

# Plan **Estratégico** Institucional **2020 - 2024**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

FONDO DE  
PRESTACIONES ECONÓMICAS,  
CESANTÍAS Y PENSIONES



## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</b> .....	5
<b>3. REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	7
3.1 Cadena de valor público .....	7
3.2 El entorno - VICA.....	11
3.3 Sentido estratégico.....	11
<b>4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	14
4.1 Contexto Interno .....	14
4.2 Contexto Externo.....	18
<b>5 MARCO ESTRATÉGICO</b> .....	25
5.1 Plan de Desarrollo Distrital 2020- 2024: .....	26
5.2 Grupos de Valor.....	30
5.3 Problemática Institucional .....	34
5.4 Reto Institucional .....	37
<b>6 APUESTA ESTRATÉGICA</b> .....	40
6.1 Misión.....	40
6.2 Visión .....	40
6.3 Propósito Superior .....	40
<b>7 RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b> .....	42
7.1 Articular la gestión pensional del Distrito .....	43
7.2 Implementar la política pública de atención al pensionado .....	44
7.3 Líneas estratégicas y metas institucionales.....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52

## Imágenes

<b>Imagen 1</b> Estructura de la cadena de valor .....	9
<b>Imagen 2</b> Cadena de valor público de FONCEP .....	10
<b>Imagen 3</b> Entorno VICA.....	11
<b>Imagen 4</b> Sentido y Alineación Estratégica .....	12
<b>Imagen 5</b> historia cronológica FONCEP.....	14
<b>Imagen 6</b> Estructura Organizacional Vigente .....	18
<b>Imagen 7</b> Árbol de problemas .....	35
<b>Imagen 8</b> Árbol de problemas, descripción causas, efectos y problema central.....	37



1

1

2

3

PC del Cliente / Nombre	Numero	Estado
DOMINGUEZ / PASTOR	G98	6
MARQUEZ	G98	6
RODRIGUEZ / JOSE	G97	5
SANCHEZ	G97	5
...	...	...
PEREZ / LINDA	G96	6
ACOSTA	G96	6

# Introducción

## 1. INTRODUCCIÓN

El Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP presenta en este documento su Plan Estratégico Institucional 2020 - 2014. Este plan que será ejecutado durante los próximos cuatro años ha definido el horizonte estratégico de la entidad y fue gestado mediante un importante proceso de planeación estratégica institucional desarrollado durante el primer semestre del año 2020.

Esta planeación involucró las disposiciones del Acuerdo 761 de 2020 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Distrital para el mismo periodo y que constituye el principal referente para todas las entidades que trabajan por la ciudad de Bogotá. Dentro de estas disposiciones se destaca la asignación de funciones adicionales a garantizar los derechos prestacionales de los pensionados afiliados al Fondo. Este hecho demandó el desarrollo de un ejercicio prospectivo que nos permitió elegir la mejor alternativa de intervención pública para fortalecer la eficiencia de la gestión pensional en Bogotá.

En un primer apartado se menciona el enfoque conceptual con el que se abordó la construcción del plan, y de manera específica el modelo de planeación orientado a resultados basado en la cadena de valor público, posteriormente se hace la descripción del contexto organizacional y se abordan las disposiciones contenidas para FONCEP en el Plan de Desarrollo Distrital “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”.

A partir de estos insumos se hace una descripción de la problemática institucional que afronta la entidad en esta coyuntura y la identificación del reto central, se muestra el planteamiento estratégico diseñado para afrontarlo y de manera específica la definición de los resultados estratégicos y sus respectivas metas institucionales.



2

## Objetivo del Plan Estratégico Institucional



## 2. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Definir el horizonte estratégico del Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones, para el próximo cuatrienio 2020 - 2024. El Plan Estratégico Institucional es un documento técnico de consulta, implementación, evaluación y de seguimiento al ejercicio de la organización. Construido de manera participativa, vinculando los diagnósticos, retos y alternativas de solución que guiarán el rumbo de la entidad hasta el 2024.

### Sede Principal

Carrera 6 Nro. 14-98  
Edificio Condominio Parque Santander  
Teléfono: +571 307 62 00 || [www.foncep.gov.co](http://www.foncep.gov.co)

3



# Referentes Teóricos

### 3. REFERENTES TEÓRICOS

Durante el proceso de planeación estratégica desarrollado se emplearon dos referentes teóricos que orientaron los ejercicios para la formulación de los diferentes componentes del plan.

Los referentes son:

#### 3.1 Cadena de valor público

El concepto de valor público ha ido configurándose desde su aparición en la década de los noventa como un camino que recorren las administraciones públicas para hacer de mejor manera las cosas y así lograr una mayor satisfacción de los usuarios. Este concepto que fue presentado por el profesor de Harvard Mark H. Moore en 1995<sup>1</sup>, involucra la noción que trata del cómo una actividad, ya sea empresarial, gubernamental o no gubernamental, puede contribuir al bienestar general.

De esta manera, el concepto es definido como “aquel valor que genera una organización sea pública o privada y que contribuye a la sociedad (Departamento Nacional de Planeación, 2018, pág. 7)

En el ámbito público este concepto incluye aspectos propios de la intervención pública tales como la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

Ahora bien, asociado a este concepto aparece la ***cadena de valor público***, con la cual nos vamos referir a “una metodología de programación y análisis capaz de representar, de manera sencilla y comprensiva, la actividad del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito” (Makón, 2014, pág. 5)

---

<sup>1</sup> En este año Mark H. Moore publicó el libro “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”.



La cadena de valor público es una de las principales herramientas de planificación en la gestión pública pues está orientada a los resultados. Se caracteriza por ser práctica, ayudar en el entendimiento de las políticas públicas gracias a la simplificación de los análisis, y organizar la ejecución de actividades orientadas siempre a la consecución de resultados claramente identificados. De esta manera, a través de esta metodología, es posible identificar y poner en marcha el proceso mediante el cual cada una de las entidades crea valor público.

Para implementar la cadena de valor público, debe considerarse que la misma está compuesta por los siguientes eslabones:

**Insumos:** Se refiere al conjunto de factores productivos tanto, físicos, humanos, jurídicos y financieros, y bienes y/o servicios de los que dispone la entidad para realizar sus intervenciones.

**Actividades:** Las actividades son todas aquellas acciones mediante las cuales se agrega valor a los insumos, contribuyendo a la transformación de estos en productos. En este eslabón inicia la generación de valor público.

**Productos:** Son aquellos bienes y servicios que son generados y obtenidos como consecuencia de la transformación de los insumos a través del desarrollo de diversas actividades. un proceso de producción. De manera específica, los bienes se refieren a los productos de carácter físico, tangible y acumulable. Por su parte, los servicios son los productos intangibles y no acumulables.

**Resultados:** Están asociados a los efectos relacionados con la intervención pública, efectos generalmente asociados a una mejora de bienestar motivada por la solución a una situación específica. Así pues, se refiere a una situación de mejora motivada por el uso y disfrute de los bienes y servicios que han sido logrados.

La estructura general de la cadena de valor público es la siguiente:



Imagen 1 Estructura de la cadena de valor

En síntesis, y en el marco de la gestión pública colombiana el Departamento Nacional de Planeación define el concepto así: “La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total”. (Departamento Nacional de Planeación, 2018, pág. 7)

En nuestro caso, se consideró este concepto como idóneo para expresar toda la problemática de los elementos que intervienen en la gestión pública que desarrolla FONCEP y por tanto es el marco de referencia para medir la calidad de dicha gestión.

Aplicar el enfoque de Cadena de Valor Público en la gestión institucional de FONCEP aporta las siguientes ventajas:

- Avanzar en la organización y alineación entre los diversos instrumentos de planificación.
- Preparar los instrumentos de planificación para favorecer su vinculación con el presupuesto y, de esta manera, avanzar hacia una mejor asignación de recursos con base en prioridades.
- Favorecer la identificación de indicadores rigurosamente vinculados a los eslabones de la cadena de valor público identificada.

- Mejorar el proceso de toma de decisiones de inversión de los recursos públicos de los que dispone la entidad.

Concluido el proceso de planeación estratégica institucional se definió la cadena de valor público de FONCEP, identificando los instrumentos de planificación y o herramientas existentes a nivel institucional en cada uno de los eslabones de la cadena.

