

MEMORIA INSTITUCIONAL DEL FONCEP 2007 - 2019



P E T R I T B A Q U E R O

Memoria Institucional del FONCEP 2007-2019

Entrevistas

© Fondo de Prestaciones Económicas,
Cesantías y Pensiones – FONCEP

Alcalde de Bogotá

Enrique Peñalosa Londoño

Secretaría Distrital de Hacienda

Beatriz Elena Arbeláez Martínez

Director General

Rubén Guillermo Junca Mejía

NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR FONCEP

Subdirectora Financiera y Administrativa

Beatriz Helena Zamora González

Subdirector Técnico de Prestaciones Económicas

Néstor Raúl Hermida Gómez

Jefe de la Oficina Asesora Jurídica

Ángela María Artunduaga Tovar

Jefe de la Oficina de Informática y Sistemas

Silvia Fernanda Alzate Pérez

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación

Diana Lorena Rodríguez Giraldo

Gerente de Pensiones

Carlos Alberto La Rota García

Gerente de Bonos y Cuotas Partes

Jorge Armando López Segura

**Asesora de Dirección General para
Comunicaciones y Servicio al Ciudadano**

Diana Cristina Orjuela Bahamón

Concepto editorial, investigación y escritura

Petrit Alberto Baquero Zamarra

Rubén Guillermo Junca Mejía

Diseño y diagramación

Diana Paola Abadía

Fotografías

Diego Zamora Meléndez

Apoyo editorial y conceptual

Melba Núñez Rodríguez

Ana Delfa Pardo Suárez

Ángela María Artunduaga Tovar

Hugo Armando Rivera Garcés

Elizabeth Valbuena Sánchez

María Paula Sáenz Vanegas

**ENTREVISTAS A DIRECTORES GENERALES
DEL FONCEP (2007-2019)**

5

Entrevista a
**Fernando Vergara
García-Herreros**

17

Entrevista a
**Gentil Escobar
Rodríguez**

29

Entrevista a
**Diana Marina
Vélez Vásquez**

45

Entrevista a
**Miryam Rosa
Acosta Suárez**

60

Entrevista a
**Guillermo
Junca Mejía**

**ENTREVISTAS A SECRETARIOS
DE HACIENDA (2007-2019)**

83

Entrevista a
**Pedro
Rodríguez Tobo**

95

Entrevista a
**Juan Ricardo
Ortega**

106

Entrevista a
**Héctor
Zambrano**

121

Entrevista a
**Ricardo
Bonilla**

135

Entrevista a
**José Alejandro
Herrera**

144

Entrevista a
**Beatriz
Arbeláez Martínez**

ENTREVISTAS A DIRECTORES GENERALES DEL FONCEP

2 0 0 7 - 2 0 1 9



Fernando Vergara García-Herreros

DIRECTOR GENERAL DEL FONCEP
1 DE ENERO DE 2007 - 17 DE SEPTIEMBRE DE 2008

Entrevista realizada el 15 de noviembre de 2018

¿Cuál es su experiencia y trayectoria en el Servicio Público?

Fui dos veces Gerente de FAVIDI, la primera durante el gobierno de Belisario Betancur, con el Alcalde Augusto Ramírez Ocampo, quien me nombró al frente de la institución, estando ahí dos años. Luego, el Alcalde Hisnardo Ardila me nombró Gerente de la Lotería de Bogotá. Años después, en el mandato de Lucho Garzón, volví a ser gerente de FAVIDI, fui el primer Director General del FONCEP hasta 2008 y, en un corto período en el 2007, estuve como Secretario Encargado de Obras Públicas. Posteriormente, desde 2008 hasta 2012, fui Vicepresidente de la ETB.

Tengo que decir que tengo de FAVIDI un buen recuerdo; era una empresa muy importante durante esos años ochenta, ya que promovía vivienda, teniendo como foco a los funcionarios del Distrito. Sin embargo, todo eso se fue marchitando en los años siguientes, pues empezaron a surgir otras entidades que se encargaban de la vivienda, como Metrovivienda. De hecho, cuando regresé nuevamente a FAVIDI en el 2004, periodo del alcalde Lucho Garzón, se tenía planeado que FAVIDI debía desaparecer totalmente en el 2005 o 2006. Incluso, el Alcalde anterior, Antanas Mockus, había dejado todo listo para acabar con la entidad, al punto de que ya se sabía que los empleados de FAVIDI se iban a trasladar a otras entidades. Eso me lo comentaron, en su momento, el Secretario de Hacienda Pedro Rodríguez y el Secretario General Enrique Borda, quienes tenían claro lo que había que hacer.

¿Se notaba agotamiento en la entidad?

Sí, al llegar a FAVIDI por segunda vez vi que la entidad, que no tenía más de 40 empleados, notaba la falta de actividad. Sin embargo, empecé a ejecutar unos programas de préstamos a los servidores públicos que no existían en otras entidades del Distrito, lo cual le dio a la entidad cierta vitalidad, a pesar de que

el futuro no era muy halagador, pues, a largo plazo, esa acción no era un argumento fuerte para mantener y sostener a FAVIDI como una entidad pública.

No obstante, en ese contexto, empezamos a implementar la reestructuración administrativa implementada por el Alcalde Lucho Garzón y sus principales secretarios (como Pedro Rodríguez) y nos pareció muy interesante llevarla a cabo, pues pretendía modernizar al Estado, haciéndolo más fácil, viable y cercano al ciudadano. Claro, FAVIDI no aparecía en los planes, pero, ante eso, empecé a dar unas cuantas luchas, con argumentos contundentes, frente a los estamentos superiores de la administración, tratando de demostrar las posibilidades que la entidad podía tener, incluso, transformando o ampliando su misión para aprovechar el conocimiento que había en aspectos relacionados con el servicio social. En estas circunstancias, el Secretario Rodríguez fue muy consciente del tema, por lo que analizamos el tema del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá - FPPB, afirmando que este —y yo lo recalqué— no debería ser parte de la misión de la Secretaría de Hacienda, pues le quitaba esfuerzo y energía a la misma Secretaría. Por todo esto, y resumiendo bastante la historia, le solicité a Pedro Rodríguez que nos trasladara el FPPB, con el fin de administrarlo con la solvencia necesaria.

¿Ese Fondo había estado antes en FAVIDI con muchas críticas, ¿qué había pasado ahí?

La antigua FAVIDI había tenido inconvenientes con el manejo del Fondo, con la cartera de vivienda y otros eventos, lo cual hacía que no tuviera mucha credibilidad. Pero también —y hay que decirlo—, la Secretaría de Hacienda tuvo posteriormente varios problemas con el manejo de ese Fondo y, de hecho, se habían presentado denuncias serias de mal manejo, por lo que le dije

“
Y así nació una entidad bien interesante, en la cual se fijaron metas a mediano y corto plazo para una buena prestación del servicio y un eficiente manejo de sus recursos, sabiendo que ese Fondo de Pensiones tiene un límite en el tiempo.
 ”

al Secretario de Hacienda que, con su ayuda, podríamos manejar al FPPB de forma bien organizada y con nuevos criterios.

Finalmente, con la ayuda del Alcalde Garzón, del Secretario General y del Secretario de Hacienda, se aprobó, en la Reforma Administrativa, la creación del FONCEP, un nombre que, según recuerdo, pusimos entre Pedro y yo. Y así nació una entidad bien interesante, en la cual se fijaron metas a mediano y corto plazo para una buena prestación del servicio y un eficiente manejo de sus recursos, sabiendo que ese Fondo de Pensiones tiene un límite en el tiempo, pues se supone que esos pensionados o jubilados de Bogotá irán desapareciendo, en la medida que su población vaya disminuyendo.

Pero están las sustituciones pensionales...

Ese es el asunto, pues, si bien un pensionado tiene un promedio de vida establecido por estudios actuariales, las sustituciones pensionales, aceptadas y establecidas por ley, inciden en la prolongación de la entidad y en la generación de recursos adicionales para cumplir con estas obligaciones futuras.

En ese contexto previo a la formación del FONCEP, varias personas han recordado que hubo un proyecto de vivienda que no salió bien y que al final entregaron a la Caja de Vivienda Popular, lo cual fue un golpe demolidor para FAVIDI...

Sí, ese proyecto era “Riberas de Occidente”, construido años antes, el cual, desde el principio tuvo muchos problemas, ya que se habían entregado viviendas, pero la gente no las pagaba, pues sentía que se le habían incumplido muchas cosas. Por ejemplo, se construyeron casas para dos pisos y algunos vecinos hacían un tercer piso, lo cual generaba problemas con los cimientos de las casas vecinas. También recuerdo que los parqueaderos no estaban pavimentados y, como eran al aire libre, cuando llovía, todo se empantanaba, generando malestar en los vecinos. Igualmente, hubo muchas casas que no se pudieron entregar a tiempo y otras cosas más, lo cual significó una hecatombe, que, si bien tratamos de corregir, ya era muy difícil, porque había ahí intervención de

los organismos de vigilancia y control, así como otras situaciones que no nos permitieron adelantar este proyecto de “Riberas de Occidente”.

Y seguramente el cobro de esa cartera se volvió algo muy complicado...

Sí, pues la gente, al ver que las casas tenían esos problemas, lo primero que hizo fue no pagar sus cuotas, así hubiesen sido los mismos vecinos los causantes de las nuevas problemáticas. Varias casas no se entregaron y se les puso un cercamiento, afectando al conjunto en general.

¿FONCEP se creó realmente como una entidad distinta a FAVIDI?

Sí, en el Decreto (Artículo 60 del Acuerdo 257 de 2006) se estableció el objeto social del FONCEP, que era muy distinto al de FAVIDI. Claro, se tomaron unas partes de FAVIDI, como el pago de cesantías, pero el resto, por ejemplo, lo que era la promoción de vivienda, fue abolido, así que el FONCEP solo se encarga de pagar las cesantías y pensiones.

En eso, creo yo, hubo importantes avances, pues, con el manejo del Fondo de Pensiones, nos fuimos especializando en este tema, creando bases de datos con información centralizada y llevando a cabo políticas para estimular el pago de aquella cartera morosa. Con esto, logramos hacer una gestión más exitosa.

Cómo último Gerente de FAVIDI, usted pasó a ser el primer Director General del FONCEP, ¿cómo asumió ese cambio?

Nosotros nos preparamos mucho para ese cambio. Como ya sabíamos que el FONCEP empezaba a funcionar el 1 de enero de 2007, en el 2006 creamos y diseñamos todos los procedi-

mientos necesarios para el cambio, no solo en cuanto a la razón social, sino en el objeto social de la entidad. Cabe decir que ya traíamos de la Secretaría de Hacienda muchos de los procesos para el manejo y reconocimiento de las pensiones, por lo que ese equipo, que fue el mismo durante mucho tiempo, sirvió para ese tránsito. Además, la Secretaría de Hacienda —obviamente— nos ayudó bastante, con lo cual fortalecimos algunas áreas específicas de ese Fondo para proteger los intereses de los pensionados y, por supuesto, el patrimonio mismo de la entidad.

¿No hubo algunas confusiones en los usuarios?

Sí, claro. Hubo algunos usuarios que no sabían a quién dirigirse y, por ejemplo, hubo usuarios que tenían problemas de cartera y que no sabían cómo cancelarla. Hay que decir que eso realmente no fue tan frecuente, pues garantizamos buena información, además, la ciudadanía estaba pendiente de la reforma administrativa, con lo cual quedaron muy claras las funciones de cada entidad. Así que, aunque hubo situaciones de desconocimiento, realmente no fueron muy grandes frente al cambio que se realizó.

Y si bien ya lo ha mencionado, concretamente, ¿cuáles fueron los cambios fundamentales entre FAVIDI y FONCEP?

El objeto social cambió radicalmente, pues el FONCEP empezó a pagar pensiones que antes FAVIDI no pagaba. Y, a su vez, FAVIDI entregaba vivienda y al FONCEP se le quitó el manejo de entrega de vivienda. Se fortaleció la parte administrativa de la institución, se trabajó en mejorar el perfil profesional de sus colaboradores y optimizamos la ubicación física de las oficinas, haciéndolas más gratas, tanto para el funcionario, como para nuestros usuarios. Además, el software fue mejorado y robustecido. Esos, creo yo, fueron los cambios sustanciales.

¿Y el FONCEP creció en número de contratistas y funcionarios?

Del FPPB, todos los empleados se trasladaron para el FONCEP y quedaron bajo nuestro sistema administrativo. La estructura se mantuvo similar y, si bien, curiosamente, la Junta Directiva me aprobó la ampliación de la nómina, no utilicé esa autorización en su totalidad, pues no consideré necesario hacerlo, sobre todo, buscando preservar los recursos del Distrito. Así que quedaron —no recuerdo exactamente la cifra— 25 o 30 puestos sin ocupar teniendo la autorización de la Junta Directiva, pero es que, en ese sentido primó, la eficiencia y la racionalidad del gasto.

