. Disponible en: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/541-colpensiones-liquidacion-iss-decreto1388-2013-instituto-seguro-social>

ACTIVO LEGAL, Seguridad Jurídica para su empresa. Razones para la salida del ISS y la nueva administración de Colpensiones. Disponible en: <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/231-noticia021012n1>

ASOFONDOS. ¿QUÉ ES EL RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL RAIS? Disponible en: <http://www.asofondos.org.co/que-es-el-regimen-de-ahorro-individual-rais>. Consulta realizada el día 23 de Septiembre de 2015

ASOFONDOS. SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES Disponible en <http://www.asofondos.org.co/sistema-privado-de-pensiones>. Consulta realizada el día 23 de Septiembre de 2015

BENEFICIOS ECONÓMICOS PERIÓDICOS. ¿Qué son los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos)? Disponible en: <http://www.beps.gov.co/programa/que-son-beps.php>. Consulta realizada del 16 de Junio de 2015.

BN AMERICAS, Business Insight in Latin America. Colfondos. Disponible en: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/colfondos-sa-pensiones-y-cesantias-colfondos>

BN AMERICAS, Business Insight in Latin America. Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A. Disponible en: http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Administradora_de_Fondos_de_Pensiones_y_Cesantias_Proteccion_S,A,-AFP_Proteccion

COLPENSIONES. Beneficios del régimen de prima media. {En línea}. {8 de Julio de 2015}. Disponible en: http://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/120/Beneficios_del_Regimen_de_Prima_Media

COLPENSIONES. Cadena de Valor. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Focos Estratégicos. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Lineamientos Estratégicos. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Misión 2012 a 2014. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Misión 2015. Disponible en: https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Normatividad. Disponible en:
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/118/Normativa>. Consulta
realizada el 15 de Agosto de 2015.

COLPENSIONES. Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Disponible en:
[https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-
CO/786/Estrategia_de_seguimiento_\(indicadores\)](https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_(indicadores))

COLPENSIONES. Política del Sistema Integrado de Gestión SIG. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Política Editorial. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Principios de Operación. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Reconocimiento de prestaciones. Disponible en:
[https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-
CO/786/Estrategia_de_seguimiento_\(indicadores\)](https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/786/Estrategia_de_seguimiento_(indicadores))

COLPENSIONES. Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO.
Disponible en: [https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-
CO/115/Marco_Estrategico](https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico)

COLPENSIONES. Valores. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Visión 2012 a 2014. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

COLPENSIONES. Visión 2015. Disponible en:
https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico

DEGERENCIA.COM. ¿Qué es prospectiva? Disponible en:
<http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>. Consulta realizada octubre 25 de 2015

EL TIEMPO. El 95 % de quienes trasladaron sus pensiones se equivocaron. Bogotá. Por: Departamento de Economía. 9 de abril de 2015. Disponible en:
<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/fondos-de-pensiones-tomar-decisiones-sin-tener-en-cuenta-las-variables-pone-en-riesgo-una-pension-alta/15539360>

FENSUAGRO. Sistema General de Pensiones. Disponible en:
http://fensuagro.org/leyes_del_trabajo/Nota%20de%20clase%2062.%20reforma%20pensional.pdf. Consulta realizada el 14 de Julio de 2015

FINANZAS PERSONALES. Pensiones: ¿Régimen de prima media o de ahorro individual? Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/pensiones-y->

cesantias/articulo/pensiones-regimen-prima-media-ahorro-individual/37992.

Consulta realizada el 22 de julio de 2015

QAEC ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Planificación estratégica. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/planificacion-estrategica>. Consulta realizada el Agosto 13 de 2015

IVANCEVICH, JOHN M. Gestión, calidad y competitividad. México: Mc Graw Hill, 1997 p.199

PORVENIR. Informe de Generación de Valor social Porvenir 2009. Disponible en: https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Actividades/DocumentosRSE/PV_RSOCIALMARZO30.pdf

PORVENIR. Boletín Jurídico No. 10. Septiembre de 2012. Disponible en: https://www.porvenir.com.co/Empresas/micrositios/boletines_juridicos_tributarios/pdf/BolJur_sept_2012.pdf

PORTAFOLIO. El grupo financiero Old Mutual adopta su marca en Colombia. Portal de Economía y Negocios. Jueves 17 de Diciembre 2015. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/grupo-financiero-old-mutual-adopta-marca-colombia-0>

PROTECCIÓN, Pensiones y Cesantías. Tres tipos de fondos para tu ahorro pensional. Disponible en: <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/ahorro-proteccion/ahorro-trabajo/multifondos>

REVISTA DINERO. ¿Cómo debe usted pensionarse? Bogotá. 16 de Abril de 2015.
Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/como-pensionarse-colombia/207640>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada a algunos directivos de la compañía

La encuesta se realizó por medio de una página web que permitió que con sólo enviar la dirección de la página (<https://www.onlineencuesta.com/s/883e4fe>) cualquier persona pudiera realizarla. A los resultados y seguimiento únicamente puede tener acceso la persona que la crea. Se realizaron 5 preguntas las cuales buscaban descubrir el conocimiento de la población sobre los fondos de pensiones en Colombia, así:

1. Se encuentra afiliado en pensión a:

- a. Fondo privados _____
- b. Colpensiones _____
- c. No está afiliado _____

2. Está usted actualmente cotizando para pensión

Sí _____

No _____

Si contestó que **SÍ** lo hace por:

- a. Obligación _____
- b. Concientización _____
- c. Prevención _____

Si contestó que **NO** se debe a:

- a. Falta de recursos económicos _____
- b. Desconocimiento del tema _____
- c. No le interesa _____

3. Considera que los Fondos Privados ó Colpensiones le brindan el acompañamiento que requiere para comprender su situación pensional?

Porque:

- a. Cuentan con asesores que le resuelven sus inquietudes.
- b. Le entregan su historia laboral mediante correo ó en oficina.
- c. Tienen a su disposición página web en la que puede encontrar la información que necesita
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

4. Cuáles considera que son los requisitos para trasladarse de fondo?

- a. Llevar 5 años vinculado al fondo y que falten más de 10 años para cumplir la edad de pensión
- b. Que tenga 5 años en el fondo actual y que falten 5 años para cumplir la edad de pensión
- c. En cualquier momento se puede trasladar

5. Cuando tiene inquietudes las aclara:

- a. Asistiendo a una oficina _____
- b. Visitando el portal web _____
- c. Por vía telefónica _____