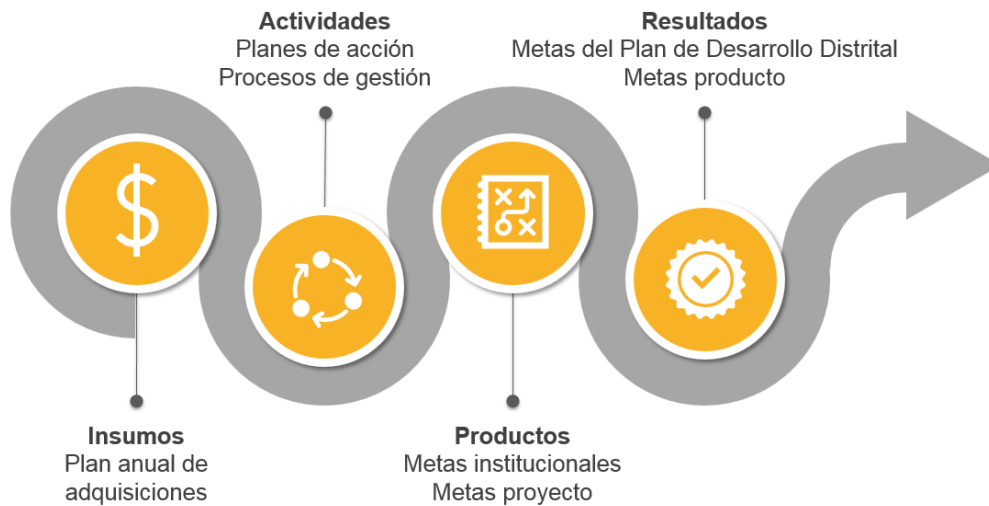


Imagen 2 Cadena de valor público de FONCEP

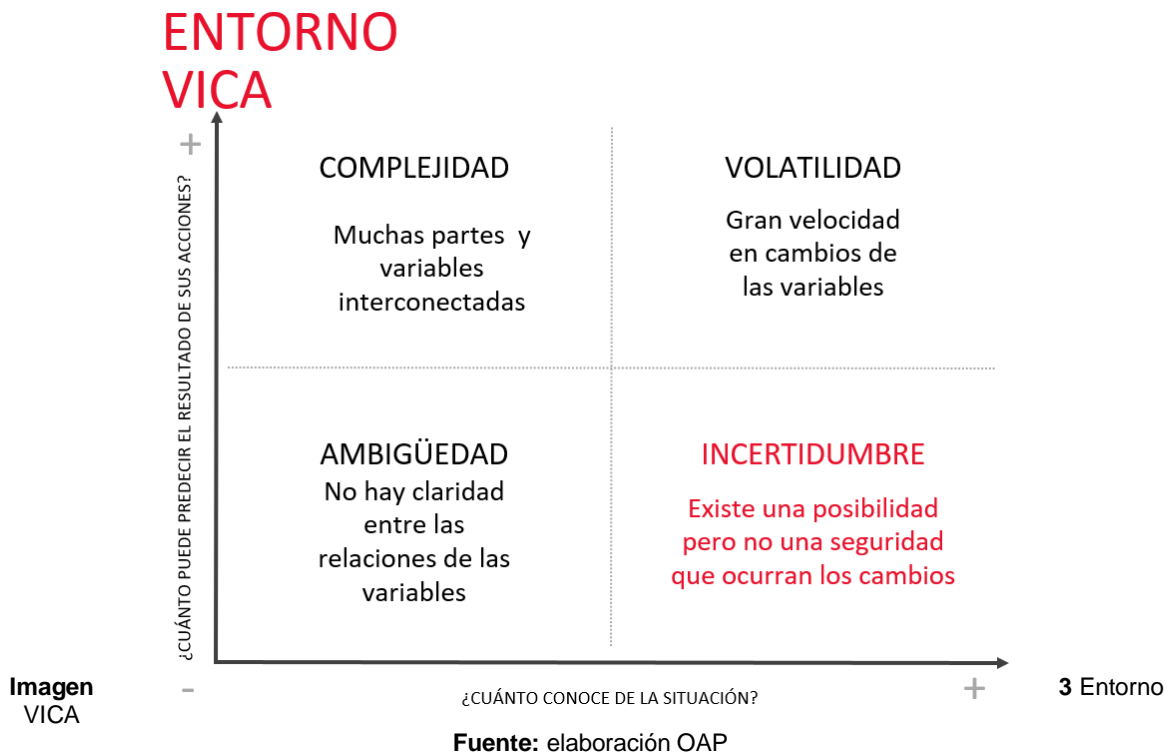
A partir de la implementación del enfoque de cadena de valor en la gestión institucional de FONCEP se pretende, como se ha explicado, integrar y concentrar los esfuerzos institucionales en la generación de resultados eficientes.

El despliegue institucional del planteamiento estratégico que se ha presentado continuará mediante formulación del Plan de Acción Institucional, el cual se constituirá como el único instrumento de planificación al interior de FONCEP. Este Plan nos permitirá organizar las actividades que cada una de las Dependencias ha priorizado para la consecución de las metas institucionales, es decir en términos estratégicos, aquellas actividades de gestión en el marco de las funciones atribuidas, las acciones de mejoramiento. Este Plan también involucrará las acciones necesarias para la atención de requerimientos externos.

De esta manera, a través de esta herramienta se establecerá la comunicación entre los resultados, la operación y el gasto. Así mismo reforzará la cultura de planeación y el seguimiento institucional en la entidad y facilitará el seguimiento a la gestión.

### 3.2 El entorno - VICA

VICA es un acrónimo utilizado para describir la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad del actual contexto, esboza la necesidad de replantear nuestro sentido estratégico y la concepción de la estrategia, ya que el presente se encuentra más allá del control, de la inercia y de querer ser los dueños de la verdad.



### 3.3 Sentido estratégico

El sentido estratégico es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para “establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados / resultados

previstos, y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante”. (Globocnik, Faullant, & Parastuty, 2020)

De igual modo, es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, a qué sirve y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. El sentido estratégico eficaz articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para avanzar, sino también cómo sabrá si tiene éxito: al leer e interpretar sucesos, determinar oportunidades y riesgos, visualizando el futuro, aprendiendo del pasado y actuando en el presente. (Knight, Daymond, & Paroutis, 2020)

El Modelo descrito a continuación configura cuatro directrices institucionales necesarias para el cumplimiento de la misión, el logro de la visión y el fortalecimiento organizacional a través del reto y apuesta estratégica, el plan estratégico, el proyecto de inversión y los planes de acción.



**Imagen 4** Sentido y Alineación Estratégica  
**Fuente:** elaboración OAP

A woman with dark hair, wearing a green lace top and a gold watch, is holding a large yellow folder. A man in a suit and tie is looking at the folder with her. The background is a white wall with horizontal blinds. A large yellow triangle is on the right side of the image, containing a white number '4'.

4

# Contexto Organizacional

## 4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### 4.1 Contexto Interno

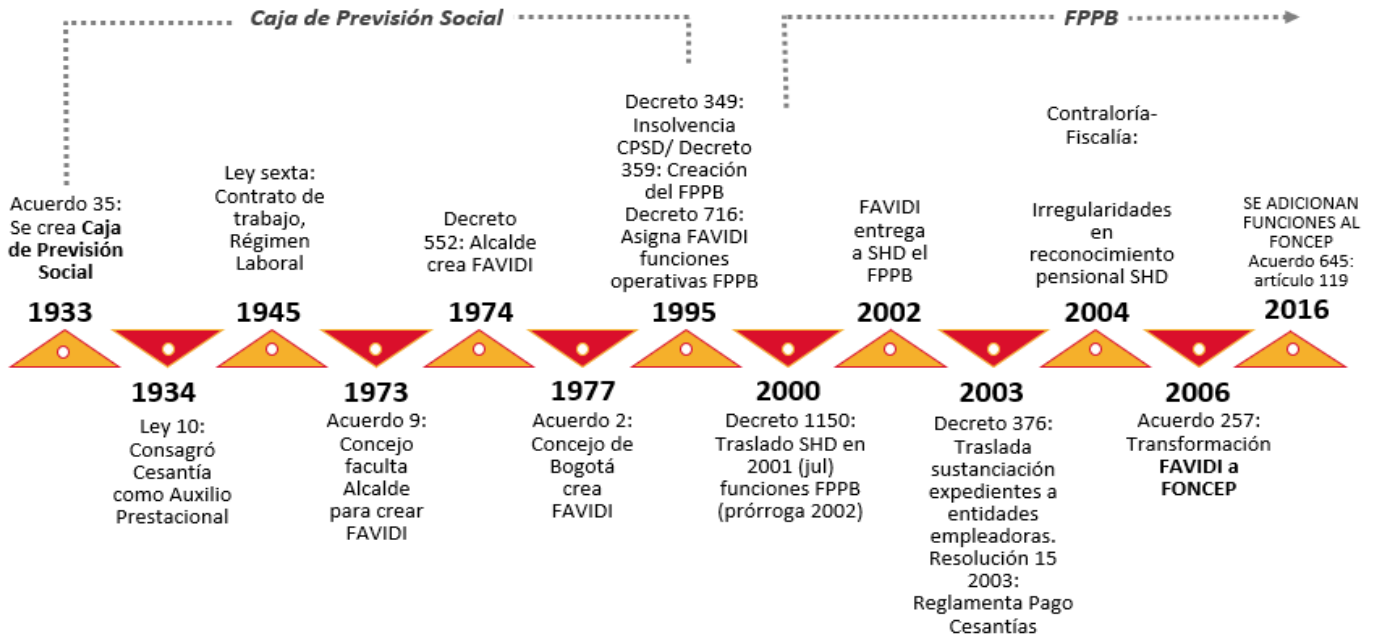


Imagen 5 historia cronológica FONCEP

Fuente: elaboración OAP

### Reseña histórica:

En 1995, la Alcaldía Mayor de Bogotá declaró la insolvencia de la Caja de Previsión Social mediante Decreto 349 de 1995 “por el cual se declaró la insolvencia de la Caja de Previsión Social, creada para administrar el Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993” y creó el Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C, por el Decreto 350 de 1995 para sustituir en el pago de pensiones. (Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - Foncep, 2018)

Es así como, en 1995 mediante el decreto 350 se creó el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá D.C., como una cuenta especial sin personería jurídica, adscrita a la Secretaría de Hacienda de Bogotá D. C., asignándole funciones, recursos, y los cortes de cuentas para efectuar la sustitución en el pago de las pensiones y una instancia consultiva denominada Consejo Asesor. De la misma forma, se define que, a partir de enero 1 de 1996, tendrá la función de sustituir a la Caja de Previsión

Social del Distrito Capital y a las entidades distritales en el pago de las pensiones legales y convencionales.

Durante ese año, se dio el traslado al Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital - Favidí el manejo de la operación y funcionamiento del Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá, D.C. con el Decreto 716 “por el cual se modifica y adiciona el Decreto 350 de 1995 y se asignan funciones para la operación del Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá, D.C. Determinando que el Fondo podría tomar, en algunos casos, a su cargo el reconocimiento de las pensiones, sustituciones pensionales y auxilios funerarios que efectuaban las entidades sustituidas. (Secretaría Jurídica Distrital)

Así mismo, desde el 7 de octubre de 1997 hasta el 29 de diciembre del 2000, le correspondió al Gerente de Favidí la función de adjudicar y celebrar contratos a nombre del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, e igualmente la de reconocer y pagar las cuotas partes de las pensiones a cargo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá (decretos 976 de 1997 y 1150 de 2000). (Secretaría Jurídica Distrital)

Sin embargo, esta función asignada temporalmente a Favidí por los Decretos 786 y 817 de 1995, derogados por el Decreto 716 de 1996 fue asumida de forma definitiva por la Subdirección de Obligaciones Pensionales de la Dirección Distrital de Crédito Público de la Secretaría de Hacienda, en el Decreto 1150 de 2000, el manejo de los expedientes de los pensionados a cargo del FPPB. Así como desde el 10 de mayo del 2002, la Secretaría de Hacienda asumió las competencias que venía desempeñando Favidí en materia de reconocimiento y sustitución de pensiones, e indemnizaciones sustitutivas, entre otras.