¿En dónde quedaban ubicadas las instalaciones del FONCEP en ese momento?

El FONCEP estaba donde hoy se encuentra la Contraloría Distrital, en la misma ubicación de la Lotería de Bogotá (Carrera 32A # 26-14). El área de reconocimiento de pensiones estaba donde se encuentra la Secretaría de Hacienda, en otro piso totalmente aislado, pero en el mismo edificio.

¿Y qué retos usted se planteó al frente del FONCEP?

Primero, organizar la entidad y que el usuario tuviera confianza ante la transición, algo que logramos mediante un proceso claro que nos dejó muy satisfechos y que reconoció, en su momento, la Junta Directiva. Y claro, agilizamos los reconocimientos de determinadas prestaciones, generando un valor agregado al usuario, ya que antes, algunas veces, tocaba esperar dos o tres años, por lo que creamos procesos que nos permitieron ser más expeditos.

¿Qué dificultades tuvo en su gestión?

Problemas culturales, pues FAVIDI ya tenía una forma de actuar por lo que, ante el nuevo reto, fue necesario hacer pedagogía al interior de la entidad. Recuerdo que contratamos a algunos especialistas para motivar a nuestro recurso humano y dar un nuevo enfoque para las nuevas actividades que había que ejecutarse. Con esto, empezamos a desarrollar ese nuevo esquema, pudiendo asegurar que la gestión fue muy positiva, pues dejamos a una entidad fortalecida, seria y con usuarios bien atendidos.

Sin embargo, no se pueden ocultar los problemas que siempre se presentan en estas entidades del Estado, como el asunto político, la excesiva vigilancia de los entes de control, el Concejo en su labor de control político y varias cosas más que hacen, a veces, que el desarrollo de una gestión se vea, o fortalecida o cuestionada, por estas visiones políticas, no siempre objetivas.

¿Qué se hizo para organizar la información y los documentos?

Contemplamos, en primer lugar, un grupo de auditores que trabajaban en la entidad, los cuales se dedicaron a trabajar ese tema. Además, en cuanto a los sistemas, buscamos fortalecerlos mejorando el software de la entidad, pues había uno que estaba subutilizado, así que logramos actualizarlo y potenciarlo. Obviamente, encontramos procesos que no se desarrollaron; otros, debido a situaciones exógenas, no nos permitieron ser tan ágiles en el reconocimiento prestacional. Por ejemplo, encontrábamos pensionados con el salario mínimo que tenían dos o tres convivencias con personas, por lo que, en el momento en el que estábamos próximos a reconocer una pensión, podían llegar otras dos o tres potenciales reclamantes que decían que

también tenían derecho a esa pensión. Esto, obviamente, detenía el tiempo de reconocimiento e implicaba hacer investigaciones adicionales. Pero, bueno, esa era la situación que había, era nuestra realidad, por lo que fue necesario agilizar y tratar de entender esas situaciones para seguir mejorando.

Y, ante esos casos, ¿ustedes negaban pensiones o las quitaban?

Claro, hubo pensiones que se negaban y tuvimos demandas por eso, pues negamos pensiones que analizábamos y que no cumplían con el requisito de tiempo o edad, o que tenían cualquier otro inconveniente. Total, siempre tuvimos de los jueces la razón sobre nuestras acciones.

¿Recuerda alguna demanda, una Acción Popular, una Acción de Tutela o algo similar de ese periodo que le haya llamado la atención?

Claro, demandas por negar las pensiones. Recuerdo que se estaba en el proceso de reconocer la pensión de un señor que murió durante ese tiempo. La viuda, que esperaba la pensión, no estuvo de acuerdo con la decisión tomada y nos demandó aduciendo que la entidad no había hecho los análisis correspondientes. Sin embargo, lo que ocurría es que el señor tenía hijos en varios lugares, y estos se habían enfrentado inicialmente, aunque después, se pusieron de acuerdo entre ellos, y cambiaron los testimonios iniciales.

¿Cómo puso a la gente en sintonía de la nueva entidad?

Haciendo lo que hice en una empresa del sector privado, siendo presidente de una compañía del Grupo Santo Domingo durante mucho tiempo.

¿Cómo se llama la compañía?

Serdán S.A., una compañía que se volvió nacional y que tenía cerca de 8.000 empleados. Allí aprendí a conocer mucho los procesos de cómo trabajar, ser puntual y organizado; cuestiones que traté de implementar en el FONCEP. En esa medida, a los empleados les dimos cursos de capacitación para el manejo de nuevos roles, mostrándoles la manera en que se iba a funcionar, lo que era el Fondo de Pensiones que venía de Hacienda y lo que se iba a implementar con nosotros. Todo esto fue un proceso, yo diría, bastante “chusco”, que los funcionarios adoptaron bien. Claro, no faltaron, obviamente, los roces y las discrepancias, pues algunas personas no acogían el cambio como esperábamos, pero esto se matizó dando información veraz y tomando las medidas administrativas necesarias para asentar la visión de la alta gerencia.

Todo eso, por supuesto, es también propio de la administración pública, por lo que muchas cosas se corrigieron, al contar con excelentes funcionarios de carrera que, por cierto, yo recuerdo con cariño y felicito, pues hay gente muy buena, extraordinaria diría yo. Es que hay gente que, incluso, desde la primera vez que estuve yo en FAVIDI, ya estaba ahí, y es gente de la que tengo el mejor concepto.

¿Qué tal fueron las relaciones con el Alcalde Mayor?

Con el Alcalde muy bien. Lucho es un hombre extraordinario que jamás tuvo diferencias conmigo. Incluso, en algún momento, me nombró Secretario de Obras encargado, en lo que estuve como un mes, con lo cual manejé las dos entidades. Esa fue una deferencia del Alcalde que agradezco mucho. Además, él es un hombre afable y muy inteligente, por lo que le tengo reconocimiento, a él y a su equipo cercano, por su visión de la ciudad.

¿Y con la Junta Directiva?

Allá estaba el Secretario de Hacienda, primero Pedro y luego Juan Ricardo Ortega, ya en la administración de Samuel Moreno. Yo siempre manejaba esas juntas directivas de manera muy técnica, por lo que jamás sentí animadversión institucional, logrando mantener una excelente relación con los integrantes de la Junta.

¿Y la relación con el mundo político, con sus concejales, políticos, representantes y demás personajes?

Había que estar preparado para eso, pues todos quieren puestos —y no cualquier puesto, sino el mejor—, por lo que ahí iban y venían todos esos personajes. No obstante, eso hay que saberlo manejar, pues esa es la vida pública, como cuando se presenta la citación a un debate, que, en algunos casos, tiene su “tufillo político”, algo que hay saber entender y enfrentar.

¿Qué tal fueron sus relaciones con las asociaciones de pensionados?

Allá iban muchos pensionados, miembros de varias asociaciones, y tratábamos siempre de oírlos para buscar las mejoras posibles para los futuros y actuales pensionados. Fueron muy fructíferos los contactos con estas asociaciones, que nos permitieron tomar en ocasiones medidas para mejorar la situación de nuestros pensionados.

¿Qué cree que le faltó hacer en el FONCEP? O, más bien, ¿qué le faltó en su periplo FAVIDI – FONCEP?

En el caso de FAVIDI me faltó haberla podido fortalecer y volver a esa labor de promover vivienda. Es que eso de entregar vivienda a la gente da una satisfacción personal, al saber que se le está mejorando la condición de vida a alguien. Quise volver a hacer eso, pero no existían ya las condiciones para lograrlo. Y, claro, el FONCEP tiene sus objetivos muy focalizados, con su margen de acción, entonces lo que busqué allí fue cumplir con sus metas de la mejor manera.

Es que eso de entregar vivienda a la gente da una satisfacción personal, al saber que se le está mejorando la condición de vida a alguien. Quise volver a hacer eso, pero no existían ya las condiciones para lograrlo.

¿Está de acuerdo con que el FONCEP tenga tan acotadas sus funciones o le gustaría que adquiriera otras? Por ejemplo, ¿qué opina de esa idea de convertir al FONCEP en un fondo de ahorro, estilo el Fondo Nacional del Ahorro, pero para el Distrito?

Esa propuesta siempre estuvo en el aire, incluso desde la primera vez que estuve en FAVIDI, a comienzos de los ochenta. De hecho, alguna vez me reuní con el Presidente del Fondo Nacional de la época para ir recabando información que pudiéramos considerar, pero era muy difícil de lograr, pues había un Concejo y un Alcalde al que había que convencer, con lo cual no sentí que fuera el momento ideal para eso. En la segunda fase mía en FAVIDI, esa idea se planteó, pero la entidad estaba muy cercenada, sin presupuesto, pues, incluso, el gerente anterior se había rebajado el sueldo con el propósito de hacer más viable la transferencia de la entidad a la Secretaría de Hacienda, lo cual deja ver que hacer algo era muy difícil en esos términos. No había voluntad política para rescatarla. Por otro lado, el FONCEP tiene un marco regulatorio muy específico que no permite promover vivienda.

¿Usted se fue satisfecho con su gestión en el FONCEP?

Sí, pues revitalicé a una entidad que se iba a acabar, con empleados que se iban a dispersar, ya que solamente quedaban 40 cuando antes eran más de 100. También quedé satisfecho porque creamos una entidad nueva con un objeto específico, especializado y fortalecido. De hecho, yo me quedé un año y medio más, hasta que me fui a la Vicepresidencia de la ETB, pues la ETB se maneja como una empresa privada y eso es lo que a mí me atraía.

Precisamente, ¿usted qué piensa de aquellos que piensan que es necesario “adelgazar” al Estado y que varias de sus funciones deben ser hechas por instancias privadas?

Pues ese es el neoliberalismo económico, que pretende que el Estado sea más pequeño entregándole a la empresa privada la propiedad de algunas empresas. Ante eso hay que hacer la salvedad de que no todas las entidades deben estar en manos de particulares, pues es claro que hay servicios que el Estado no puede entregar: educación, justicia, hospitales, etcétera. Por ejemplo, Ecopetrol es una empresa con estrategias de competitividad frente al mundo, lo cual la hace rentable, pero otras empresas, que no son eficientes, deberían ser entregadas a manos privadas. El problema es que, últimamente, se están entregando o vendiendo muchas y muy rentables, con lo cual el Estado podría terminar siendo tan pequeño que no podría negociar en el futuro. No obstante, en términos generales, creo que el Estado debe entregar lo que no pueda manejar a entes privados.

En esa medida, hay quienes dicen que las labores que hace el FONCEP deberían ser llevadas a cabo por instancias privadas, ¿qué opina?

No creo que este tipo de entidades, por su rol social, sean atractivas para el capital privado, pues su rentabilidad es más social que financiera. Lo que se puede hacer y, de hecho, se ha venido haciendo, es tercerizar procesos no misionales, tales como, aseo, vigilancia o, incluso, atención al usuario, mientras que la parte misional debe encargarse a la entidad.

Y ya que usted estuvo en la ETB, ¿qué opina de la intención de venderla?

Yo estuve de acuerdo e hice parte de ese proceso. Creíamos que era necesaria la venta, pues la ETB competía con dos grandes: Movistar y Claro, empresas que tienen, cada una, más de 400 millones de usuarios en el mundo, y la ETB tenía clientes, cercanos a los 2 millones. Entonces, en escala de costos, fue siempre muy difícil competir con esas empresas. Además, la ETB tiene unos costos que le dificultan competir, pues los trabajadores cuentan con unos privilegios que ya de por sí son grandes costos para la ETB, los cuales no tiene la competencia. Por eso, la venta de la ETB se justifica, ya que el mercado exige una competencia en precios y costos. Ese es un proceso interesante, pero ya veremos qué pasa. El Alcalde actual ha querido venderla, pero cada vez es más difícil, porque el valor de la compañía se ha ido perdiendo.

Y ya que hablábamos de privatizaciones, ¿usted qué opina de la venta de Isagén?

Mire, Isagén fue vendida porque el Estado necesitaba recursos, pues siempre que se vende una empresa de estas es porque el Estado necesita plata. Pero, como le decía anteriormente, es claro que si el Estado vende a manos llenas llegará un momento en que no tenga un patrimonio solvente. Isagén se vendió, pero, según dicen, no se vendió al precio que era y, claro, en muchos casos los que ganan son los terceros. Y, de hecho, Isagén era muy rentable, pues se afirmaba que, si el Estado se quedaba con las acciones de Isagén, en cuatro años podría recuperar el costo del valor de venta, lo cual es algo para analizar.

¿Usted qué opina de los regímenes especiales?

Bueno, que esos ya se acabaron en 1994 y que era urgente terminar con esa inequidad, que era grandísima, pues hay unos trabajadores que tienen solo las prestaciones de ley, mientras otros regímenes tenían dos, tres o cuatro primas adicionales. Para la productividad nacional, acabar con esos regímenes estimuló la compra y creación de empresas en el país. Cabe decir que muchas de las empresas se acabaron por esa carga prestacional, ya que no pudieron soportar esas presiones presupuestales, y muchas a nivel nacional desaparecieron y no pudieron aguantar, algo que también ocurrió en la empresa privada. Yo, por ejemplo, trabajé en Bavaria y allá había unas prestaciones inmensamente grandes que, con el tiempo, se fueron rebajando y acomodando, pues, además, esa es la tendencia mundial que busca hacer todo más flexible, con costos variables y no con costos tan altos que vuelven a las empresas poco competitivas. Hoy, con la apertura de mercados, las compañías que no sean flexibles y no tengan un nivel de costos manejables, salen inevitablemente del mercado.

¿Qué opina de los subsidios?

Que Colombia gasta más de 70 billones anuales en subsidios, una cifra astronómica para nuestra economía, y veo que, en general, esos subsidios no han mejorado claramente la calidad de vida de la gente. Claro, los subsidios han llegado a algunos lugares, como Familias en Acción, o para la tercera edad o la niñez, pero, en lo personal, no veo que hayan servido para el bienestar general de la sociedad. Obviamente, hay segmentos de la sociedad que necesitan de esos subsidios, en esa medida, fortalecer la economía, creando más puestos de trabajo formal

y auspiciando a las empresas disminuyendo la carga laboral y fiscal, pensaría yo, serían un estímulo para el crecimiento.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada, sobre todo en el componente de la salud. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

La Ley 100 trató de ampliar la cobertura, pero la calidad mermó mucho, hasta para el mismo médico. Es que antes, el hombre rico de una familia era el médico o el abogado y ahora el médico sale, luego de no sé cuántos años de estudio y especializaciones, con una gran inversión en su carrera, y se gana un sueldo promedio. Mejor dicho, esa importancia se ha perdido, pues la Ley 100 los mercantilizó y, si bien se ha ampliado la cobertura, la calidad no es la misma, por lo que hoy en día hay problemas en salud, con hospitales cerrados. Esto ha hecho que se acaben espacios de atención al público, lo que se puede convertir, si el gobierno no lo maneja bien, en una caja de problemas muy grande.

¿Usted siguió al tanto de lo que pasaba en el FONCEP?

Realmente yo, desde la ETB, me desvinculé totalmente de los sucesos del FONCEP, y allá, estando en la ETB, me pensioné. Si bien podía haber participado con otros grupos, ya no siento la pasión por eso, pues todo se volvió inmediato, no existe el pensamiento sino la inmediatez electoral, no se discuten políticas a largo plazo y se ven deslealtades, traiciones, componendas y demás situaciones que no me interesan.

Y hablando de eso y, por supuesto, conociendo su cercanía con Samuel Moreno, ¿qué se puede decir de ese sistema complejo de presiones políticas, empresarios y otros intereses que están funcionando y facilitan, por decirlo de la mejor manera, la corrupción?

Yo quiero mucho a la vieja Anapo y a la familia Moreno. Una de las figuras políticas que más admiro es el general Gustavo Rojas Pinilla, quien, como Presidente, hizo obras maravillosas con un legado que aún se ve hoy en día. Samuel

“

Es que antes, el hombre rico de una familia era el médico o el abogado y ahora el médico sale, luego de no sé cuántos años de estudio y especializaciones, con una gran inversión en su carrera, y se gana un sueldo promedio.

”

Moreno tenía ese carisma para lograr muchas cosas, y llegó a la Alcaldía con muy buenas intenciones, sin embargo, creo que se encontró con presiones de todo tipo y, claro, no pretendo justificar acciones, pero parece que se enredó. No sé en qué momento esto explotó, la Justicia es la Justicia y, por supuesto, no la cuestiono, pero miro la parte de la amistad, del ser humano, de lo que sufre el y su familia, y lamento todo lo que ocurrió.

¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá en particular?

Es un panorama difícil, que parece más complicado con algunas reformas que se busca implementar, y sobre las que tengo mis reparos. Por ejemplo, en la parte pensional se quiere gravar a las pensiones altas, algo con lo que no estoy de acuerdo, pues las pensiones altas, en primer lugar, si se tienen, es porque alguien las trabajó y llegó a ciertos cargos en los cuales brindó el conocimiento y la experiencia en la toma de decisiones. A mayores ingresos más demanda, pues más dinámica económica se genera, ya que el Estado tiene más fuentes de ingresos y la sociedad toda se ve beneficiada. Claro, se debe trabajar en aumentar la cobertura para que más personas de la tercera y cuarta edad puedan tener una mesada, y eso es una obligación social. Por eso, crear empleos formales debe ser una prioridad de los gobiernos del Siglo XXI, buscando la igualdad en la prosperidad y no en la pobreza.

Filosóficamente, ¿por qué deberían existir entidades como el FONCEP?

Porque cumplen un objetivo social dado por la ley, aunque, claro, el FONCEP, por ejemplo, tiene una vida útil de tiempo limita-

do, pues, cuando se acaben esas personas que trabajaron hasta 1994 en el Distrito, con sus respectivas sustituciones, se irá marchitando hasta desaparecer. Pero, claro, hoy en día el FONCEP es fundamental para dar reconocimiento a esos ex trabajadores del Distrito.

Y, retomando esto, ¿cuál debe ser el futuro del FONCEP?

Que siga reconociendo las prestaciones, pagando cesantías y pensiones, porque mientras no se cambie el marco regulatorio del FONCEP no se pueden hacer otras acciones distintas para las que fue creado. Además, creo que las entidades no pueden empezar a hacer de todo, sino que tienen que especializarse en algo, teniendo un foco de acción, pues, de lo contrario, empiezan a disgregarse y no hacen nada bien o hacen las cosas a medias. Entonces, creo que el FONCEP está cumpliendo bien su labor, así como está y, por eso, espero que siga en esa senda del reconocimiento rápido y oportuno a los pensionados.

Hay quienes dicen que, por el número cada vez menor de pensionados, el FONCEP debería volver a la Secretaría Distrital de Hacienda, como una dependencia, ¿qué opina de eso?

Cuando la cobertura sea más costosa que la prestación que se está entregando, habría que reconsiderar el manejo del Fondo. Por ahora, hay que seguir cumpliendo su mandato.

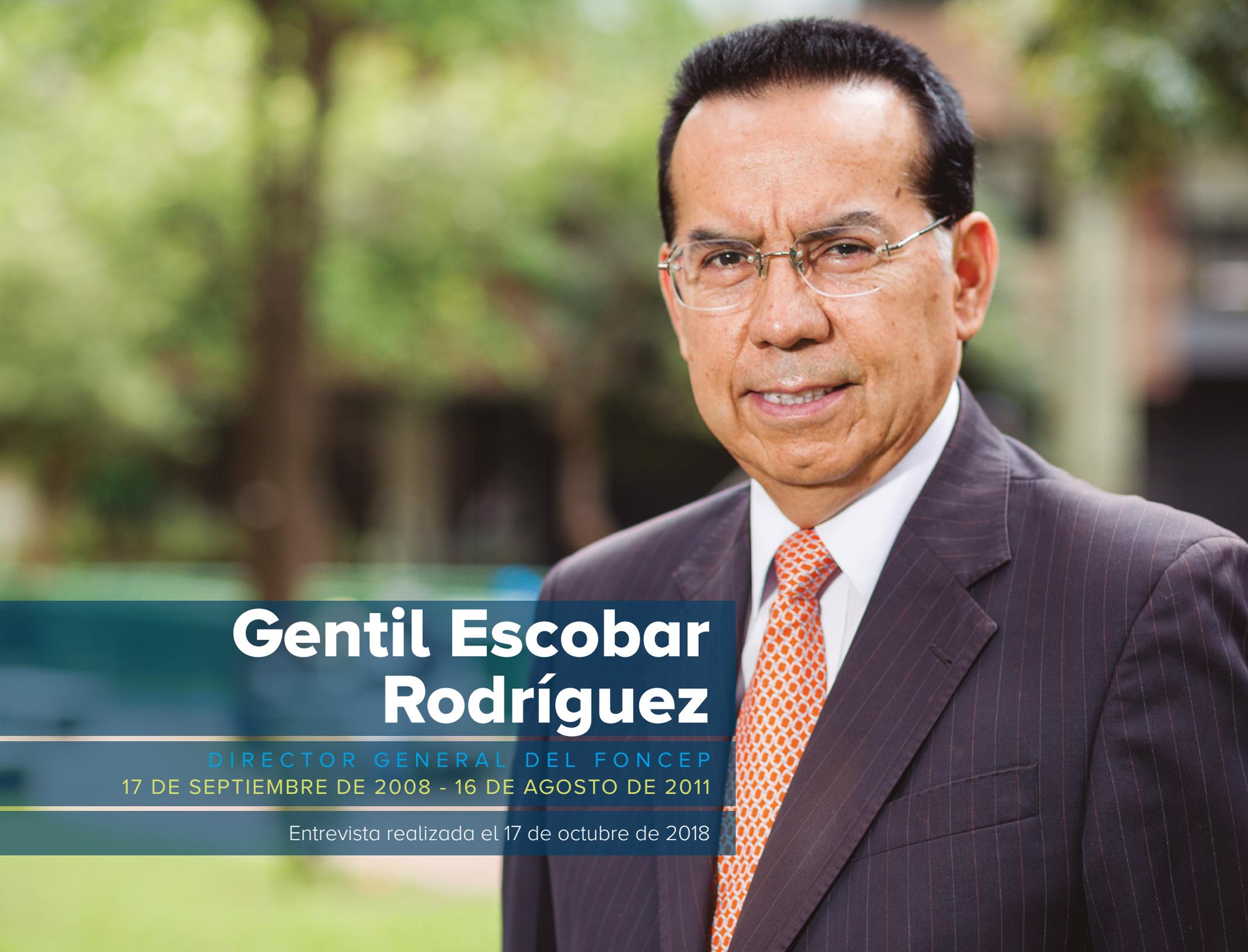
¿Cambió su idea del sector luego de su paso por el FONCEP?

El sector pensional, con los dos regímenes existentes, el de los fondos privados y el de prima media, debe proteger, antes que nada, el bienestar de esa población mayor, siendo fiel reflejo de una economía que tiene que crecer lo suficiente para dar cobertura amplia a sus usuarios, pues hay una población que está

envejeciendo, mientras que hay otra —la joven— que no aporta por encontrarse en la informalidad o por estar buscando un trabajo acorde con sus estudios y experiencias. En esta medida, el Estado es un actor fundamental que debe fomentar el ambiente necesario para el estímulo de nuevos empleos formales que generen una base de aportantes que sustenten este sistema.

Y, en esta medida, el FONCEP es una entidad temporal, diseñada para cumplir un único objetivo con un horizonte definido y un mercado de “nicho”. Ojalá siga cumpliendo con lo que pensamos que podíamos lograr. Creo que ha sido así.

Por ejemplo, en la parte pensional se quiere gravar a las pensiones altas, algo con lo que no estoy de acuerdo, pues las pensiones altas, en primer lugar, si se tienen, es porque alguien las trabajó y llegó a ciertos cargos en los cuales brindó el conocimiento y la experiencia en la toma de decisiones. A mayores ingresos más demanda, pues más dinámica económica se genera, ya que el Estado tiene más fuentes de ingresos y la sociedad toda se ve beneficiada.

A portrait of Gentil Escobar Rodríguez, a middle-aged man with dark hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit, a white shirt, and an orange patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with green trees.

Gentil Escobar Rodríguez

DIRECTOR GENERAL DEL FONCEP
17 DE SEPTIEMBRE DE 2008 - 16 DE AGOSTO DE 2011

Entrevista realizada el 17 de octubre de 2018

¿Cómo se dio su llegada al FONCEP?

Me conocía con el entonces Alcalde, Samuel Moreno, con quien tuve la oportunidad de compartir de 1999 al 2011, más o menos, en el Senado de la República. Él era Senador de la República y yo era Senador de la República. Yo llegué en un renglón secundario, pues en esa época se podía llegar en renglones secundarios de una lista y estuve aproximadamente 5 meses. Era de la lista de Moreno de Caro. Allí tuve la oportunidad de ser elegido en la Comisión de Administración del Senado y esto dio la oportunidad para que me conocieran, no precisamente desde el enfoque político sino desde el enfoque profesional.

Cuando Samuel Moreno decide lanzarse a la Alcaldía de Bogotá, me invita a que lo acompañe en su proyecto, a su vez, me pide que le haga una serie de propuestas desde el punto de vista técnico y profesional para Bogotá, toda vez que mi trayectoria profesional y pública la había desarrollado en la ciudad de Bogotá. De hecho, había tenido la oportunidad de ser Alcalde Local de Bosa, en la primera administración de Antanas Mockus, a la que llegué por concurso, por lo que conocía el funcionamiento y las dificultades de la ciudad, con ideas para proponer como las que se presentaron sobre una entidad que en ese momento iba en camino a su liquidación, como el FONCEP.