### **Evolución:**

De acuerdo con la resolución No. 023 de diciembre 31 de 1995 de la Junta Directiva de Favidí, se reorganizó y modificó su estructura orgánica, atendiendo los decretos Distritales No. 350 del 29 de junio de 1995, 786 de diciembre 7 de 1995 y 817 de diciembre 18 de 1995. En esta, se asignaron nuevas funciones como:



1. Manejar los expedientes de los afiliados al Fondo de Pensiones Públicas de Santa fe de Bogotá D.C.
2. Efectuar el pago de las mesadas pensionales y de las sustituciones pensionales a cargo de las entidades señaladas en el artículo segundo del Decreto Distrital 350 de 1995, así como los reajustes de las pensiones y los Auxilios Funerarios que se causen.
3. Efectuar el pago de las mesadas atrasadas reconocidas por las entidades sustituidas por el Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C.
4. Efectuar el pago de la Pensión Sanción de las entidades sustituidas por el Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C.
5. Elaborar el Plan Anual de Caja (PAC) mensual correspondiente a la subcuenta de mesadas pensionales del Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C.
6. Coordinar con las entidades sustituidas la entrega de la información y demás documentación necesaria para constituir y mantener la base de datos del personal afiliado al Fondo, con el fin de cumplir con todas las obligaciones que en materia pensional deba atender.
7. Reconocer pensiones, sin límite en el tiempo, a las personas que habiéndose retirado del servicio antes del primero de enero de 1996, hayan causado el derecho a recibir la respectiva pensión por el cumplimiento de los requisitos legales exigidos y no se les haya reconocido, así como también, a las personas que habiéndose retirado del servicio antes de dicha fecha, hayan cumplido con el tiempo de servicio, pero no hayan completado la edad para adquirir el derecho a la pensión, siempre y cuando, no se encuentren afiliadas a ninguna otra administradora del Sistema General de Pensiones previsto en la ley 1900 de 1993, de cualquier orden.
8. Velar por que los pensionados del Fondo de pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C., estén afiliados al Sistema General de Salud, previsto en la Ley 100 de 1993, de cualquier orden.

9. En general, Favidi tendrá a su cargo, todas aquellas actividades que implican la operación y funcionamiento del Fondo de Pensiones Públicas de Santa Fe de Bogotá D.C., excepto aquellas concernientes al manejo financiero de los recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones del Fondo, las cuales estarán en cabeza de la Secretaría de Hacienda.

Para el año 2006 el Concejo de Bogotá D.C en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales. Estableció normas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de la Administración Distrital; mediante el Acuerdo 257 de noviembre 30. En su artículo 60 transformó el Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital Favidi, en el FONDO DE PRESTACIONES, CESANTIAS Y PENSIONES - FONCEP establecimiento público del orden Distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito a la Secretaría Distrital de Hacienda.

#### **Funciones de FONCEP:**

- Reconocer y pagar las cesantías de las servidoras y servidores públicos del Distrito Capital.
- Pagar las obligaciones pensionales legales y convencionales de los organismos del Sector Central y las entidades descentralizadas a cargo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá y reconocer y pagar las obligaciones pensionales que reconozca a cargo de las entidades del nivel central y las entidades descentralizadas que correspondan, de acuerdo con los mecanismos legales establecidos.
- Verificar y consolidar la información laboral del Sistema de Seguridad Social en Pensiones de las entidades del Sector Central y las entidades descentralizadas a cargo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá.<sup>2</sup>

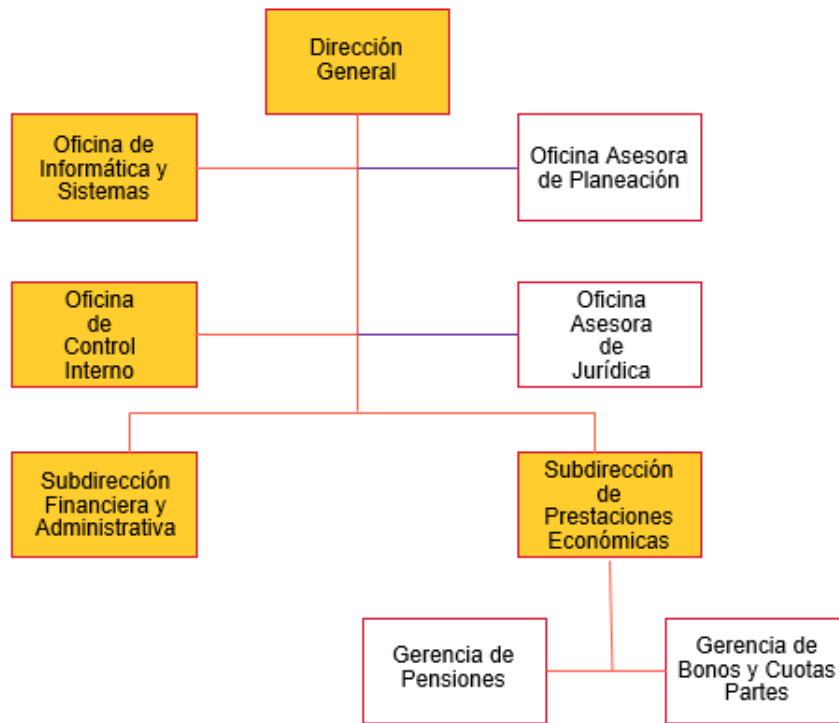
---

<sup>2</sup> Literal adicionado por el artículo 119 del Acuerdo Distrital 645 de 2016.

- Gestionar, normalizar, cobrar y recaudar la cartera hipotecaria del Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital – Favidi.<sup>3</sup>

### Organigrama:

La estructura actual fue adoptada mediante Acuerdo de Junta Directiva 02 del 2 de enero del 2007 "Por la cual se adopta la estructura interna y funcional del Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP y se dictan otras disposiciones", estructura que se ha conservado hasta la fecha y se evidencia a continuación:



**Imagen 6** Estructura Organizacional Vigente  
**Fuente:** Acuerdo de Junta Directiva 2 de 2007

## 4.2 Contexto Externo

En desarrollo de las facultades otorgadas en el artículo 139 de la Ley 100 de 1993, para sustituir a las Cajas o Entidades de Previsión Social territoriales, el Gobierno Nacional autorizó la creación de los Fondos Territoriales de Pensiones mediante el

<sup>3</sup> Literal adicionado por el artículo 119 del Acuerdo Distrital 645 de 2016.

Decreto 1296 de 1994, otorgándoles la facultad de conservar un archivo ordenado y sistematizado con las historias laborales, administrar los recursos de reservas pensionales, pagar la nómina de los pensionados, así como calcular y ordenar el pago de los bonos pensionales a su cargo. Sin embargo, a pesar de todas estas medidas la situación pensional de las entidades territoriales no cambiaba porque carecían de información, pero, sobre todo, de reservas pensionales necesarias para pagar la nómina de pensionados y las otras obligaciones pensionales.

Para remediar la compleja situación se creó el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (FONPET), a través de la Ley 549 de 1999, con el objetivo de aprovisionar los recursos necesarios para cubrir el pasivo pensional. Los recursos de este fondo provienen de las Entidades Territoriales y de la Nación y son administrados por el Ministerio de Hacienda por medio de patrimonios autónomos manejados por fiduciarias y fondos de pensiones.

El FONPET tiene por objeto recaudar y asignar los recursos a las cuentas de las entidades territoriales y administrar los aportes nacionales y territoriales para coadyuvar a la financiación del pasivo pensional de las entidades territoriales. Si bien, la responsabilidad por los pasivos pensionales territoriales corresponde a la respectiva entidad territorial, la Ley 549 de 1999 dispuso además que las entidades territoriales deberían cubrir de la forma prevista en la Ley, el valor de los pasivos pensionales a su cargo, en los plazos y los porcentajes que señalara el Gobierno Nacional, estableciendo cubrir este pasivo en un término no mayor de treinta (30) años a partir de la expedición de esta norma. (Dirección de Regulación Económica de la Seguridad Social - MIN HACIENDA)

Compromisos de las entidades territoriales ante el FONPET:

Las entidades territoriales deben cumplir siempre con los siguientes tres requisitos:

1. Cumplir con las normas relativas al Régimen Pensional
2. Cumplir con el envío de información al programa PASIVOCOL
3. Realizar los aportes al FONPET y entregar información sobre reservas y pasivos

De igual modo, siendo un Fondo sin personería jurídica administrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es importante aclarar que los recursos acumulados del FONPET tienen como destinación tres sectores, establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP, en los que existe pasivo pensional, a saber: Educación, Salud y Propósito General.

### **Tecnología a nivel distrital (BOG data)**

Cabe mencionar también como la administración distrital viene impulsando una serie de iniciativas para aprovechar estratégicamente la tecnología en la gestión pública, iniciativas que en el mediano plazo podrían involucrar la adecuación tecnológica de FONCEP para adaptarse a tales lineamientos. Este escenario constituye una gran oportunidad para la entidad pues podría promover y respaldar en tales iniciativas su interés por robustecer los servicios de tecnología e información propios.

De manera particular se destaca el programa BOGDATA el cual está orientado a hacer más eficiente, transparente y eficaz la gestión tributaria de la ciudad. Mediante este programa se pretende asegurar la interoperabilidad de todos los sistemas contables y financieros de las entidades del Distrito e incorporar la posibilidad de desarrollar sistemas de información robustos, soportados en analítica de datos, los cuales se contribuirá a mejorar el recaudo de los impuestos de Bogotá.

Así mismo, en los programas 51 y 54 del actual Plan de Desarrollo Distrital, denominados Gobierno Abierto y Transformación Digital y gestión TIC para un territorio inteligente, se enuncia la creación de herramientas que permitan y promuevan la participación ciudadana, es decir, la interacción de los ciudadanos con la toma de decisiones en los principales asuntos de la gestión pública, como es la decisión de la inversión de los presupuestos, o el control en el gasto público.

Esta apuesta por la transparencia y gobierno abierto impulsará la rendición de cuentas y la verificación del uso que le da la administración, a los impuestos de los ciudadanos.

## Regulación que podría repercutir en la misionalidad

Con motivo de las condiciones que se presentaron durante el 2020 debido a la pandemia del coronavirus COVID-19, el Gobierno Nacional y Distrital han emitido diferentes decretos con el fin de mitigar los efectos económicos, sociales y ecológicos. Sin embargo, es posible que esta normatividad produzca efectos colaterales en la operación, en los ingresos de inversión, funcionamiento y por ende en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional, por lo cual es necesario nombrar a continuación aquellas normas que se deben tener en cuenta (Sistema Único de Información normativa, Ministerio de Justicia):

1. Decreto 417 de 2020, “Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional”. Presidencia de la República.
2. Decreto 444 de 2020, “Por el cual se crea el Fondo de Mitigación de Emergencias -FOME y se dictan disposiciones en materia de recursos, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”, mediante el cual en sus artículos 3, 12, 13 y 14 utilizan los recursos sin distribuir del FONPET a modo de préstamo. Pese a que el decreto determina que los fondos serán devueltos, la prolongación de la situación actual podría provocar un detrimento patrimonial de los recursos destinados para cubrir el pasivo pensional. Presidencia de la República y Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
3. Decreto 491 de 2020, “Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica”. Se enfatiza en los artículos 5 y 7, de la ampliación de términos para atender las peticiones y del reconocimiento y pago en materia pensional respectivamente. Presidencia de la República y Ministerio de Justicia y del Derecho.