¿Qué profesión tiene?

Soy abogado especializado en Derecho Administrativo y en Alta Dirección del Estado.

Independientemente de lo que pasó con Samuel Moreno, recuerdo que gran parte de su gabinete era, por lo menos eso se decía en un comienzo, más técnico que político...

Sí, además en el sector nuestro teníamos a un excelente Secretario de Hacienda, como Juan Ricardo Ortega, quien contaba con gran experiencia en el tema financiero, para entidades como Catastro, la Lotería de Bogotá y el FONCEP. Las entidades eran técnicas y para dar resultados se necesitaba gente con ese perfil y, por supuesto, con la idea de innovar y fortalecer esas entidades.

¿Tenía experiencia previa en estos temas?

Sí, por supuesto, pues toda mi formación, desde mi condición de servidor público y como independiente, ha sido en torno a temas similares. De hecho, usted puede ver que tuve una oficina por casi 20 años en la que siempre trabajamos diferentes áreas del derecho, como el tema laboral y el tema pensional.

¿Cómo fue llegar a una entidad relativamente nueva?

Cuando llegamos a la entidad hicimos un diagnóstico, ya que esta iba a ser liquidada, porque no se veía viable en ese momento.

¿Pero había una diferencia con FAVIDI?

Desde el punto de vista externo, es decir, como ciudadano, profesional y una persona que había estudiado a la ciudad, se sabía que FAVIDI había sido en su momento una entidad muy fuerte, porque tenía el tema de vivienda, que era lo que más la hacía conocida. Y luego se crea el FONCEP, una entidad que, si bien tenía referentes, desde el punto de vista pensional, no era realmente una entidad conocida. Es decir que había más interrogantes sobre la entidad que la certeza que se podía tener sobre esta.

¿Se sentía el peso de la antigua FAVIDI?

Sí, claro, lógicamente que había cosas y el antecedente de FAVIDI siempre marcaba algún tipo de línea.

¿Pero bajo su dirección se logró hacer una distinción entre FAVIDI y FONCEP?

Total, en la administración que desarrollé era claro que había gran incertidumbre con respecto a la Entidad, pues había una intención de liquidarla, principalmente desde la Secretaría Distrital de Hacienda que tenía el criterio de modernizar las entidades. De hecho, se sentía que lo que hacía el FONCEP, si no me equivoco, era una tarea que había hecho Hacienda y que podría volver a hacer: el pago pensional, que se hacía a través de una fiducia, por ejemplo, lo cual era un criterio claro.

Entonces, cuando me posesiono, el Alcalde me dice que hay que mostrar resultados, pues tal vez se buscaba ir adelgazando al FONCEP hasta liquidarlo. Yo, por el contrario, no soy amigo de adelgazar el Estado o de reducirlo y soy siempre más amigo de fortalecer a las entidades, por lo que tuve un reto muy grande en el que logramos muchas cosas que no se habían logrado, ni en el poco trayecto que había tenido el FONCEP, ni en el largo que había tenido FAVIDI, o tampoco en el área que manejó el pago pensional en Hacienda o, en su momento, la Caja de Previsión Social del Distrito.

Al respecto, ¿Por qué, según usted, se acabó FAVIDI?

Cuando llegué, ya FAVIDI se había acabado, pero es que había cumplido un ciclo desde el punto de vista de la vivienda. Ya no era ese fondo de vivienda del Distrito, pues había otras entidades que cumplían esa función, como la Caja de Vivienda Popular y otras, entonces lo que observé es que se buscaba unificar las misiones de las entidades.

Y entonces había otras entidades que hacían cosas similares...

Claro, hubo un proceso de cambios que arranca en la administración de Mockus cuando se acaban la Secretaría de Obras y la Secretaría de Tránsito, entonces comienzan a darse cambios administrativos que fueron positivos, porque esas ya no eran entidades eficientes y productivas.

¿Entonces, el FONCEP fue una especie de FAVIDI, pero más acotado?

Ya el FONCEP se retira de la función de vivienda, excepto en lo que respecta a las obligaciones hipotecarias que quedaron de algunas personas que habían sido favorecidas con la vivienda, entonces, el FONCEP quedó con esa tarea del cobro de cartera y de administrar esos procesos que no se habían culminado, continuando con eso y, lógicamente, entrando a administrar el tema pensional que venía de la Caja de Previsión Social del Distrito, de Bienestar Social y de la Secretaría Distrital de Hacienda.

El paso de FAVIDI al FONCEP fue parte de una reforma administrativa más grande y, vista ya desde la distancia, ¿cómo le pareció?

En lo que tiene que ver de FAVIDI al FONCEP, creo que todo fue positivo, aunque fue parte de un proceso que requería que siguiéramos avanzando para seguirnos fortaleciendo.

¿Qué retos se planteó al frente del FONCEP?

Llegué con el reto de fortalecer la entidad y salvarla. Y, cuando uno llega a un sitio, es necesario hacer un diagnóstico de cómo están las cosas y eso fue lo que hice. Claro que no quiero con esto juzgar a mi antecesor o a mis antecesores, pero simplemente vi el estado en que se encontraba la entidad con problemas como demoras en el pago y el reconocimiento pensional, pues,

por ejemplo, la ley habla de 4 meses para ello, pero se demoraban mucho más. Además, los procesos y procedimientos no eran claros, entonces había desorden administrativo, ante lo cual, lo primero que hice fue comenzar a organizar la entidad desde el punto de vista de procesos y procedimientos. ¿Cómo hice eso? vinculándome en forma directa con cada una de las áreas para ver cómo estaban funcionando, observando cómo trabajaba cada funcionario. Así que hice un ejercicio, área por área y funcionario por funcionario, preguntando la manera en que cada quien hacía su labor, y el funcionario me iba explicando. ¿Qué hacíamos con eso? Íbamos creando un manual y, cuando ya tuvimos ese recorrido de conocimiento de la entidad, nos dimos cuenta de que había muy buen talento humano pero que, en algunos casos, estaba desaprovechado y en el lugar equivocado.

Y con ese diagnóstico sobre la mesa, ¿qué hizo?

Empezamos a potenciar el talento humano ubicándolo en cada una de las áreas y tratando de fortalecer la primera puerta que había con el usuario que era en el SuperCADE de la carrera 30. ¿Qué hice ahí? Ubicar personas que, en un momento dado, conocían el tema pensional, pero que estaban en algunas áreas, de tal manera que cuando llegara el usuario le pudieran dar instrucciones claras y precisas. Es que, en un comienzo, había personas que, por falta de información, radicaban un documento, pero se quedaban con algunos requisitos incompletos, y entonces había que esperar dos o tres meses y darles respuestas por escrito diciendo que al usuario le faltó algo, lo cual nos hacía perder mucho tiempo a todos. Pero, con esos cambios, en cada ventanilla había una persona que conocía con claridad lo que las personas tenían que hacer para, por ejemplo, llevar a cabo el procedimiento para la liquidación de una pensión, explicando

claramente y dejando las cosas registradas en el sistema. Así, el usuario se iba con las observaciones claras para adjuntar los documentos correspondientes.

En este proceso, vale la pena decir que hicimos que *Bureau Veritas*, que es una empresa auditora muy importante a nivel mundial, nos auditara para certificarnos y lo logramos. Esto quiere decir que certificamos todos los procesos y procedimientos de la entidad, absolutamente todos, lo cual fue un hecho que se dio por primera vez en el FONCEP y también en FAVIDI, pues históricamente nunca la entidad había sido certificada. ¿Y qué pasó con eso? Que, al fortalecer los procesos y procedimientos, las gestiones que hacía la entidad en todos sus niveles, desde la Junta Directiva hasta las subdirecciones, las diferentes áreas y cada uno de los funcionarios, debían fortalecerse.

Con esto, se recibió el apoyo por parte de Hacienda, la Junta Directiva y el Jefe de Presupuesto, para inyectar recursos y poder contratar el talento humano que necesitábamos, ya que, en esos días, había una situación urgente, que era la prescripción del tema de cuotas partes pensionales, pues, durante muchos años, no se había hecho ese cobro a las entidades concurrentes.

¿Qué ocurría entonces con el cobro de esas cuotas partes pensionales?

Que las entidades están obligadas a dejar, dentro de su presupuesto pensional, una cuota parte, dependiendo de dónde la persona ha estado laborando. Si la persona ha estado laborando en diferentes entidades, entonces cada entidad tiene que aportar para cada funcionario en la época en que allí estuvo. Así, cuando llega el momento en que la persona cumplió el tiempo necesario para pensionarse, dependiendo de la edad o el tiempo de servicio, cada entidad está obligada a concurrir, es

decir, a aportar. Pero esas obligaciones, a veces, no son hechas por iniciativa de la entidad, por lo que es necesario requerirlas haciendo los cobros correspondientes. Ante esa situación, hicimos un barrido de los casos que había por cobrar llegando aproximadamente a unos 20 o 25.000 millones de pesos en valores que no se habían cobrado. Además, como la Ley 1066 de 2006 conceptuó que, luego de tres años, las cuotas partes pensionales prescribían, era necesario crear un “plan de choque”, por lo que, en el término de pocos meses, logramos hacerles el cobro a las entidades concurrentes, es decir a las de la Nación, las gobernaciones, los municipios, CAJANAL, la Policía, el Seguro Social y, en fin, todas esas entidades que tenían que hacer sus aportes, pero que no habían sido requeridas para eso.

Era algo urgente entonces...

Todo eso era urgente, pues teníamos, desde el momento en que yo llegué a la entidad, 9 meses para recolectar ese dinero, ya que eso prescribía el 3 de julio de 2009. Ante esto, y respaldándome en el talento humano que teníamos, se hizo un “plan choque” contratando personal adicional, suministrando equipos tecnológicos, trabajando a doble jornada y potenciando el talento humano y la logística requerida. Con todo esto, logramos evitar la prescripción.

¿De cuánto dinero se puede hablar en cuotas partes?

Bajo mi dirección logramos salvar 20.000 millones de pesos, demostrando resultados que hicieron que la entidad recibiera un gran apoyo en todas partes. Esto hizo que, en su momento tuviéramos unos 90 funcionarios y unos 500 contratistas, lo cual fue respaldado con los resultados que observó Hacienda en el proceso.

Con esto salvamos y organizamos la entidad, pues reconocíamos pensiones, no en 4 sino en 2 meses y, con el mismo talento que teníamos en la entidad, fortalecimos un software que nos permitió manejar de mejor manera el pago y reconocimiento pensional. Asimismo, pagábamos cesantías en 72 horas y, ante esos excelentes resultados, con las personas de TIC's nos presentamos, por sugerencia de *Bureau Veritas*, a un concurso que hace el Departamento Administrativo de la Función Pública y que es el Banco de Éxitos, ganando el Premio de Alta Gerencia, como un reconocimiento por nuestra labor basada en el cambio administrativo, la eficiencia de los resultados y la posibilidad de implementar esos cambios en otras entidades.

¿Cómo se financiaba el FONCEP?

El FONCEP, lógicamente, por mandato legal, tenía unos recursos de la Nación, a través de la Secretaría de Hacienda, para la obligación del pago pensional, pues administraba esos recursos del pago de sus usuarios, que en esos momentos eran unos 14.000.

Y concretamente, ¿cuáles considera que fueron sus éxitos al frente del FONCEP?

Primero, salvar la entidad. Segundo, organizarla. Tercero fortalecerla. Y, en esa medida, obtuvimos el reconocimiento por parte de organizaciones externas como el Departamento Administrativo de la Función Pública y, por supuesto, la misma Secretaría de Hacienda, que llevaba a cabo comités sectoriales con el Secretario de Hacienda y las cabezas de entidades del sector como la Lotería de Bogotá, Catastro y el FONCEP.

Tengo que reconocer que hubo un reconocimiento muy grande hacia nuestra entidad, pues empezó a haber una nueva vi-

sión sobre nosotros y que, al haber fortalecido la entidad y tener el premio de Alta Gerencia, se podía ir todavía más lejos.

¿Y eso se tradujo en qué cosa?

En la propuesta del Fondo de Ahorro Capital. ¿En qué consistía? En hacer algo a semejanza de lo que es el Fondo Nacional del Ahorro y, con eso en mente, hicimos un estudio basándonos en que el Distrito contaba con unos 53.000 trabajadores de planta, los cuales tenían sus respectivas cesantías. Mejor dicho, se me vino la idea de crear un fondo que, si bien no buscaba competir con el Fondo Nacional del Ahorro, sí podía ser una instancia que le consiguiera recursos al Distrito. Entonces hicimos el estudio con unas personas que habían trabajado en la transformación del Fondo Nacional de Ahorro.

Pero, ¿qué era exactamente eso del Fondo de Ahorro Capital?