4. Decreto 537 de 2020, “Por el cual se adoptan medidas en materia de contratación estatal, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”. Presidencia de la República y Ministerio de Salud y Protección Social.
5. Decreto 558 de 2020, “Por el cual se implementan medidas para disminuir temporalmente la cotización al Sistema General de Pensiones, proteger a los pensionados bajo la modalidad de retiro programado y se dictan otras disposiciones en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”. Presidencia de la República y Ministerio de Trabajo.
6. Decreto 582 de 2020, “Por el cual se implementan medidas para proteger los derechos de los pensionados, los beneficiarios del Servicio Social Complementario BEPS y los beneficiarios del Programa de Subsidio al Aporte a Pensión - PSAP en el marco de la Emergencia Sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con ocasión de la pandemia derivada del Coronavirus COVID-19”. Presidencia de la República y Ministerio de Trabajo.
7. Decreto 802 de 2020, “Por el cual se modifica el Decreto Legislativo 558 del 15 de abril de 2020 y se dictan otras disposiciones en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”. Presidencia de la República y Ministerio de Trabajo.
8. Decreto Distrital 126 de 2020, “Por medio del cual se establecen medidas transitorias para el manejo del riesgo derivado de la pandemia por Coronavirus COVID-19 durante el estado de calamidad pública declarado en el distrito capital y se toman otras determinaciones”. Alcaldía Mayor de Bogotá.
9. Decreto Distrital 169 de 2020, “Por medio del cual se imparten órdenes para dar cumplimiento a la medida de aislamiento preventivo obligatorio y se adoptan medidas transitorias de policía para garantizar el orden público en las diferentes localidades del Distrito Capital”. Alcaldía Mayor de Bogotá.

## **Rendimientos financieros**

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que la pandemia del COVID-19, tuvo un impacto negativo a nivel financiero en el sector pensional, lo cual es constatado en el informe de la Superintendencia Financiera de Colombia en el que se muestra que los recursos de afiliados al sistema de pensiones y cesantías administrados por terceros al cierre de mayo del 2019. Habían acumulado rendimientos del orden de los 21,2 billones de pesos y en el mismo mes del 2020 esa rentabilidad acumulada cayó hacia a los 16 billones de pesos, de los cuales 14,7 billones correspondían a los beneficios en los ahorros de afiliados a los fondos de pensiones y cesantías.

Los rendimientos financieros del FPPB cayeron abruptamente en 4,1 puntos porcentuales una vez iniciaron las medidas de prevención ante la declaración de pandemia, esto debido al alto nivel de especulación en el mercado bursátil. Al cierre de marzo el FPPB logró apenas un rendimiento del 1,41% (SVE) habiendo llegado a un 5%, por ahora, el mercado se ha ido recuperando poco a poco y los rendimientos aumentan. Sin embargo, se mantiene la amenaza de una crisis económica y financiera ante el nivel de desempleo alcanzado y detrimento económico de la población, lo cual podría nuevamente generar altos niveles de especulación en el sector bursátil.

Finalmente, hay que recalcar que FONCEP ha ejecutado su modelo financiero apoyándose en una fiducia para el manejo del portafolio del FPPB y combinar la utilización de dineros del FPPB y de FONPET para el pago de sus obligaciones pensionales, lo que en 2019 generó una cobertura promedio del pasivo pensional del 98,6% (Visión, SVE), y se evitó desfinanciar el FPPB.

## **Disposición de entidades distritales a colectar**

Otras de las situaciones presentes en el contexto externo de FONCEP y que deberán considerarse en la consecución de sus nuevos objetivos institucionales es el gran reto que se configura para la entidad convertirse en el colector de las pensiones en la ciudad.



Este rol colector, asignando en el Plan Distrital de Desarrollo le exige sustituir y subrogar progresivamente a las entidades distritales que actualmente cumplen funciones de administración de activos y fuentes de financiación que respaldan la reserva pensional y el reconocimiento y pago de obligaciones pensionales. Este reto, de reemplazar a tales entidades supone la necesidad de impulsar una fuerte articulación interinstitucional entre FONCEP y cada una de ellas, que permita el correcto traslado de las funciones, pues de ello dependerá que en adelante el ejercicio de las responsabilidades sea óptimo.

Esta necesaria articulación interinstitucional puede verse afectada por la disposición de cada una de las entidades frente al proceso por lo que su voluntad será definitiva en este camino. Aspectos como la entrega de las bases de datos relacionadas con nóminas y expedientes pensionales de bonos y cuotas partes y la implementación y seguimiento de las fases y actividades definidas como hoja de ruta para lograr la articulación pensional, requerirán además de rigurosidad técnica un amplio camino de entendimiento.

### **Alianzas y nuevos servicios con entidades**

En el marco del Plan Distrital de Desarrollo 2020 - 2024 y como parte de la línea de acción del Plan Estratégico Institucional: Liderar la construcción de una política pública distrital de atención al pensionado, que integre y potencie la oferta institucional dirigida a esta población, se propone concentrar la información distrital de programas y servicios en el ámbito social, económico, cultural y recreativo, entre otros; que integren la oferta institucional dirigida a la población pensionada del distrito, por medio de alianzas con entidades tanto del sector público como eventualmente del sector privado para generar un mayor bienestar.

De igual modo, teniendo en cuenta la experticia de la Entidad en el reconocimiento y pago de cesantías de los servidores públicos del distrito; así como el pago de las obligaciones pensionales a cargo del FPPB, se considera como un área de potencial expansión institucional a la población pre-pensionada del Distrito; esto representaría para la entidad una oportunidad de evolución de los servicios que hoy presta y la consolidación de su liderazgo en el sector de la pensiones en la ciudad.



5

Marco  
Estratégico

## 5. MARCO ESTRATÉGICO

### 5.1 Plan de Desarrollo Distrital 2020- 2024

La formulación del presente plan estratégico se dio de manera paralela a la definición del plan distrital de desarrollo el cual constituye la hoja de ruta que se seguirá por la administración local para dar cumplimiento a los propósitos que se han trazado para los próximos 4 años.

Surtidas cinco fases para la construcción del Plan, el documento final, con los aportes ciudadanos y ajustes por parte del Consejo Territorial de Planeación Distrital consolidados, se radicó ante el Concejo de Bogotá donde se analizó, debatió y aprobó. El Plan que fue adoptado mediante el Acuerdo 761 del 11 de junio de 2020 del Consejo de Bogotá.

El Plan de Desarrollo titulado ‘Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI’ tiene como objetivo general “consolidar un nuevo contrato social, ambiental e intergeneracional que permita avanzar hacia la igualdad de oportunidades, recuperando la pérdida económica y social derivada de la emergencia del COVID-19, capitalizando los aprendizajes y los canales de solidaridad, redistribución y reactivación económica creados para atender y mitigar los efectos de la pandemia y de esta forma construir con la ciudadanía, una Bogotá donde los derechos de los más vulnerables sean garantizados a través de: la ampliación de las oportunidades de inclusión social y productiva, en particular de las mujeres, los jóvenes y las familias, para superar progresivamente los factores de naturalización de la exclusión, discriminación y segregación socioeconómica y espacial que impiden la igualdad de oportunidades y el ejercicio de una vida libre, colectivamente sostenible y feliz.”<sup>4</sup>

Y se estructuró con el propósito que todos los sectores de la ciudad trabajen de manera articulada para lograr los cinco grandes propósitos del Plan en el corto y largo plazo.

---

<sup>4</sup> Artículo 2 del Acuerdo 761 de 2020.

De esta manera, el Plan tiene cinco propósitos y 30 logros de ciudad con metas trazadoras que se orientan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS en el 2030, y que se ejecutan a través de los programas generales y estratégicos y de metas estratégicas y sectoriales en el presente cuatrienio.

Los cinco propósitos definidos son:

1. Hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política.
2. Cambiar nuestros hábitos de vida para reverdecer a Bogotá y adaptarnos y mitigar la crisis climática.
3. Inspirar confianza y legitimidad para vivir sin miedo y ser epicentro de cultura ciudadana, paz y reconciliación.
4. Hacer de Bogotá - Región un modelo de movilidad multimodal, incluyente y sostenible
5. Construir Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente.

Dentro de esta estructura la gestión de FONCEP se enmarca en **el propósito No. 5** que busca garantizar un gobierno empático, íntegro, participativo y transparente que permita la integración del Distrito con la región, a través de la promoción de alianzas orientadas a la acción colectiva y al sentido de la corresponsabilidad, la concurrencia y la subsidiaridad entre todos los actores de Bogotá - Región.

Y dentro de este propósito que reúne 4 de los 30 logros definidos para la ciudad, la gestión institucional de FONCEP se incluye en el **logro No. 30** “Incrementar la efectividad de la gestión pública distrital y local”.

Así mismo, en el marco de este propósito el Plan considera fundamental la ejecución de **Programa estratégico No. 56 Gestión Pública Efectiva**.<sup>5</sup> Cabe mencionar que

---

<sup>5</sup> Este programa estratégico se describe así: “Materializar el recaudo oportuno y la gestión anti-evasión para la ciudad. Posicionar la gerencia pública distrital al servicio de la ciudadanía. Lograr una institucionalidad que articule acciones entre Bogotá y la Región. Construir agendas públicas integrales que promuevan el intercambio de saberes para generar bienes y servicios acordes con las necesidades de la ciudadanía, entre otras cosas, mediante la ampliación y el mejoramiento de los servicios de orientación e información de las entidades distritales a través de la Red CADE. Hacer la gestión pública más transparente, moderna, innovadora y efectiva. Tomar decisiones basadas en datos, información y evidencia, haciendo uso de la tecnología y la

cada programa es una agrupación de intervenciones intersectoriales que buscan destacar temas de gran impacto para materializar la propuesta del Plan y avanzar en el cumplimiento de los logros de ciudad.

De manera más concreta el capítulo I. Calidad del gasto para crear confianza ciudadana del Título V (Plan plurianual de inversiones) del Plan de Desarrollo contiene las disposiciones particulares para FONCEP bajo el **artículo 43** “Gestión de obligaciones pensionales a cargo del fondo de prestaciones económicas, cesantías y pensiones –FONCEP”

En este artículo se detallan cada uno de los campos de acción en que desarrollará las funciones el Fondo, siendo los principales, estos:

- Realizar la administración de los activos y fuentes de financiación que respaldan la reserva pensional y el reconocimiento y pago de las obligaciones pensionales actualmente a cargo del Distrito Capital.
- Ejercer todas las gestiones inherentes a la administración de las bases de datos, y en general, a todo el proceso de gestión documental que involucre nóminas, expedientes pensionales de bonos y cuotas partes y la revisión de las pensiones en los términos del artículo 20 de la Ley 797 de 2003.
- Sustituir y subrogar progresivamente a las entidades Distritales que actualmente cumplen las funciones mencionadas en el inciso primero del presente artículo.
- Realizar las gestiones necesarias para trasladar la representación legal en lo judicial y extrajudicial en los litigios que versen sobre prestaciones pensionales de las entidades distritales.
- Gestionar el cobro y pago de las cuotas partes ante entidades del orden nacional y del orden territorial.

El Plan de Desarrollo también asigna a FONCEP la función de liderar y articular la construcción, implementación y ejecución de las políticas públicas de atención a sus pensionados. Políticas que deben contribuir con el pleno y activo disfrute de su

---

transformación digital. Desarrollar estrategias de fortalecimiento de la gestión, la innovación, la creatividad, la gestión documental distrital y la apropiación de la memoria histórica (archivo).

pensión, en el ámbito social, económico, cultural y recreativo, promoviendo que los pensionados del Distrito Capital tengan acceso a servicios de apoyo de calidad, incluyendo la participación de las diferentes entidades del Distrito y las instituciones de seguridad social y de salud en el marco de un estado de bienestar consolidado.

Y establece que, para el cumplimiento e implementación de la asignación realizada, el Gobierno Distrital reglamentará todo lo pertinente para el desarrollo y ejecución de las funciones atribuidas al Fondo, así como el régimen de transición, las condiciones y parámetros que garanticen el correcto traslado de las funciones al FONCEP, por cada una de las entidades cuyas funciones serán asumidas.

Finalmente, el Plan definió dos metas sectoriales relacionadas con la gestión de FONCEP y para cada una de ellas determino un indicador que permitirá validar el cumplimiento de estas:

PROPÓSITO	PROGRAMA	META SECTORIAL	INDICADOR
Construir Bogotá Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente.	Gestión Pública Efectiva	(522) Implementar la estrategia de articulación de la gestión pensional del Distrito	Porcentaje de Articulación de la gestión pensional del Distrito: sumatoria de fases de articulación desarrolladas por cada entidad/Total de fases de articulación definidas para el total, de entidades identificadas
		(490) Definir, implementar y liderar una política pública distrital de atención al pensionado, que integre la oferta institucional dirigida a esta población.	Porcentaje de Cumplimiento de la política distrital de atención al pensionado: Total, de acciones implementadas/Total de acciones programadas

## 5.2 Grupos de Valor

Una de las etapas surtidas durante la construcción del Plan Estratégico Institucional fue la identificación de los grupos de valor de la entidad, con el ánimo de dar pasos en la identificación de las características, necesidades, intereses, expectativas y preferencias de la población objetivo a la cual está dirigida la gestión institucional de FONCEP.

Así mismo, se pretende que la información recolectada permita decidir sobre la necesidad de ajustar la oferta institucional y sobre presentar ofertas de servicios focalizadas para atender satisfactoriamente el mayor número de demandas, también lograr retroalimentación y lograr la participación de tales grupos de valor.

La identificación de los grupos se hizo en dos niveles de análisis, el primero aquellos grupos externos a los cuales FONCEP dirige su oferta institucional. Y el segundo nivel, el interno, en el que se incluyeron los grupos de valor existentes en la gestión cotidiana a nivel institucional, dentro de la misma entidad.

En el segundo nivel, la información recolectada deja ver que la operación de los asuntos institucionales en algunas ocasiones se da entre grupos de trabajo que no están actualmente visibles en el organigrama vigente.

Los grupos de valor identificados a nivel externo son los siguientes, y a cada uno se asocia una definición general sobre cómo se entiende en el contexto institucional de FONCEP:

GRUPO DE VALOR		DEFINICIÓN
1	Ciudadanos en general y otras entidades distritales y nacionales	FONCEP absuelve las inquietudes que formulan los organismos y entidades públicas respecto a los temas misionales y brinda la orientación respectiva a las personas naturales que lo soliciten.
2	Pensionados - Solicitantes de prestaciones	Son los usuarios que tienen derechos prestacionales por parte del FONCEP. Afiliados, familiares de pensionados que solicitan pensión de sobrevivientes, personas que trabajaron en entidades distritales que no cotizaban a la caja de previsión del distrito, pero que fueron asumidas por FONCEP.

GRUPO DE VALOR		DEFINICIÓN
3	Entidades afiliadas. Cesantías	Entidades del Orden Distrital afiliadas a FONCEP, con servidores públicos, que tienen cesantías régimen de retroactividad y demandan el pago de las cesantías de sus funcionarios activos, que tienen este derecho.
4	Administradora de Fondos de Pensiones del Régimen de Prima Media (Colpensiones).	Es uno de los entes partícipes principales para que se pueda ejecutar el proceso de depuración y/o saneamiento de inconsistencias generadas por aportes pensionales.
5	Administradoras de Pensiones	Son instituciones financieras privadas que tienen como objetivo ofrecer una gestión eficiente de los fondos de pensiones obligatorias, voluntarias y cesantías de los ciudadanos colombianos a través de planes de ahorro que les otorguen beneficios.
6	Entidades concurrentes de Cuotas Partes por cobrar	El FONCEP, para el desarrollo y ejecución de las funciones correspondientes a la administración del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá D.C., debe liquidar y cobrar las cuotas partes pensionales las cuales se constituyen en el soporte financiero de la pensión, que permite el recobro que tiene que efectuar el FONCEP, y demás Fondos de Previsión, con cargo a las entidades concurrentes en las cuales el trabajador cotizó o prestó sus servicios a prorrata del tiempo de servicio.
7	Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (Colfondos, Porvenir, Protección y Skandia).	Es uno de los entes partícipes principales para que se pueda ejecutar el proceso de depuración y/o saneamiento de inconsistencias generadas por aportes pensionales.
8	Entidades Distritales	34 entidades adscritas al Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá (20 Descentralizadas y 14 Centralizadas) y 6 Entidades Centralizadas que se adicionaron para fortalecer el proceso de depuración del Nit Distrital. Es uno de los entes partícipes principales para que se pueda ejecutar el proceso de depuración y/o saneamiento de inconsistencias generadas por aportes pensionales.
9	Entidades recaudadoras de aportes	Personas jurídicas que reciben recursos económicos correspondientes a beneficios de los servidores públicos
10	Fiduciaria administradora de los patrimonios autónomos de la entidad	Encargada de cumplir con los contratos suscritos para la administración de patrimonios autónomos
11	Adjudicatarios créditos Favidi	Adjudicatarios Favidi

**Sede Principal**

Carrera 6 Nro. 14-98  
 Edificio Condominio Parque Santander  
 Teléfono: +571 307 62 00 || [www.foncep.gov.co](http://www.foncep.gov.co)





GRUPO DE VALOR		DEFINICIÓN
12	Entidades acreedoras de cuotas partes	Se entenderá por Entidad Acreedora a todas las Entidades Territoriales, a las del orden nacional, a las descentralizadas del orden territorial y nacional, y las sociedades fiduciarias o cualquier otra entidad que administre cuotas partes pensionales en nombre de entidades de orden nacional, que de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 357 de la Ley 1819 de 2016, deben solicitar al Ministerio de Hacienda y Crédito Público la constitución de la reserva en el FONPET para el pago de obligaciones por cuotas partes pensionales.
13	Entes de Control	Los entes de control ejercen la vigilancia de la gestión fiscal de la entidad a través, de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, y la equidad. Tienen la misión de procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos, mediante acciones de control y vigilancia en materia disciplinaria y gestión fiscal.
14	Procuraduría General de la Nación (Defensa Judicial)	A la Procuraduría General de la Nación, le corresponde efectuar la notificación a la entidad, de las diferentes audiencias de conciliación extrajudicial que se hayan presentado contra la entidad, como requisito de procedibilidad para iniciar un proceso en la Jurisdicción Ordinaria Laboral o en la Contencioso Administrativa, según sea el caso.
15	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Tiene como función definir y ejecutar la política económica y fiscal del Estado. En este caso es la autoridad técnica en materia de Pasivos Pensionales, Bonos Pensionales, FONPET etc.
16	Despachos judiciales	Órganos encargados de direccionar y administrar justicia a través de la orientación de los procesos judiciales que se les asignen para su conocimiento. De ellos surgen las decisiones judiciales a favor o en contra de la entidad.
17	Registraduría Nacional del Estado Civil (SPE - PASIVOCOL)	Entidad que registra la situación civil de las personas.
18	Posibles proponentes interesados en participar en los procesos de contratación que adelante FONCEP	Comprende a los diferentes oferentes que se encuentren interesados en participar en los procesos de contratación que adelante la entidad para satisfacer las necesidades que pretenda contratar.
19	Proveedores	Todas las personas naturales o jurídicas que brindan servicios o bienes a través de una relación contractual con la entidad. Es importante porque a través de ellos se cumplen el objetivo principal de FONCEP.

GRUPO DE VALOR		DEFINICIÓN
20	Secretaría Jurídica Distrital	Entidad encargada de administrar y manejar la herramienta dispuesta por el Distrito para el registro, seguimiento y control de los procesos judiciales. Impartir los lineamientos a las diferentes entidades y organismos distritales, con el fin de realizar el seguimiento necesario para mantener la unidad de criterio jurídico, en aras de prevenir el daño antijurídico. Actúa como ente que ejerce el seguimiento y control de las actuaciones judiciales adelantadas por el FONCEP.
21	Secretaría General de la Acadia Mayor	Entidad que coordina y apoya el seguimiento al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Distrital
22	DASC	Entidad responsable de orientar la implementación de políticas, estrategias y acciones para el fortalecimiento de la gestión integral del talento humano, que optimice la prestación de servicios a los ciudadanos
23	Secretaría Distrital de Hacienda	Es la entidad que da los lineamientos para la planeación y ejecución de los recursos de funcionamiento e inversión asignados a la Entidad para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Distrito velando por la sostenibilidad financiera  Así mismo desempeña el rol de entidad cabeza de sector Hacienda (al cual pertenece FONCEP).
24	Secretaría Distrital de Planeación	Entidad que da los lineamientos para la formulación, ejecución y seguimiento de los mecanismos de planeación que define la Entidad en el marco del plan de desarrollo distrital vigente y de las políticas públicas distritales
25	Departamento Administrativo de la Función Pública	Entidad cabeza del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (ayudas del sitio web de MIPG), relacionada con la administración de aplicativos externos como SUIT y FURAG.

Por su parte a nivel interno, el análisis se realizó de acuerdo con la gestión que realiza cada Dependencia en el cumplimiento de las funciones atribuidas se identificaron las interacciones más frecuentes que se dan entre Dependencias, especificando los temas comunes que justifican tales relaciones.