La idea consistía en convertir al FONCEP, no solo en el fondo que era, sino en algo a nivel nacional, a través de una ley, que la transformara en una empresa industrial y comercial del Estado, lo cual era el requisito legal, para, posteriormente, llevar ese proyecto al Concejo de Bogotá, logrando que, mediante acuerdos, se regulara el funcionamiento de ese fondo. El proyecto se lo llevamos al Alcalde Mayor, a quien le pareció una muy buena idea, y también lo hablamos con algunos sectores de Hacienda. De hecho, varios concejales se mostraron interesados y tuvimos vía libre para trabajar en eso, calculando recursos de 15 billones de pesos para el primer año. Con esto, y pensando en los 53.000 funcionarios adscritos, por mandato legal, al Fondo de Ahorro Capital, estos tendrían la posibilidad de tener préstamos para vivienda, educación y libre inversión.

¿Qué se esperaba lograr con esa propuesta?

Con todo esto buscábamos bienestar social, pues, como dije en un comienzo, considero que el Estado debe siempre fortalecerse y no soy amigo de adelgazarlo. Es que no estoy de acuerdo con quienes dicen que lo privado es mejor, pues, para mí, lo privado es costoso y en lo privado también hay corrupción. Por eso, lo que hay que hacer es fortalecer los mecanismos y las formas de control, pues, en la medida en que esto es fuerte y contundente, se evita que haya desfuegos desde el punto de vista económico y haya situaciones de corrupción. Así es el asunto de los recursos públicos, pues, si no hay controles, estos inevitablemente se perderán. Es que los recursos del Estado deben vigilarse, pero también tienen que potenciarse. Y, en esa medida, ¿la entidad privada qué busca? ganancia y, por eso, subirá los costos, en cambio, ¿la entidad pública qué busca? servicio, y si se mentaliza a los funcionarios, andará bien.

Eso hice al frente del FONCEP: generar sentido de pertenencia en la entidad, tanto en los contratistas, como en los funcionarios. De hecho, recuerdo que preguntaba a los trabajadores sobre la entidad más importante del país y, luego de varias respuestas, yo les decía que la entidad más importante es FONCEP, pues era nuestra entidad y la que les permitía tener bienestar y llevar la comida a la casa, lo cual hacía fundamental el poder fortalecerla y sacarla adelante.

¿Y la gente respondió positivamente?

La gente empezó a trabajar con cariño y amor, algo que a veces no se ve en otras entidades. ¿Que tocaba ir un sábado? La gente decía que sí, y esos cambios, desde la eficiencia y la eficacia, se lograron, recibiendo premios y planteando la propuesta del Fondo de Ahorro Capital, que estuvo realmente muy cerca de

lograrse, aunque, con los cambios lógicos de las entidades y las personas al frente de estas, el proyecto quedó truncado.

También se creó el Manual de Contratación de la Entidad...

Exactamente, pues, para definir criterios claros, con transparencia y apego a la ley y, basándome en mi experiencia en el tema de contratación en otras entidades, hicimos el acto administrativo para hacer el Manual. Con esto quedó claro que, si se aplicaba ese Manual de Contratación, completamente apegado a la ley, íbamos a tener claras muchas cosas.

¿Qué dificultades encontró?

Bastantes. La primera, las limitaciones que teníamos desde el punto de vista del presupuesto. También la mentalidad de los funcionarios y los contratistas, pues el primero podía decir “yo llevo aquí X años y no me pueden tocar” y el contratista decía “yo acabo el contrato y me voy, entonces hago lo que tengo que hacer y no más”, pero, como le cuento, con el tiempo, la mentalidad de las personas cambió y se creó un sentido de pertenencia muy importante, logrando acabar con la apatía.

Por ejemplo, en el tema de archivos se trabajó bastante, pues el archivo, cuando yo llegué, estaba en un parqueadero, y estoy hablando de 20.000 expedientes que se encontraban cerca del barrio Los Alcázares, en Barrios Unidos (Calle 72 con carrera 23). Esto quiere decir que toda esa información no estaba debidamente organizada, con las técnicas de archivo y la protección requerida para los documentos. Es que imagínese cuando una persona iba a buscar los documentos para su pensión y los encontraba empantanados, pues eso pasaba. Entonces, ante eso, empezamos por trasladar esos archivos a un lugar en la calle 65 con 19, que tenía las características técnicas de ges-

tión documental exigidas para tal fin, lo que nos ayudó a que la entidad fuera certificada. Ya después, los funcionarios, con una preparación adecuada, sabían dónde estaban las carpetas y toda la información. Mejor dicho, empezamos, como se dice, organizando la casa. Es que, en esta gestión, los jefes de área no eran solo jefes sino líderes, pues un líder tiene que trabajar, comprometerse y trabajar hombro a hombro con los trabajadores. Así, en la medida en que cada área organizó su parte, todo se articuló y empezó a fluir.

¿Recibían numerosos Derechos de Petición, Tutelas, Acciones Populares? ¿Recuerda algo al respecto que le llamó la atención?

Sí, muchísimas Tutelas, Acciones Populares, demandas... como todo, porque eso hace parte del mismo funcionamiento del Estado, y eso no es malo, porque el ciudadano tiene derecho a reclamar sus derechos y utiliza los mecanismos y los procedimientos legales para hacerlo. De hecho, los usuarios tienen inquietudes sobre el pago, determinados sitios de pago y ciertas necesidades, que eran recibidas e implementadas. Por ejemplo, recuerdo las reuniones que teníamos con las asociaciones de pensionados, quienes tenían un gran número de planteamientos, ante lo cual escuchábamos y veíamos la manera en que podíamos ayudar.

¿Pero hubo alguna demanda o Acción Popular específica que los pusiera a pensar y que pueda recordar?

Había muchas demandas, por lo que hacíamos comités y mesas de trabajo que hacían que surgieran criterios diferentes en el momento de tomar decisiones, ante lo cual teníamos que hacer un análisis muy cuidadoso antes de dar una respuesta o pronunciarnos sobre determinada solicitud.

“

Es que una entidad es como el cuerpo humano cuyas partes requieren atención específica por parte de especialistas, como el corazón, el cerebro, los pulmones, pero todo se articula en un solo cuerpo.

”

Por ejemplo, ¿qué pasaba cuando dos o más personas se disputaban la sustitución pensional?

Se hacía un estudio correspondiente, incluso con mesas de trabajo, y había un comité establecido para eso.

¿Cómo se organizaron las diferentes áreas de la entidad?

Cada área tuvo la atención que requería y todo se articuló en una sola entidad como un cuerpo. Es que una entidad es como el cuerpo humano cuyas partes requieren atención específica por parte de especialistas, como el corazón, el cerebro, los pulmones, pero todo se articula en un solo cuerpo. En la administración es un solo cuerpo, y así, el especialista de cesantías, de pensiones o de cartera, al final hace parte de la misma entidad, como un rompecabezas que se va armando poco a poco hasta que se articula.

¿Cómo se administró el FPPB durante su dirección?

En mi administración, lo manejé con el propósito de fortalecerlo y proyectarlo a un nivel más alto, lo cual explicaba, por ejemplo, con el Fondo de Ahorro Capital, buscando eficiencia y eficacia, logrando que se certificara, fortaleciendo los procesos y procedimientos y consiguiendo que la entidad se organizara, fuera diligente y reconocida. Incluso, recuerdo que, desde otras instancias de la administración de Bogotá, siempre me decían que FONCEP iba bien, lo cual demostraba el trabajo que estábamos realizando.

¿Cómo manejó la cartera FAVIDI?

Esa es una cartera de préstamos de vivienda que manejaba FAVIDI y que, en el caso del FONCEP, correspondía a esos rezagos de esos cobros, es decir, que se requería hacer los respectivos cobros de esas carteras para culminar con las respectivas hipotecas que quedaron de esos inmuebles. En este punto, se hicieron los respectivos cobros, para morosos y para los que no, y se trazaron las respectivas políticas para hacer eso de la manera más eficiente y clara. Cabe decir que, con

quienes estaban en mora, se buscaron las mejores alternativas para que se logaran los respectivos pagos.

¿Cómo se administró la información sobre las pensiones?

Se organizó el tema archivístico, como ya lo mencioné, con las técnicas idóneas y el personal experto para tal fin, con lo cual pudimos organizar y fluir en nuestro trabajo, pues todo se sistematizó y las cosas fueron mucho más fáciles para nosotros y, por supuesto, los usuarios.

¿Qué pasó con el Fondo de Ahorro Capital?

Infortunadamente, en nuestra cultura, y lo digo porque es un común denominador, quienes llegan después lo hacen con espejo retrovisor. Si a los que estaban antes les fue bien, se trata de opacar o minimizar lo que esos hicieron, dejando de hacer cosas o desechando proyectos desde los que se debería partir, es decir, construir desde lo construido. Y ahí no debería importar quién haya sido el Alcalde o cuál haya sido su administración, pero se deberían tomar cosas de punto de partida y continuar.

¿Qué le faltó por hacer?

Sin duda alguna lograr lo del Fondo de Ahorro Capital, pues siento que nos quedamos a un solo paso de concretarlo. Es que, con este proyecto, buscábamos fortalecer al mismo Distrito en sus finanzas, dejando allá sus recursos, pues estos se van para otro lado, para la Nación, por ejemplo, con el Fondo Nacional del Ahorro. Igualmente, se trataba de un tema de bienestar, pues se buscaba ayudar a los trabajadores con un fondo donde estuvieran sus cesantías, permitiendo, a través de muchas cosas, invertir en vivienda, vehículo, educación y diferentes préstamos para sacar adelante a sus familias, lo que hace el Fondo Nacional del

Ahorro, pero desde el Distrito. Es que se trata de 53.000 trabajadores —y 53.000 cesantías— que habrían hecho muy fuerte a la entidad, tal vez, la más fuerte del Distrito. Ante esto, realmente siento que faltaron pocos meses, pues ya estaba legitimado el proyecto a nivel de la administración y a nivel del Concejo. De hecho, a nivel del Congreso también había personas interesadas en presentarlo porque sabían que era bueno.

¿Pero aparte de eso, hubo continuidad con sus otras propuestas?

Ante eso hubo una situación traumática y muy incómoda que, no sé por qué, frenó lo que veníamos haciendo, generando traumas y situaciones complicadas que llevaron, tal vez, a que la persona que me sucedió tuviera que renunciar.

¿A qué se refiere exactamente?

Simplemente digo que quien me reemplazó llegó con la idea de que todo lo que se había hecho antes era malo, algo que yo no podía entender. Incluso, hubo bastante desinformación, pues recuerdo que en los medios salió que en mi administración se habían pagado dobles pensiones, pues, al parecer, el Secretario de Hacienda que llegó, ya en la administración Petro, recibió esa información. Ante esto, envié numerosas comunicaciones a la Contraloría, la Veeduría, la Personería, al Secretario, etcétera, aclarando esa desinformación y dando a entender que, al hablar de dobles pensiones, había un gran error, pues la fiducia que manejaba eso no podía pagar doble pensión, y esa fiducia era manejada por tres entidades: Fiducafé, Fiducolombia y la Previsora, que es del Estado, y tenían claro que solamente se le hacía un solo pago a un usuario a través de su número de cédula.

Pero, entonces, ¿por qué decían que había doble pago?

La verdad, fue por un tema de ignorancia sobre el tema y le pongo un ejemplo: una persona se pensiona y su cónyuge también es pensionada, pero por otra entidad, entonces, una es pensionada del FONCEP y otra del Seguro, pero ocurre que fallece una de las dos, por lo que la pensión que tenía la persona que fallece se la dan a su cónyuge, con lo cual la persona que queda viva recibe, efectivamente, doble pensión, pero no por la misma fuente, sino porque hay una pensión por supervivencia. Es que, si fallece el causante, el cónyuge tiene derecho a la pensión y, a su vez, tiene derecho a su propia pensión. Eso, hay que decirlo, no se hace “a priori”, sino por decisión de un Juez de la República, es decir, luego de un proceso para ello.

Por eso, por lo menos para mí, hubo un tema de ignorancia que aclaramos en un documento muy bien hecho.

¿En algún momento sintió presiones políticas?

Totalmente, es que cuando uno está en un cargo de dirección y manejo, siempre hay personas que quieren ayudar por las buenas, y también hay quienes no quieren que las cosas fluyan. Y hubo palos en la rueda, por ejemplo, en temas como el Fondo de Ahorro Capital. Pero eso es normal, pues el sector público tiene presiones y, obviamente, en administraciones posteriores se persiguió y hubo temeridad sobre las actuaciones de muchos funcionarios. De hecho, cuando yo salí de la entidad se perdieron cosas como la certificación que habíamos obtenido y el reconocimiento de la Función Pública.

Al respecto, vale preguntar sobre algo que usted considera uno de sus grandes logros, como es el proceso de identificación y cobro de cuotas partes, que, sin embargo, recibió

algunas críticas por la alta contratación que eso generó, la cual obedecería, según algunas personas, a motivaciones políticas, ¿qué puede decir sobre eso?