De esta manera cada una de estas Dependencias describió cuáles son sus expectativas frente al desarrollo de temas que trata con otras en la entidad- Esta descripción fue realizada por la Oficina de informática y sistemas, la Subdirección de prestaciones económicas, Gerencia de pensiones, Gerencia de bonos y cuotas

partes, Subdirección financiera y administrativa, Oficina asesora jurídica y Oficina asesora de planeación.

Dentro de la información recolectada es posible identificar una serie de áreas y/o grupos de trabajo que son mencionadas recurrentemente y que confrontado con el organigrama vigente no son visibles, y al ser mencionados dentro de la interacción pueden considerarse como un actor relevante en la gestión institucional. Tales grupos son los siguientes:

- Comunicaciones
- Tesorería
- Financiera
- Talento Humano
- Contabilidad
- Defensa Judicial
- Cobro Coactivo
- Servicio al Ciudadano
- Gestión Documental
- Contratación

Este hecho evidencia que la entidad ha venido configurando un esquema de trabajo interno que es útil en el desarrollo de sus funciones y operativamente responde a la dinámica de cada una de las tareas que demandan la participación de diferentes miembros de la entidad. Sin embargo, este esquema es informal.

### **5.3 Problemática Institucional**

Como parte de la construcción del Plan Estratégico Institucional, para la identificación de la problemática o la oportunidad social a la cual se dará respuesta, se empleó la Metodología de Marco Lógico (MML) denominada, árbol de problemas. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

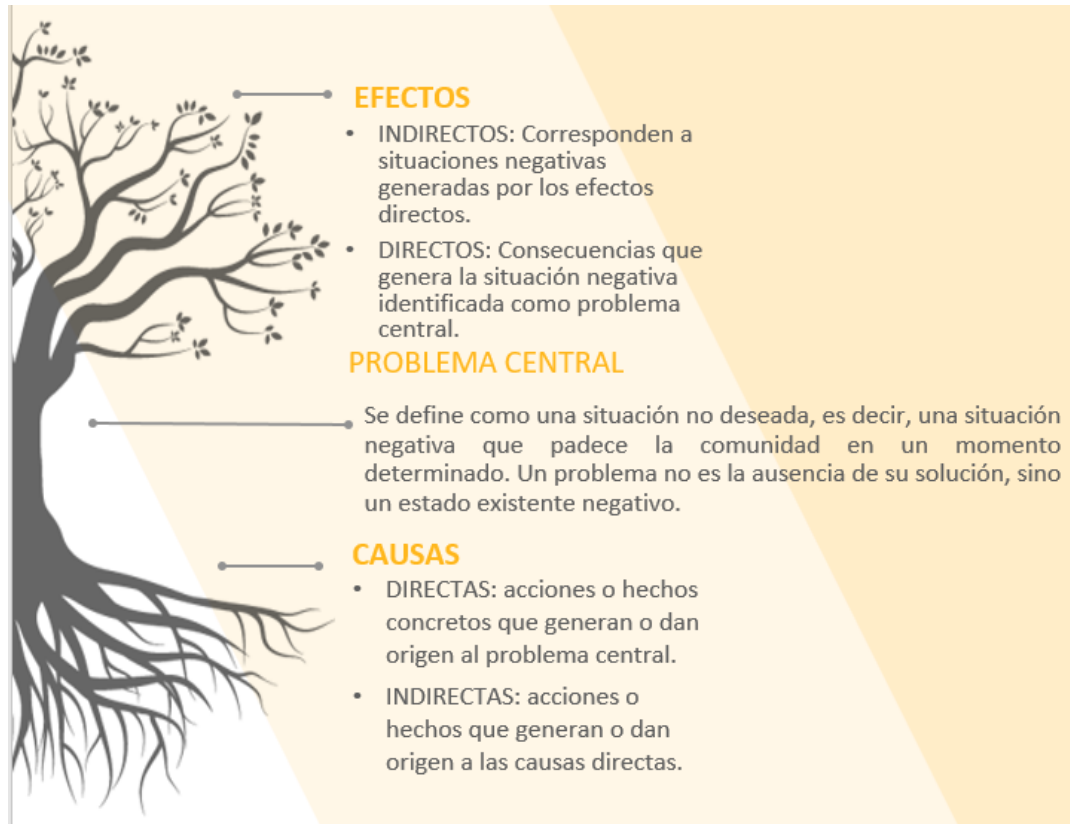


Imagen 7 árbol de problemas <sup>6</sup>

En la cual, con la orientación y participación de la alta dirección y sus respectivos grupos de trabajo, se planteó el siguiente problema central:

“La administración de recursos asociados al reconocimiento y pago de pensiones en el Distrito, actualmente se realiza de manera desarticulada causando dispersión del esfuerzo público de la ciudad por aumentar la eficiencia tanto del gasto como de su gestión pública; esto a pesar de contar con el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP) como una entidad especializada en el reconocimiento y pago de las obligaciones pensionales y las cesantías a cargo del Distrito Capital (Acuerdo Distrital 257 de 2006).

<sup>6</sup> Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos

Dicha técnica permite organizar la información haciendo uso de un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol; es decir que es una representación gráfica que ayuda a identificar y organizar las causas y efectos de un problema

Las primeras estimaciones establecen que cuatro entidades aún administran, reconocen y pagan pensiones a una población aproximada de 50.000 pensionados del Distrito.

Esta desarticulación genera ineficiencia operativa del proceso de administración de pensiones, diversidad de criterios aplicables, dificultades en la gestión documental del expediente pensional y debilidad de la consolidación de la información relevante para la toma de decisiones en materia pensional del Distrito.

En este marco se ha identificado, por ejemplo, la existencia de debilidades en la infraestructura tecnológica que soporta la gestión de FONCEP, causadas entre otras razones- por la obsoleta infraestructura tecnológica para integrar los procesos y automatizar la gestión, baja interoperabilidad entre los sistemas de información y dificultades para contar con la información adecuada para la toma de decisiones, afectando también la capacidad institucional para alcanzar un mejor desempeño y el relacionamiento con sus grupos de valor al no contar con los mecanismos adecuados para interactuar con ellos.

Por otro lado, la prestación de servicios a la población pensionada es realizada por varias entidades que implementan acciones de manera desarticulada, causando confusión en la población beneficiaria y un posible desaprovechamiento de esta oferta institucional. Esta oferta difícilmente se construye basada en las condiciones propias de esta población, y en su mayoría se diseñan con el fin de atender las necesidades del grupo poblacional del "transcurrir vivir de envejecimiento y vejez", atención que se encuentra regulada por la política pública social de envejecimiento y vejez liderada por la Secretaría de Integración Social.

Lo anterior expuesto, puede generar a su vez ineficiente asignación y ejecución de los recursos públicos orientados a la gestión pensional y a la atención de esta población en la ciudad".

De igual modo, durante las mesas de trabajo se recibieron y analizaron 339 aportes de todas las áreas de FONCEP para definir Efectos Indirectos, Efectos Directos, Causas Directas y Causas Indirectas del Árbol de Problemas de la entidad; los cuales se visualizan en la siguiente imagen:

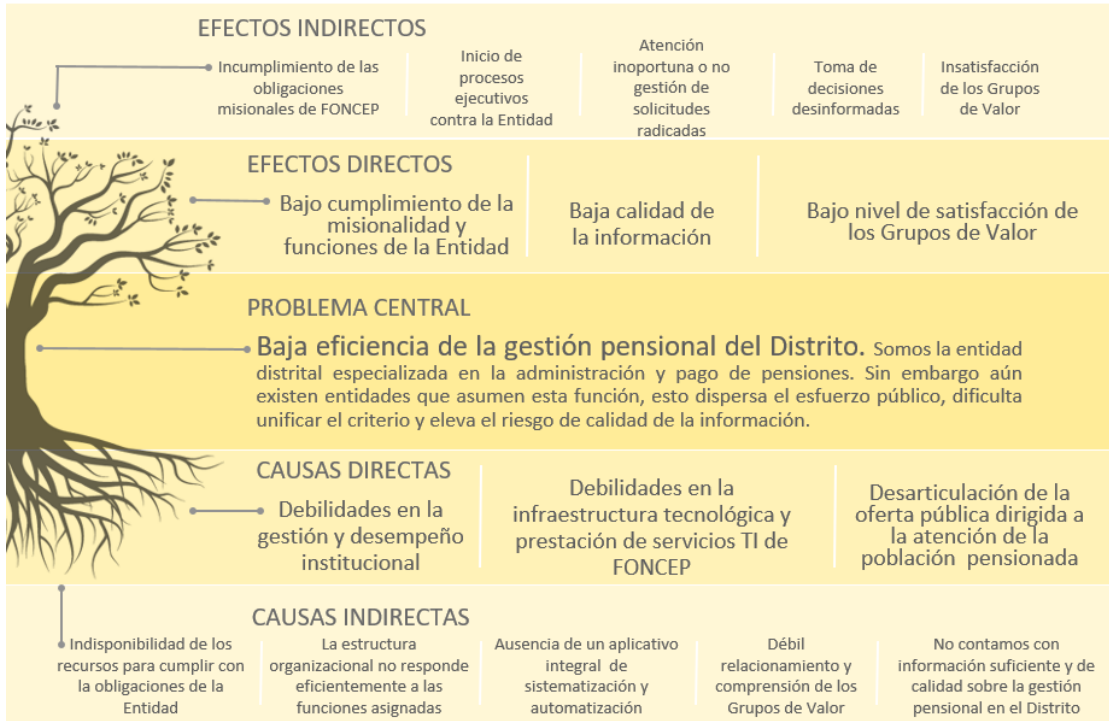


Imagen 8 árbol de problemas, descripción causas, efectos y problema central

## 5.4 Reto Institucional

Para lograr una gestión pública transparente, eficiente y orientada a satisfacer las necesidades de la población, es indispensable que los gobiernos, de todos los niveles, diseñen e implementen acciones que permitan incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión de sus distintas entidades y solucionar problemas que afectan directamente a la ciudadanía.

En la actualidad, la administración de recursos asociados al reconocimiento y pago de pensiones en el Distrito se realiza de manera desarticulada, causando la dispersión del esfuerzo que realiza la ciudad por ser eficiente tanto en el gasto como

en su gestión pública. Esto a pesar de contar con FONCEP como una entidad especializada cuyo objeto es reconocer y pagar las obligaciones pensionales y las cesantías a cargo del Distrito Capital (Acuerdo Distrital 257 de 2006).

La desarticulación se traduce no solamente en una dispersión del esfuerzo público por especializar, unificar el criterio y optimizar la carga laboral, sino que, además, eleva el nivel de riesgo frente a situaciones como las fallas e inconsistencias en la información, derivadas del manejo indebido de historias laborales, la inadecuada defensa judicial en el reconocimiento de pensiones, posibles situaciones de corrupción, y altas e injustificadas cargas financieras.

La situación descrita, representa un gran reto para FONCEP, que está llamada a desempeñar plenamente su misionalidad, con el fin de garantizar, entre otros, la racionalización y la eficiente operación del proceso de administración de pensiones, la unificación de los criterios aplicables y la consolidación de la gestión documental del expediente pensional en el marco del uso responsable de los recursos públicos.

Por esto la apuesta institucional está orientada a **Fortalecer la eficiencia de la gestión pensional del Distrito.**

Lo que implica complementar y articular la oferta institucional disponible para la atención de la población de pensionados, con el fin de impulsar la calidad de la jubilación que incluya acciones en dimensiones tales como salud, bienestar material, calidad de vida y condiciones financieras.

Reto que para el FONCEP demanda principalmente el fortalecimiento de su capacidad organizacional, el cierre de brechas tecnológicas, el robustecimiento de los servicios TI y mejora de la calidad de la información.



6

Plataforma  
Estratégica



## 6 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### 6.1 Misión

Somos el fondo de prestaciones, cesantías y pensiones de Bogotá, que garantiza los derechos prestacionales y la seguridad social de los servidores públicos del Distrito a cargo, con el fin de servir y amparar en la vejez, enfermedad o invalidez a nuestros beneficiarios.

### 6.2 Visión

A 2024 FONCEP habrá fortalecido la eficiencia de la gestión pensional del Distrito, a partir de su articulación integral y efectiva y la implementación de una política pública de atención al pensionado que potencie los beneficios y oportunidades para esta población.

### 6.3 Propósito Superior

Con este elemento de la apuesta estratégica se plantea el **reto ambicioso e inspirador que genera valor, sentido y significado a las acciones de la entidad.** Con él, los Grupos de Valor se sienten conectados y en los colaboradores **produce confianza, compromiso y orgullo** por su trabajo, su equipo y la organización.

El propósito definido es:

Retribuir con compromiso y eficiencia quienes lo dieron todo por nuestra Bogotá.



7

## Resultados Estratégicos

## 7 RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Contribuir en una gestión pública efectiva, abierta y transparente implica definir acciones asociadas al buen manejo del gasto público que permitan lograr un equilibrio entre el uso de los recursos y la provisión de bienes y servicios para el bienestar de la población, lo anterior enmarcado en las 3 dimensiones de la eficiencia del gasto: asignación, administración y provisión (Meléndez, 2020). En ese sentido, las entidades deben diseñar e implementar acciones que mejoren su gestión, optimicen el uso de los recursos y solucionen problemas que afecten directamente a la ciudadanía, por lo cual FONCEP, desde su misionalidad, ha identificado una oportunidad para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión pública con un enfoque al gasto, a través del fortalecimiento de la eficiencia de la gestión pensional del Distrito.

Nuestro reto institucional denota un esfuerzo por mejorar los procesos asociados a la administración de pensiones, la gestión documental y la gestión de bases de datos, así como en la estandarización de los criterios aplicables en el reconocimiento y pago de pensiones, de tal manera que se cuente con información relevante, oportuna y de calidad para la toma de decisiones en materia pensional a la vez que se dispone adecuadamente de los recursos, es por esto, que ha definido como uno de sus resultados estratégicos el **articular la gestión pensional del Distrito**. No obstante, los esfuerzos también son de cara a la ciudadanía, especialmente a la población pensionada del Distrito que se constituye en uno de los grupos de valor de mayor prioridad para la Entidad, por lo que **liderar la implementación de la política pública de atención al pensionado** se configura en el segundo resultado estratégico, de modo que sea la oportunidad de gestionar y coordinar acciones orientadas a la atención de las particularidades y necesidades de esta población, que faciliten la continuidad de su estado activo en la sociedad civil.

Estos dos resultados estratégicos respaldan el cumplimiento de los compromisos adquiridos por FONCEP dentro del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”, que se materializan en las metas “522-

Implementar la estrategia de articulación de la gestión pensional del Distrito” y “490- Definir, implementar y liderar una política pública distrital de atención al pensionado, que integre la oferta institucional dirigida a esta población”. (Concejo de Bogotá D.C., 2020a)

Del mismo modo, estos resultados responden a los nuevos retos misionales a los que se enfrenta FONCEP tras lo establecido en el artículo n°43 del Acuerdo 761 de 2020 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo distrital, que le asigna a la Entidad *“la administración de los activos y fuentes de financiación que respaldan la reserva pensional y el reconocimiento y pago de las obligaciones pensionales actualmente a cargo del Distrito Capital”*; de esta manera, FONCEP *“sustituirá y subrogará progresivamente a las entidades distritales que actualmente cumplen las funciones mencionadas”*; mientras que adiciona a sus funciones el *“liderar y articular la construcción, implementación y ejecución de las políticas públicas de atención a sus pensionados, que contribuyan con el pleno y activo disfrute de su pensión, en el ámbito social, económico, cultural y recreativo (...)”* (Concejo de Bogotá D.C., 2020b)

## 7.1 Articular la gestión pensional del Distrito

Este resultado estratégico plantea que FONCEP sea la entidad colectora de todas las pensiones que todavía hoy se encuentran a cargo del Distrito, con el fin de garantizar la seguridad jurídica, la racionalización y la eficiencia operativa del proceso de administración de pensiones, así como de consolidar la gestión documental del expediente pensional, orientada a garantizar los fines del Estado y el cumplimiento de la normatividad archivística, de los sistemas de información y de la defensa judicial de las entidades del Distrito que aún conservan esta función. Así las cosas, durante los próximos 5 años FONCEP implementará una hoja de ruta para articular la gestión pensional constituida por 4 fases, 1-diagnóstico, 2-coordinación, 3-alistamiento, 4-recepción y operación.

Teniendo en cuenta que cada Entidad se encuentra en un estado operativo, administrativo y financiero diferente, FONCEP iniciará su fase de diagnóstico con el

fin de evaluar los criterios que se establezcan en la hoja de ruta para ubicarlas en las fases siguientes y de esta manera definir los esfuerzos y estrategias para cada Entidad que sean necesarias para culminar el proceso satisfactoriamente. Para medir el logro de este resultado, se ha establecido el indicador “articulación por fases de la gestión pensional del Distrito”, el cual mide las fases de la hoja de ruta que se hayan desarrollado partiendo de las definidas para cada Entidad como resultado del diagnóstico.

## **7.2 Implementar la política pública de atención al pensionado**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el envejecimiento de la población es una tendencia cada vez más marcada en el mundo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), encontró que para 2014 había 868 millones de personas mayores de 60 años en el mundo, 12% de la población total; para 2030 estima que el número aumente a 1,2 mil millones (16% de la población), lo que representará un incremento de 38% en esta población. Las proyecciones actuales sugieren que para 2050 habrá 2.000 millones de personas mayores en el mundo (21% de la población) (Love, 2018; Stampini, 2019)

En Bogotá la tendencia es la misma, se estima que para 2050 la participación de las personas mayores será dos veces más en la población total respecto a las cifras actuales, junto con un incremento en la esperanza de vida. Sobre las proyecciones realizadas, se espera que el subgrupo de 80 años tenga un crecimiento acelerado en comparación con los grupos de niños, niñas y adolescentes y adultos, llegando a ser el de mayor peso, al pasar de 1,1% en 2005 a 6,8% en 2050, por lo que el grupo de edad de 60 años y más en 2050 representará el 27% (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019)

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014) dentro del informe “Misión sistema de ciudades: Una política nacional para el sistema de ciudades colombiano con visión a largo plazo”, cataloga a Bogotá como una ciudad “mayor” en donde hay un alto nivel envejecimiento en relación con ciudades como Ibagué, Neiva, Cartagena, Barranquilla y Villavicencio, proyectando un índice de envejecimiento

del 94% para el 2035. Las ciudades “mayores” presentan el bono demográfico<sup>7</sup> más avanzado con mayor dependencia demográfica de mayores de 65 años y mayor velocidad de envejecimiento, sugiriendo entonces políticas enfocadas a programas de cuidado para el adulto mayor, mientras que se dan incentivos a la población adulta y joven por medio de desarrollos en calidad de la educación y desarrollos en el mercado de trabajo. (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

Lo anterior pone de presente la relevancia que para la sociedad viene adquiriendo la población mayor, con la atención y acompañamiento que se le debe otorgar, teniendo en cuenta que una mayor longevidad de la población presenta importantes desafíos para el sector público, cuya respuesta debe incluir la articulación de sistemas sociales de pensiones, salud y cuidado, capaces de atender a un número creciente de individuos.

El sector público es entonces el llamado a responder a las necesidades que plantea la población mayor (y creciente en nuestras economías), diseñando y articulado todo un sistema de instituciones y políticas públicas que faciliten el acceso a servicios de apoyo de calidad, incluyendo instituciones de seguridad social y de salud en el marco de un Estado de bienestar consolidado.

En ese sentido, varios han sido los avances que a nivel global y local se han dado frente a la vejez en general; no obstante, pocos han sido los logros a nivel nacional en materia de políticas públicas orientadas a la atención al pensionado.

Prueba de ello es el resultado obtenido en 2019 por Colombia en el Global Retirement Index (GRI), un instrumento de medición multidimensional que evalúa los factores que impulsan la calidad de la jubilación en cuatro dimensiones: salud, bienestar material, calidad de vida y condiciones financieras. De las 44 economías evaluadas, Colombia ocupó el puesto 42, superando solo a Brasil e India, debido principalmente al desempeño del país en la dimensión de bienestar material, que

---

<sup>7</sup> Bono demográfico corresponde al periodo en el que hay más población económicamente activa en relación con personas dependientes, mientras que el impuesto demográfico corresponde al periodo con mayor proporción de personas dependientes en relación con aquellas que son económicamente activas (Secretaría Distrital de Integración Social, 2019)

incluye lo relacionado con la igualdad de ingresos (Natixis Investment Managers, 2019).

Así las cosas, con este reto estratégico se plantea que FONCEP lidere y articule la oferta pública distrital de atención al pensionado, dado el conocimiento que del pensionado ha alcanzado la Entidad históricamente en el desarrollo de su labor misional, de modo que se impulse la calidad de la jubilación en su ámbito social, económico, cultural y recreativo.

Para medir el logro de este resultado, se ha establecido el indicador “Implementación de acciones de política distrital de atención al pensionado”, el cual mide el avance en la ejecución de las acciones programadas dentro de la política.