Que quienes dicen hacen afirmaciones totalmente temerarias, sin fundamento, sesgadas y falsas que —esas sí— podrían obedecer a motivaciones políticas o, más bien, politiqueras. Por eso, vale la pena explicar por qué se contrató el personal en cuestión, y es que, cuando yo llegué al FONCEP, la entidad carecía del talento humano necesario, desde el punto de vista de número y desde el punto de vista de idoneidad, para esa labor tan importante, como era la identificación y el cobro de cuotas partes pensionales que, como ya dije, iban a prescribir en poco tiempo.

Por lo que usted, como ya dijo, adelantó el “plan de choque” de cuotas partes...

Exactamente, entonces, para ese “plan de choque”, se fueron implementando varias fases con el fin de contratar el personal que se requería, pero —aclaro— eso no era una discrecionalidad del Director General, sino algo que tenía que argumentarse ante la Junta Directiva y, por supuesto, ante la Dirección de Presupuesto de la Secretaría Distrital de Hacienda. Y, en ese contexto, había un Secretario de Hacienda brillante, juicioso y cuidadoso en el manejo de la Hacienda pública, como el doctor Juan Ricardo Ortega, por lo que tengo que decir que quienes han cuestionado la contratación que en ese entonces se hizo, quieren poner un manto de duda o una sombra sobre una excelente gestión.

Digo todo esto, no porque yo haya estado al frente de esa gestión, sino porque todo ese “plan de choque” fue hecho, de manera muy comprometida, por todo el equipo del FONCEP, llegando al punto de que se trabajaba en dos turnos, uno que en-

traba a las 6 de la mañana y salía a las 2 de la tarde y otro que entraba a las 2 de la tarde y salía a las 10 de la noche.

Sí, eso es lo que me han contado...

Entonces, quiero subrayar que, cuando se iba a contratar determinado personal, se requerían recursos que el FONCEP no tenía, ya que estos tenían que ser aprobados por la Junta Directiva y, por ende, por el Presidente de la Junta Directiva, que era el Secretario de Hacienda. Por todo esto, considero a esas críticas absolutamente temerarias, por lo que le reitero mi respuesta de que es evidente que, si una entidad requiere de talento humano y equipos técnicos, es obvio que deberán pedirse recursos para ello, pasando por todas las instancias correspondientes. De hecho, la transparencia de nuestra gestión puede corroborarse con el papel que tuvieron los órganos de control que vigilaron ese proceso, como Contraloría, Personería, Procuraduría y Veeduría, mejor dicho, todas las “ías”, pues —lo repito—, esa no era plata de bolsillo para contratar personas sin fundamento, sino algo que tenía que pasar por la Junta Directiva y la Secretaría de Hacienda.

Por todo esto, puedo decir que, tal vez, algunas personas, por quién sabe qué motivaciones, quieren opacar una gestión en la que recibimos el Premio de Alta Gerencia, obtuvimos la Certificación de Calidad y mostramos unos indicadores de gestión en el más alto nivel.

¿Qué hechos políticos, sociales y económicos hubo cuando usted estuvo al frente del FONCEP que le afectaron?

Nos afectó directamente el problema que se presentó con la administración central, con el señor Alcalde, pues veníamos con un

ritmo y varios proyectos en camino, y llegó otra persona con otro estilo, otras políticas y, claro, con otras personas de confianza para tener al frente de las entidades, entonces vinieron cambios y, obvio, al haber cambios, pues todo se va traumatizando.

¿Cree que el FONCEP cumple con las premisas de que Colombia es un Estado Social de Derecho?

Pienso que el FONCEP es una entidad bonita, pero que, como todas las entidades, requiere atención. Las entidades son como las plantas, pues si no se cuidan, se mueren. A las entidades hay que quererlas, cuidarlas, ver qué deficiencias tienen y tratar de fortalecerlas, sin importar cuál sea la administración y la corriente política que tenga, pues el problema es que, a veces, no se trazan políticas de Estado sino se hacen propuestas para un periodo determinado y por un criterio político. Pero si la persona plantea una propuesta buena, así venga de una concepción política diferente, no debería importar.

¿Por qué considera importante que existan entidades como el FONCEP?

Es importante porque es una entidad que cumple con un mandato constitucional de reconocimiento pensional, que es un derecho que tienen los ciudadanos para su bienestar. El Estado, dentro del sistema pensional, busca darle bienestar, desde el punto de vista social y el punto de vista económico, a los trabajadores que han podido cotizar a través de los años y que han dado su fuerza de trabajo al Estado. Ante esto, el FONCEP es una entidad bonita porque, dentro del Estado, es una de las entidades que reconocen esa labor y esos beneficios que, por mandato constitucional, tiene ese trabajador.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

Pienso que la Ley 100 tiene que revisarse y necesita cambios acomodándose a nuestra situación de nación. Si bien hay muchas cosas que se pueden dejar, requiere mejoras y cambios, pues hay cosas muy generales y poco concretas. Hay principios que se ven importantes en el papel —en la norma se ven muy bien—, pero, a la hora de la práctica, no son del todo claros porque hay vacíos.

¿Qué opina de los subsidios, tan criticados por algunos?

Creo que hay de todo, cosas positivas y negativas, pero tengo claro que los subsidios son importantes, pues hay que mirar la condición humana, que varía siempre. Y, claro, hay temas, pues, por ejemplo, yo no soy amigo de que una persona tenga doble pensión y sí, puede que muera el cónyuge, pero, si la persona ya tiene pensión, esos recursos se podrían utilizar para otra función y otros frentes importantes que el Estado requiere en temas como la niñez, la educación, las madres cabezas de familia... hay muchas cosas e ideas que pueden surgir de todo esto.

¿Ha seguido al tanto de la entidad?

No tan cerca, pues, como hay cambios de administración y estilos distintos de políticas, a veces, eso se malinterpreta, ya que, si se pregunta sobre una entidad de la que uno fue la cabeza, no falta quien diga, “y este ¿qué quiere? ¿Qué busca?, ¿Para dónde va?”. Entonces, creo que es mejor dejar que la entidad tenga su desarrollo normal, sin que uno, por bien intencionado que sea, intervenga y, de pronto, entorpezca lo que se está haciendo.

Eso sí, de vez en cuando, hablo con personas que trabajaron conmigo, que aún están ahí y que me cuentan cómo van las cosas.

Por ejemplo, me dicen que la sede que teníamos se le entregó a la Contraloría, o que antes eran 500 personas y ahora son 200. Entonces, uno sí ve que la entidad se ha venido adelgazando, pero ¿por qué? porque en general para que una entidad se fortalezca hay que darle funciones y tareas, es decir, escudriñar en otros campos, pero no por fuera de su naturaleza jurídica, aunque sí buscando nuevas cosas, como lo que buscábamos con el Fondo de Ahorro Capital, que buscaba llevar a la entidad a un nivel más alto, pero no para causar daño, sino para fortalecer el papel del Estado. Y en eso soy claro, pues, por el hecho de que una entidad esté mal, no hay que buscar acabarla, sino enfrentar los problemas.

¿Cuál cree que es el futuro del FONCEP?

Realmente no sé, pues no conozco cómo está la Entidad en este momento, no tengo claro a dónde la quieren llevar y yo, la verdad, desde que salí, no regresé. Haciendo esa salvedad, opino que la entidad debe potenciarse y avanzar hacia otros niveles, por ejemplo, desde el punto de vista pensional con el FONPET, que es el Fondo Nacional de Pensiones que depende del Ministerio de Hacienda. Es que hay muchas cosas que se podrían trabajar y que empezamos, en su momento, a escudriñar. Incluso, nosotros tomamos asiento en el FONPET y allí llevábamos políticas para fortalecer el tema pensional a nivel nacional y, lógicamente, redundando en el distrital con el FONCEP.

¿Y en cuanto al sector en general?

Hay que ver cómo fortalecer el tema pensional y, a través del tiempo, proyectar, mediante actuarios, el tema de las pensiones, para vigilar ese tema pensional teniendo en cuenta que la carga es cada vez mayor. Es que, si no se actúa con cuidado, todo esto se puede convertir en una inmensa carga difícil de manejar.

A professional portrait of Diana Marina Vélez Vásquez, a woman with long, light brown hair, smiling slightly. She is wearing a dark blue blazer with red piping and gold buttons over a patterned blouse. The background is a blurred cityscape with tall buildings under a blue sky.

Diana Marina Vélez Vásquez

DIRECTORA GENERAL DEL FONCEP
16 DE SEPTIEMBRE DE 2011 - 23 DE NOVIEMBRE DE 2012

(Con la participación de José Antonio Hoyos, Subdirector
Administrativo y Financiero en el 2012)

Entrevista realizada el 17 de octubre de 2018

¿Cambió su idea del sector luego de su paso por el FONCEP?

Totalmente, es más, yo aprendí en el FONCEP, porque, si bien había trabajado como abogado en el tema laboral, otra cosa implica administrar el tema pensional con sus diferentes aristas. Tengo que decir que mi paso por el FONCEP me sirvió mucho para aprender, además porque pude planear muchas cosas que se hicieron realidad.

¿Cómo se dio su llegada al FONCEP? Tengo entendido de que fue por cuenta de una demanda ganada al Distrito...

José Antonio Hoyos: Después de unos seis o siete años de proceso contencioso administrativo, la doctora Diana Marina Vélez tuvo un fallo, ya de cierre, de segunda instancia a favor, en el que se ordenó su reintegró a la administración distrital en un cargo igual o de superior jerarquía, y el nivel central, básicamente ya terminando la administración Moreno, en el periodo de Clara López, decidió vincularla al FONCEP como Directora.

¿Pero, qué fue lo que ocurrió?

JAH: Lo único que diría es que el nominador que desvinculó a la doctora Diana, varios años después, reconoció su error y ofreció disculpas, que es lo más importante.

¿Qué expectativas tenía al llegar al FONCEP?

Diana Marina Vélez: Cuando uno llega a una entidad, primero se informa sobre esta. Yo me informé, en primer lugar, en Internet sobre la entidad y encontré lo básico. Pero una cosa es lo que se dice afuera y otra es llegar y revisar qué es la entidad, cómo está y cómo se puede empezar a proyectar. Así que, por supuesto, uno llega con la expectativa de trabajar honestamente y de aprender, porque en cada cargo se llega a aprender.

Al ser FONCEP una entidad que venía del antiguo FAVIDI, ¿sintieron el peso de la antigua entidad?

JAH: Algunos de los funcionarios más antiguos venían del FAVIDI e hicieron el tránsito al FONCEP.

DMV: Recuerdo unos predios y unas casas a los que les hicimos inventario.

JAH: Había, por ejemplo, una casa en el sector de Teusaquillo, cerca de la Federación Colombiana de Fútbol, a la que no se le podía hacer nada porque era patrimonio histórico, pero, cuando la doctora Diana armó todo el proyecto para recuperarla, porque se pagaba un celador 24 horas, era una casa antigua a la que ya no le quedaban ni puertas y se caía solita. Además, para hacerle algo había que pedir permiso al Ministerio y de ahí al Distrito, porque no podía tumbarse, sino remodelarse y la remodelación valía más que hacer un edificio nuevo.

DMV: Es que nos habían entregado un montón de predios, pero con mucho desorden.

JAH: Por ejemplo, la Contraloría Distrital llevaba como tres años haciendo uso de pisos que pertenecían al FONCEP y ante eso no había nada formal, por lo que tuvimos que organizar esa situación y firmar un contrato con la Contraloría.

DMV: Saneamiento, eso fue lo que hicimos, y es que, por ejemplo, en ese caso y otros, se habrían podido perder los predios.

¿Qué objetivos se trazó al llegar al FONCEP?

JAH: A finales de 2011, creo yo, la doctora Diana estaba en una situación muy particular y atípica, pues había un cambio de gobierno y la administración saliente que cumplió el fallo y la vincula, no le exige cosa alguna, simplemente le dice: “aquí está esta entidad, ya hay un nuevo gobierno, así que entiéndase y adminístrela como quiera”.

¿Fue la administración de Clara López?

JAH: Sí, administración que se demoró bastante en tomar la decisión del sitio en el que se iba a reintegrar, pero lo fundamental, atípico y hasta positivo fue que una administración saliente le dijo que se reintegrara y que tenía ese cargo a su disposición. Por su parte, la administración entrante dijo que tenía muy buenas expectativas para hacer un manejo de diferente de la cosa pública. Entonces, la doctora Vélez reúne a un grupo de gente cercana, bajo criterios técnicos, con el fin de hacer una gestión técnica en la administración distrital y, si bien se decía que había problemas, creímos posible lograr buenos resultados, gerenciando, sin presiones externas y de manera diáfana, al FONCEP.

¿Cómo inició su gestión al frente del FONCEP?