### 7.3 Líneas estratégicas y metas institucionales

Alcanzar los resultados estratégicos definidos demanda preparación y fortalecimiento de FONCEP en diferentes aspectos, es por esto por lo que se plantean tres (3) líneas estratégicas sobre las cuales se definen metas, actividades e insumos que serán desplegadas a través del Plan de Acción Institucional anual y que en su conjunto permitirán dar cumplimiento a los resultados estratégicos y al reto institucional definidos. Estas líneas se constituyen también como los objetivos específicos del Proyecto de Inversión para la misma vigencia, de modo que existe una única estructura estratégica y alineada en la Entidad, facilitando así la ejecución, el seguimiento y el logro de resultados.

Las tres (3) líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional, o en su defecto, los objetivos específicos del Proyecto de Inversión se plantean a partir de la problemática desarrollada en la sección **7. Problemática Institucional**. Tras los ejercicios de construcción participativa institucional se evidencia que la problemática de baja eficiencia en la gestión pensional del Distrito es causada principalmente por debilidades en la infraestructura tecnológica y prestación de servicios TI, debilidades en el desempeño institucional y desarticulación de la oferta pública dirigida a la atención de la población pensionada, es por esto por lo que los esfuerzos de FONCEP deben ir enfocados en solucionar estos aspectos.

A continuación, se desarrollan cada una de las líneas estratégicas y las metas institucionales que las conforman. **Metas institucionales e indicadores**, se puede observar el detalle de las metas y sus indicadores principales y secundarios que medirán el avance de estas.

### **Línea estratégica 1: Robustecer los servicios de TI para mejorar la calidad de la información y responder efectivamente a la de la gestión pensional distrital.**

Esta línea estratégica es de carácter tecnológico, busca resolver temas como la insuficiente capacidad de almacenamiento, la obsoleta infraestructura tecnológica para soportar e integrar los procesos y automatizar la gestión, y debilidades en los sistemas existentes para la interacción con los grupos de valor, entre otros temas evidenciados en la problemática.

Se definen dentro de esta línea estratégica seis (6) metas institucionales, así:

1. Implementar el 100% de los proyectos de cierre de brechas tecnológicas priorizados
2. Adecuar el 100% de la arquitectura e infraestructura tecnológica de soporte misional priorizada
3. Adecuar el 100% de la arquitectura e infraestructura tecnológica de soporte institucional priorizada
4. Implementar el 100% de los proyectos de cierre de brechas de sistemas de información priorizados
5. Desarrollar el 100% de la arquitectura TI y los sistemas de información misionales priorizados
6. Desarrollar el 100% de la arquitectura TI y los sistemas de información institucionales priorizados

Con el cumplimiento de estas metas se espera asegurar la disponibilidad del servicio a través de la infraestructura de hardware y software, aspectos de seguridad



informática, conectividad y comunicación, y a su vez garantizar la disposición de la información de manera accesible, confiable y oportuna<sup>8</sup>.

## **Línea estratégica 2: Fortalecer la capacidad organizacional de FONCEP para articular eficientemente la gestión pensional del Distrito.**

Esta línea estratégica es de carácter organizacional, busca resolver temas como la inconsistente estructura organizacional y planta de personal para el cumplimiento de obligaciones, deficiencias en la arquitectura institucional, inadecuada planeación y gestión financiera, inadecuada disponibilidad de la documentación física y digital para la debida gestión de los diferentes procesos de la entidad, deficiencias en la implementación de programas para la gestión integral de talento humano y la cultura organizacional, entre otros.

Se definen dentro de esta línea estratégica trece (13) metas institucionales, así:

1. Diseñar e implementar el 100% del modelo de planeación orientado a resultados basado en la cadena de valor público
2. Realizar el 100% de intervenciones priorizadas en los modelos de procesos, riesgos, seguimiento y evaluación de acuerdo con el nuevo plan estratégico institucional
3. Ejecutar el 100% de la estrategia de transformación de la cultura organizacional
4. Rediseñar el 100% de la estructura organizacional, perfiles y funciones de la entidad priorizados de acuerdo con el plan estratégico institucional
5. Ejecutar el 100% de la estrategia de estabilización de procesos de la gestión misional
6. Actualizar e implementar el 100% de las herramientas archivísticas
7. Lograr el 100% de la organización e intervención documental
8. Implementar el 100% del documento electrónico

---

<sup>8</sup> Corresponde a la descripción de los productos asociados en el objetivo específico 1 del proyecto de inversión formulado para la vigencia en la plataforma MGA del DNP.

9. Determinar e implementar el 100% de la hoja de ruta para la articulación pensional
10. Diseñar e implementar el 100% de la estrategia de gestión de conocimiento institucional
11. Realizar el 100% de la estrategia del mejoramiento de la capacidad para satisfacer los grupos de valor
12. Aplicación de la estrategia de prevención de daño antijurídico
13. Implementar el 100% del modelo de gobierno financiero institucional

Con el cumplimiento de estas metas se espera generar capacidades instaladas en los servidores públicos necesarias para el diseño e implementación adecuada de sistemas de gestión y de desempeño institucional; ejecutar actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida para facilitar su utilización y conservación, así como definir métodos, metodologías y herramientas analíticas que determinen la forma de hacer las cosas<sup>9</sup>.

**Línea estratégica 3: Liderar la construcción de una política pública distrital de atención al pensionado que integre y potencie la oferta institucional dirigida a esa población.**

Esta línea estratégica es de cara a nuestros beneficiarios, busca resolver temas como el débil relacionamiento con los grupos de valor, dispersión de la oferta pública de servicios dirigidos a la población de pensionados del Distrito, insuficientes mecanismos y espacios para atención e interacción con ellos, entre otros.

Se definen dentro de esta línea estratégica cuatro (4) metas institucionales, así:

1. Diseñar el 100% de los programas que integren la oferta pública dirigida al pensionado
2. Desarrollar el 100% de la estrategia de comunicación para la divulgación de la oferta institucional

---

<sup>9</sup> Corresponde a la descripción de los productos asociados en el objetivo específico 2 del proyecto de inversión formulado para la vigencia en la plataforma MGA del DNP.

3. Realizar 1 estudio técnico sobre las necesidades institucionales relacionadas con adecuaciones y mejoras de las instalaciones físicas para la atención de la población pensionada
4. Realizar el 100% de las adecuaciones e interventoría de acuerdo con los diseños y especificaciones técnicas

Con el cumplimiento de estas metas se espera contar con los estándares, requisitos y especificaciones necesarias para ofrecer de manera integrada los servicios dirigidos a la población pensionada, así como con la disposición de un espacio físico adecuado a las condiciones propias de la población para el goce y disfrute de los mismos<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Corresponde a la descripción de los productos asociados en el objetivo específico 3 del proyecto de inversión formulado para la vigencia en la plataforma MGA del DNP.



# Bibliografía

## BIBLIOGRAFÍA

- Concejo de Bogotá D.C. (11 de junio de 2020a). *Anexo metas sectoriales Acuerdo 761 de 2020*. Obtenido de Concejo de Bogotá D.C.: [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/metas\\_sectoriales.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/metas_sectoriales.pdf)
- Concejo de Bogotá D.C. (11 de junio de 2020b). *Acuerdo 761 de 2020*. Obtenido de Régimen legal de Bogotá D.C.: <http://sisjur.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=93649>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Misión Sistema de Ciudades: una política nacional para el sistema de ciudades colombiano con visión a largo plazo*. Obtenido de [https://oscpr.dnp.gov.co/administrator/components/com\\_publicaciones/uploads/Misin\\_Sistema\\_de\\_Ciudades.pdf](https://oscpr.dnp.gov.co/administrator/components/com_publicaciones/uploads/Misin_Sistema_de_Ciudades.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos*. Obtenido de <file:///C:/Users/user1/Desktop/Plan%20estratégico/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos%20DNP.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)
- Dirección de Regulación Económica de la Seguridad Social - MIN HACIENDA. (s.f.). *FONDO NACIONAL DE PENSIONES DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES -FONPET*. Obtenido de [http://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC\\_C LUSTER-052697%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.urf.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_C LUSTER-052697%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)
- Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP. (2018). *ESTUDIO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL*. Recuperado el 29 de junio de 2020, de <file:///C:/Users/user1/Desktop/Plan%20estratégico/Estudio%20de%20Rediseño%20Institucional%202018.pdf>
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (abril de 2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38 , 231-243. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>
- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (febrero de 2020). Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. *California Management Review*, 62, 30–52. doi:<https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1177/0008125619897594>
- Love, P. (2018). *Envejecimiento. Análisis de temas de actualidad*. (P. Love, Ed.) Obtenido de Esenciales OCDE: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264288119-es.pdf?expires=1593554739&id=id&accname=guest&checksum=3F3194BE2A91B80B26E6CFB6C3C1807D>
- Makón, M. (2014). *XXVI Seminario Regional de Política Fiscal CEPAL. Naciones Unidas. Mejorar la calidad de la gestión pública. El reclamo de nuestras sociedades*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ofilac/noticias/paginas/3/43813/14\\_MAKON.pdf](https://www.cepal.org/ofilac/noticias/paginas/3/43813/14_MAKON.pdf)
- Meléndez, M. (25 de febrero de 2020). *Para el análisis de la eficiencia del gasto público en Colombia*. Obtenido de Foco Económico: blog latinoamericano de economía y política:

<https://focoeconomico.org/2020/02/25/para-el-analisis-de-la-eficiencia-del-gasto-publico-en-colombia/>

Natixis Investment Managers. (2019). *Global Retirement Index 2019: An in-depth assessment of welfare in retirement around the world*. Obtenido de Global Retirement Index 2019

Secretaría Distrital de Integración Social. (2019). *Diagnósticos Sectoriales - Sector de Integración Social*. Obtenido de [http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/26112019\\_Informe\\_Diagnostico\\_Sectorial\\_Integracion\\_Social.pdf](http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2019documentos/26112019_Informe_Diagnostico_Sectorial_Integracion_Social.pdf)

Secretaría Jurídica Distrital. (s.f.). *alcaldiabogota*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5277&dt=S>

Secretaría Jurídica Distrital. (s.f.). *alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1689>

Stampini, M. (01 de julio de 2019). *La economía plateada, un mercado de nuevas oportunidades*. Obtenido de BID: Mejorando vidas: <https://blogs.iadb.org/salud/es/economia-plateada/>

El presente documento fue elaborado y aprobado por el Asesor de la Dirección y revisado metodológicamente por el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.

***Fondo de Prestaciones Económicas,  
Cesantías y Pensiones - FONCEP***

*Carrera 6 No 14 - 98, piso 2*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

FONDO DE  
PRESTACIONES ECONÓMICAS,  
CESANTÍAS Y PENSIONES