JAH: Recuerdo que, en primer lugar, la doctora Vélez nos dijo que no podíamos quedarnos solamente en el diagnóstico de cómo estaba la entidad y que conocerla no nos podía demorar más de un mes, por lo que se requería del concurso y compromiso de todos para empezar a ejecutar. En segundo lugar, la doctora nos dijo que no podíamos diagnosticar sobre lo diagnosticado, pues había que mirar lo que se había hecho en el pasado. Tercero, que no íbamos a contar con muchos contratistas, pues la orientación del alcalde Petro era tratar de acabar con las OPS, que era lo que estaba acabando con el Distrito, ya que solamente el FONCEP tenía 450 contratistas. Entonces, había que dirigir la entidad con la tercera parte del personal, un reto técnico grande. Y, en cuarto lugar, era importante, luego de hacer el diagnóstico, proponer un plan de acción que debía estar máximo en dos meses.

DMV: Y llevamos a la Junta Directiva todo, pues, por supuesto, no hacíamos eso sin que la Junta lo aprobara. Claro, nos de-

moramos varios días conociendo la entidad y encontrábamos muchas cosas, pero, con base en ese trabajo, propusimos un plan de acción, aunque, para poderlo desarrollar, tuvimos que prescindir de algunas personas que, a mi modo de ver, eran difíciles y poco se sintonizaban con nuestra manera de hacer las cosas.

Eso seguramente no gustó a algunas personas que, tal vez, tenían respaldos políticos...

DMV: Indudablemente, así fue.

¿Qué pasó en esos casos?

JAH: Para contextualizar ejecutivamente esto, hay que decir que la entidad tenía un elemento misional, que era su razón de ser, que es la administración de pensiones y cesantías, es decir, la parte técnica y la dedicación del 90% de toda la actividad. Esa parte administrativa y financiera era tranquila, porque el FONCEP es una entidad sólida que siempre ha manejado una reserva técnica para pensiones grande y que ha sido muy bien administrada, lo mismo que las cesantías, donde tampoco había inconvenientes.

Pero en la entidad se veía, primero, cualquier cantidad de problemas, como Tutelas diarias —12 o 15 de pensionados o ex funcionarios del Distrito—; segundo, una falta de archivo físico organizado, pues no había nada, ni un solo documento digitalizado o carpetas debidamente organizadas, y tercero, todo un mundo de contratistas que tuvo en sus manos esas carpetas y que, en vez de organizarlas, hizo aún más desorden. Eso resultó en una situación problemática, pues había piezas de esos expedientes claves que, por ejemplo, se habían traspapelado, por lo que, cuando fuimos a ver los archivos a una bodega, vimos ese tremendo desorden. Así que esa parte necesitaba organizarse.

También vimos problemática la existencia de unas cuentas muy altas de cuotas partes pensionales por cobrar, las cuales estaban activadas en los estados financieros, un cuadro financiero que la doctora Diana identificó y que, evidentemente, no nos gustaba.

DMV: Y había que identificar cuáles eran las entidades que debían, siendo ahí cuando empezamos a ver que había doubles pensiones también, con entidades que tenían que pagar por un lado y después por otro, es decir, cosas no muy claras, lo cual también tocó empezar a identificar. Así que optamos por recopilar información para dejar una memoria de algo, es decir, de lo que es la entidad, porque, con ese desorden, no se podía trabajar, ya que el desorden genera corrupción.

Y, bueno, a veces el desorden puede ser deliberado para eso...

DMV: Sí, recuerdo que cuando nos llegaba esta señora, cuyo nombre prefiero no mencionar, con contratos para que firmáramos, teníamos que revisar con lupa.

Algunas personas han mencionado que una persona con grandes intereses en la entidad le generó a usted una pésima imagen del FONCEP, lo cual la hizo llegar, en cierta manera, prevenida...

DMV: Sí, hubo una persona que, por cuenta de sus excelentes relaciones políticas que, entre otras cosas, le hicieron pasar en muy poco tiempo de un cargo operativo a un cargo directivo, buscó entorpecer procesos, tal vez con el ánimo de ocupar mi cargo en el futuro, pero, cuando identifiqué ese comportamiento, la removí de su cargo.

JAH: ¿Ante eso qué encontramos? Que el personal de planta, la gran mayoría muy antiguo, era muy bueno, técnicamente estructurado, pero había sido dejado al lado, ¿por qué? porque les interesaba tener prestadores de servicio o contratistas que les manejaran ese tipo de actividades, con lo cual los trabajadores de planta se sentían desplazados a pesar de ser la memoria institucional de la entidad.

El personal de planta, la gran mayoría muy antiguo, era muy bueno, técnicamente estructurado, pero había sido dejado al lado, ¿por qué? porque les interesaba tener prestadores de servicio o contratistas que les manejaran ese tipo de actividades, con lo cual los trabajadores de planta se sentían desplazados a pesar de ser la memoria institucional de la entidad.

Y hacia allá iba la siguiente pregunta, que era precisamente saber con qué dificultades se encontraron...

JAH: Yo se las sintetizaría, porque eso fue, más o menos, el resumen del diagnóstico que se hizo. Uno, que la estructura organizacional de la entidad era muy vieja, absolutamente anacrónica y llevaba casi una década sin revisarse, además de que había copado todo con contratistas, pues siempre se estuvo por encima de los 300 o 350 contratistas y órdenes de prestación de servicios. Dos, que tampoco había un plan estratégico, es decir que no había una visión y una misión actualizada, lo cual dejaba ver que no se tenía claro el norte y que no había una visión estratégica. Tres, el caso de la sede, pues, a pesar de que el FONCEP tenía una sede propia, en el edificio de la Contraloría y otra en el sitio donde está ahora, en ese momento estaba dispersa en tres casas viejas, lo cual era un absurdo, pues además todo era viejo y con unos contratos de arrendamiento carísimos. También los expedientes no estaban ahí, sino en una bodega pagando arriendo y tremendamente desorganizados, por los lados del 7 de agosto.

Pero su antecesor Gentil Escobar afirmó que bajo su mando fue que se organizó el archivo...

DMV: Nosotros tuvimos que contratar para organizar ese archivo que estaba en una situación lamentable.

JAH: Ellos sacaron muchos contratos para eso y, en vez de organizarlos, los desordenaron más. Pero continúo con lo que decía antes y es que también nos encontramos con que el FONCEP estaba completamente desactualizado en cuanto a lo tecnológico, pues no existía un elemento tecnológico que pudiera usarse, ya que los programas de software no interactuaban y, por ende, no podían implementarse de la mejor manera.

DMV: Se compraba por comprar, pero nada de eso estaba bien implementado. También había problemas con respecto al derecho de autor, pues nos encontramos con software pirata, algo que nos pusimos a organizar, pues yo no entendía cómo podían trabajar sin licencias. Así que organizamos eso y compramos software al día con lo cual reorganizamos a la entidad, lo cual, por cierto, no fue fácil.

JAH: El archivo físico no estaba tratado adecuadamente ni técnicamente, pero lo más delicado no era solo el archivo físico sino el especial, es decir, el misional, pues los expedientes misionales tenían más trauma. Y es que, por ejemplo, cuando se iba a contestar una tutela y se pedía el expediente al archivo, que se demoraban en traerlo uno o dos días, cuando se revisaba, al expediente le faltaban piezas, estaba trastocado, no estaba debidamente foliado, algo que, se suponía, debía haberse organizado en años anteriores, pero no se hizo.

Así que la doctora Vélez se encontró, en conclusión, con una entidad sin visión estratégica, sin sede propia y atomizada, a pesar de tener sedes propias sin usar, sin archivo físico adecuado, con los expedientes misionales desactualizados, desordenados, sin piezas procesales claves en eso, sin una herramienta tecnológica integrada y adecuada funcionando y con una estructura en la que los de planta, que eran pocos y que eran los de la memoria institucional, habían sido desplazados. Ese era el diagnóstico.

Y, con respecto a ese caso concreto, que para su antecesor era un éxito, pero que para otros llevó a muchos contratos de índole político y sin funciones claras, ¿qué opina?

JAH: Los contratistas de prestación de servicios, hasta el año 2011, fueron de 270 personas; en el año 2010 fueron 326, y en el año 2009 fueron 239, es decir, un promedio de 290 o 300

contratistas, hasta el 2011. A partir de la llegada de la doctora Diana Marina, desde el 2012, hubo cero contratistas, aunque, claro, hay que reconocer que esa era una directriz del Gobierno Distrital que nos orientó al respecto, pues el Alcalde dijo que no quería OPS, entendiendo que son contratos de trabajo o servicio público disfrazado que son contrarios a la ley y a la realidad. Con esa orientación, comenzamos a hacer una revisión sobre la necesidad real que tenía la entidad y empezamos a operar con unas 300 personas menos, algo que, por supuesto, molestó a algunos políticos que tenían intereses allí.

Esa fue la tarea principal en esa parte misional y técnica, pues debíamos enfocarnos, 12 o 13 horas diarias, para organizar el aspecto técnico y misional, quedándonos 3 o 4 horas más para revisar otros temas de carácter administrativo y financiero en lo que, repito, la entidad siempre fue sólida. Y hay que decir que el manejo de esos recursos, sobre todo de la reserva pensio-
nal, fue siempre transparente, porque con eso nadie, por fortuna, se metió.

¿Y cómo se puso a la gente en esa sintonía que ustedes querían dar?

JAH: La doctora reunió en enero a todo el personal antiguo y le informó sobre lo que había encontrado, haciendo énfasis en la dirección que, ella quería, tomara la entidad. Claro, notamos que la gente estaba muy inconforme por el desplazamiento que habían sufrido por cuenta de los contratistas, ante lo cual ¿qué hizo ella? Contar a la gente la realidad y empoderarla. Esto quiere decir que a los servidores se les dijo: “este es el foco, vamos a reorganizar las cosas, este es el plan estratégico y tendremos una propuesta de solución adecuada para cada uno de estos 5 o 6 problemas estructurales y necesito confiar en ustedes”.

Lo mismo se puede decir que pasó con el nivel central porque, ¿qué se encontró? Que las relaciones de la entidad con el nivel central, por ejemplo, en el gobierno de Samuel Moreno, habían sido cero, es decir, que el FONCEP y otras entidades eran una isla, o sea feudos políticos en los que nadie se metía, pues todo el mundo sabía que eso lo manejaban a su antojo ciertos políticos con los que nadie se metía. La doctora Diana ¿qué hizo? “señores de la Junta Directiva, señor Secretario de Hacienda: usted ejerce control de Tutela, este es mi diagnóstico y necesitamos del concurso de ustedes y de estos cien funcionarios para sacar esto adelante”. Así se recuperó también la confianza con la gente y el nivel de comunicación con el nivel central, que era clave.

¿Cómo implementaron políticas para una gestión moderna, eficaz, efectiva?

DMV: Hay una cosa muy importante, y es que eso se empezó a organizar de ahí para atrás, pero de ahí para adelante no se podía continuar con el mismo desorden y, por supuesto, lo que hicimos fue decir; “Ok, eso lo estamos arreglando de aquí para atrás, pero de aquí en adelante tenemos que seguir con nuestras políticas”. Además, aparte de eso, nosotros reuníamos a la gente del Archivo Distrital para que nos instruyeran para hacer y organizar nuestro propio archivo de ahí en adelante, así que, si bien estábamos organizando el desorden que había, empezamos a tener unos parámetros de trabajo diferentes que nos permitieron una gestión eficaz y efectiva, capacitando para tener un buen archivo, buenas reglas de gestión documental y una bien organizada entidad.

JAH: Y se quiso organizar un procedimiento de “cero papel”, de la mano del Distrito, adquiriendo el software ORFEO de ETB, de-

finiendo cuándo iba a ser la fecha de cierre del anterior modelo y la hora cero para arrancar el nuevo modelo, con todo digitalizado al 100%. ¿Qué alcanzó a hacer la doctora Diana? A hacer el proyecto y financiarlo, algo que quedó para el 2013 autorizado por la Secretaría Distrital de Hacienda y la Junta Directiva.

DMV: Es que fuimos muy juiciosos y aún hoy me sorprende de todo lo que pudimos hacer en tan corto tiempo. Claro que el doctor Hoyos fue columna vertebral de todo lo que pudimos hacer y estuvo incansablemente ayudándonos. Por supuesto que tuvimos algunos tropiezos con Talento Humano y otras instancias, pero realmente no le dimos a eso tanta trascendencia y continuamos adelante.

JAH: De hecho, ¿qué hicimos para Talento Humano? nos llevamos en comisión de servicio a una persona de la Contraloría General antigua, de muchos años, excelente, para que nos ayudara.

DMV: Excelente, una persona que realmente sabía, con experiencia y conocimiento, pues necesitábamos ayuda, porque usted no se imagina lo que encontramos allá, ya que ni siquiera sabíamos si las historias laborales correspondían. Creo que ahí pasó de todo y hasta falsedades había, pues el desorden daba para todo. Y comentaban otras cosas terribles, más de índole personal, a las que no les pusimos cuidado.

Otra de las cosas que su antecesor señaló como éxito fue el de la identificación y el cobro de las cuotas partes pensionales, pues él dice que la gente que tuvo que contratar era porque ese tema iba a prescribir, ¿qué opinan ustedes de esto? ¿Con qué se encontraron?

JAH: Resulta que en el año 2006 se expidió la Ley 1066, que hizo un corte en la línea de tiempo frente al manejo del cobro, vía

jurisdicción coactiva, en el caso específico de entidades como el FONCEP, de las cuotas partes pensionales. La Ley 1066 habilitó a todas las entidades públicas, para que, agilizando el cobro de las obligaciones a favor, pudieran crear un juzgado interno o una unidad de jurisdicción coactiva, pues ya la jurisprudencia estaba orientando a que las cuotas partes pensionales, al igual que las mesadas, podían prescribir. La discusión todavía existe, pues nosotros hicimos un análisis, con un concepto jurídico profundo, que se sigue discutiendo, a nivel de Consejo de Estado y a nivel de cortes, frente a si prescriben a los tres años, como una obligación laboral y de seguridad social normal; si prescriben a los cinco años, como una obligación del Código Civil; si prescriben a los diez años, o si no prescriben. Lo cierto es que esa Ley 1066 puso en aprietos a las entidades, porque les dijo: “creen la unidad de jurisdicción coactiva y tengan cuidado porque esas cuotas partes les pueden prescribir resultando en detrimento patrimonial”.

¿Qué hizo la administración anterior a la nuestra? Que con un grupo de contratistas comenzó a hacer el análisis y la depuración de las cuotas partes pensionales. Frente a eso, crearon unas cuentas por cobrar superiores a los 250.000 millones de pesos, algo que se veía muy bien, pero que no lo era tanto. Según ellos, se podían cobrar cuotas partes a otras entidades del orden nacional, departamental y distrital, incluso cajas de previsión, las cuales activaron, llegando a los estados financieros como el activo “Cuentas por cobrar”. Sin embargo, a ellos se les olvidó lo más importante: cobrarlas. Es que, si uno mira el record de la época de los mandamientos que se expidieron en 2011, 2010 y 2009, es evidente que eran muy pocos los cobros, algo sorprendente, pues, cuando se habla de 250.000 millones de pesos, debería haber más de 12, 10 o 9.000 mandamientos de pago.

“

Así que cuando con Secretaría de Hacienda y un equipo técnico, apoyados por nivel central, hicimos un análisis de unas partidas selectivas y unos expedientes selectivos, encontramos que, de cada diez cuotas partes, una sola era cobrarle, algo terrible ¿no? Entonces, lo que concluimos es que había que profundizar y hacer todo de nuevo.

”

¿No se hicieron?

JAH: Cuando nosotros llegamos vimos que habían identificado cuentas por cobrar, pero que no habían hecho el proceso, la gestión y el paso a paso para hacer efectivo ese cobro, o si lo hicieron fue realmente muy poco.

DMV: Y ahí sí iban a prescribir.

JAH: ¿Y cuál fue nuestro temor? Se lo resumo en unas preguntas: Primero, ¿será que esos 250.000 millones sí nos los deben? Porque eso generaba unos resultados y unos indicadores financieros que podían ser mentirosos. Segundo, ¿será que hay cosas prescritas? ¿Cuánto de eso es realmente cobrarle? Ese realmente fue nuestro temor y fue lo que le presentamos, ya como proyecto, a la Secretaría de Hacienda, pues necesitábamos materializar lo que, bien o mal hecho, nos dijo la administración anterior.

Así que cuando con Secretaría de Hacienda y un equipo técnico, apoyados por nivel central, hicimos un análisis de unas partidas selectivas y unos expedientes selectivos, encontramos que, de cada diez cuotas partes, una sola era cobrarle, algo terrible ¿no? Entonces, lo que concluimos es que había que profundizar y hacer todo de nuevo.

Pero la situación era peor, pues, de cada diez expedientes que pedíamos de los que habían tenido los contratistas, encontramos que solo dos o tres, a lo sumo, tenían todas las piezas, ya que muchas de ellas estaban trastocadas en otros expedientes o simplemente las habían acomodado en cajas. Entonces, claro, la bodega donde se tenía todo eso se veía, aparentemente, organizada, pero, cuando se revisaban las carpetas, los papeles estaban trastocados o también muchas de las piezas que se habían sacado habían sido metidas en cajas, por lo que no estaban organizadas, ni por años ni por periodos ni por nada.

Y el asunto era preocupante, por lo que informamos a la doctora Vélez que había un riesgo de 250.000 millones que, además de que prescribía, generaba una responsabilidad que se heredaba. Ante esto, y sabiendo que el perjuicio y el daño patrimonial se lo podrían cobrar a ella, la doctora Vélez dio la orden de actuar de inmediato.

¿Fue ahí cuando se denunció que había poca claridad con dobles pensiones y cosas similares?

JAH: Es que paralelamente a lo anterior, ¿qué encontramos también en esos expedientes? La Subgerencia Técnica encontró que había que “pararle bolas” a las pensiones que se estaban pagando, que no eran muchas, pero que sí mostraban unos fenómenos en torno a la “compatibilidad” y la “compatibilidad” pensional, algo que tenía que tenerse claro, porque, de la primera selectiva que se hizo con apoyo de la Dirección Jurídica Distrital que se expidió, se encontró también con que, de cada cinco, había una pensión que no era compatible.

¿Y qué es eso de “compatibilidad” y “compatibilidad”?

JAH: Compatibilidad es que la persona tiene derecho a las dos pensiones, es decir, a la propia y a la sustitución, y compatibilidad es que cada quien paga su pedacito y tiene derecho solamente a una pensión. Observando varios casos dijimos: “ahí hay errores” y le presentamos ese diagnóstico de la parte técnica a la Junta y al Secretario de Hacienda, diciéndoles: “este es el problema y necesitamos ayuda para generar soluciones”.

Pero entonces, ¿cómo fue esa decisión de contratar a una empresa para apoyar la gestión de cobro de esas cuotas partes pensionales?

JAH: Esa fue una decisión trascendente, de fondo y muy delicada, que vale la pena explicar minuciosamente. La entidad contaba solamente con dos personas en el área de cobro, así que, o había que reestructurar y crear nuevos cargos para un grupo de trabajo, o había que contratar a una firma externa para realizar la gestión de esa tarea.

Si hubiéramos hecho eso internamente, nos habríamos demorado tres o cuatro meses para estructurarlo, y la verdad, quién sabe si, en ese momento, éramos los idóneos para hacerlo. Teniendo en cuenta lo anterior, sabíamos que en el mercado había firmas especializadas para llevar a cabo esa labor y lo que dijimos es que requeríamos de un contrato de asesoría y apoyo técnico a la gestión, que no reemplazara a Coactiva, sino que, paralelamente con esta dependencia, fortaleciera esa línea de producción de títulos ejecutivos para, de una vez, entregar todo digitalizado. Con base en eso, le explicamos la idea al nivel central y les pedimos acompañamiento a todos los organismos de control de la época (aunque el único que hizo eco fue la Veeduría Distrital que nos envió a una persona). El Secretario de Hacienda nos creyó, hicimos el proceso, evaluamos varias firmas y, finalmente, adjudicamos el contrato.

DMV: Aparte de eso, conseguimos un bibliotecario y un historiador para que leyeran esos expedientes que ya estaban casi destruidos y que teníamos que proteger. Eso requería de gran cuidado, pues digitalizar eso era muy difícil.

JAH: Lo cierto es que el proceso previo fue con la solicitud del acompañamiento de los entes de control y de conceptos especializados externos, así como de la Secretaría Jurídica Distrital. Yo participé en ese proceso en compañía del jurídico y el externo, y finalmente se celebró el contrato.

Entonces, hubo notables avances en ese tema...

JAH: Claro, pues, desde el FONCEP, la doctora Vélez trabajó en un problema de cruces y compensaciones de cartera, precisamente con la Procuraduría. Recuerdo que una de las puertas que la doctora Diana tocó fue esa de la Procuraduría para buscar conciliaciones sobre pensiones y cuotas partes pensionales, algo

que nos ayudó a avanzar mucho, ya que el Procurador Delegado para Conciliación, hizo eco al llamado de la doctora Diana y citó a todas las entidades en su despacho diciendo: “no, señores, ustedes van a dejar de generarle daño patrimonial y antijurídico a las entidades públicas demandándose entre ustedes”.

Y, volviendo al tema que ya estaban tocando de la denuncia por dobles pensiones y la rueda de prensa pública que hizo el Secretario de Hacienda, ¿qué pueden decir?

JAH: Eso nos preocupó un poco, pues, después de que se hizo la presentación en Junta y en Hacienda, no solo del tema de las cuotas partes pensionales, sino de otros más, y comparando el informe del Secretario de Hacienda del cierre de 2011, que se recuperó una cartera que al final no se recuperó, el doctor Bonilla dijo, “ese es un “falso positivo”.

DMV: Una palabra que, por supuesto, no nos gustó para nada, por todas las connotaciones que tiene.

JAH: Y nosotros pedimos prudencia, aunque él preguntó: “¿cómo así que hay dobles pensiones?” y lo que el Subgerente Técnico le sustentó fue que, de cada diez casos, en uno podía haber discusión de si determinada pensión era compatible o no, o si era compartible o no. Sin embargo, aclaro que le dijimos al Secretario que había que hacer una revisión muy juiciosa, ante lo cual él ordenó que una persona de Hacienda nos apoyara y que también lo hiciera una persona de la Secretaría Jurídica Distrital, lo cual se hizo. Pero, infortunadamente, el doctor Bonilla no esperó a que salieran los resultados de fondo, sino que citó a una rueda de prensa sacando eso a la luz pública, lo cual, obviamente, generó mucha inconformidad, incluso internamente, pues el mismo Subgerente Técnico dijo que si eso no estaba aún formal, no se debía haber hecho lo que se hizo. De todas formas, e indu-

dablemente, sí hubo casos, que si bien no eran enormes tenían que solucionarse.

Entonces fue una decisión apresurada...

JAH: Sí, claro, nosotros lo consideramos así, y lo dijimos en esa oportunidad, pues fue una ligereza que pudo ser parte de ese interés mediático que había de mostrarse distintos a la administración anterior. Y, de hecho, hay que decir que los tres primeros meses que estuvimos con la Administración Petro fueron de “luna de miel”, ya que creíamos que íbamos a lograr hacer una cosa seria y técnica, como se venía haciendo, lo cual supongo que ellos también creían. Es que al comienzo hablábamos con el doctor Antonio Navarro, Secretario de Gobierno y con Eduardo Noriega, Secretario General, y todos nos animaban a seguir adelante y no parar. Pero la pregunta es por qué se tuvieron que ir ellos del gabinete, y la respuesta, tal vez, es que hubo un quiebre entre un modelo soñado y una realidad distinta, lo cual comenzó a verse reflejado, no solo en la línea política y de gestión del nivel central, sino en las entidades, situación que afectó las relaciones en todo sentido. Así, los que hasta ese momento éramos técnicos y buenos comenzamos a ser malos para la administración central o, más bien, para los que quedaban, porque los buenos se fueron.

¿Y ese apresuramiento del Secretario de Hacienda generó tensiones con usted?

DMV: Con eso se enrareció.

JAH: Claro, porque hubo un momento en el que, luego de 6 meses, propusimos alternativas, pero él comenzó a ser citado a debates en el Concejo, y se comenzaron a buscar formas de gobernabilidad por otro lado. Por supuesto que hubo también un

intentó del Secretario de quitarse la responsabilidad por lo mediático y ligero que había sido, diciendo que esa información se la habían dado en el FONCEP, cuestión que alcanzó a mencionar en el Concejo en uno de esos debates, y eso, por lo menos de la forma en que lo expuso inicialmente, no era cierto. Además, nosotros jamás le dijimos que citara a una rueda de prensa ni le dijimos que era cierto que todos los casos eran de dobles pensiones. Lo que sí es cierto que le dijimos es que había una cartera activada que no correspondía porque la teníamos auditada, no solo con selectivas sino con pruebas técnicas, en ese momento, de más del 30 o 35%. Pero lo de dobles pensiones no. Eso generó, por ejemplo, que el Subgerente Técnico, el doctor Luis Eduardo Arbeláez, un hombre experto, decidiera irse.

Y otro caso importante es lo de la Acción Popular y los 22 días...

JAH: Para que entienda el contexto del asunto le cuento: Un ciudadano cualquiera, mediante una Acción Popular, demandó un acto administrativo de la Junta Administrativa de FONCEP, mediante la cual se creaba una prima extralegal en favor de los funcionarios de FONCEP, y esa prima se creó muchos años atrás y se venía pagando desde hacía mucho tiempo. De hecho, la tienen muchos funcionarios del Distrito Capital, pues muchas entidades del Distrito, distintas al FONCEP, tienen también otro tipo de prestaciones extralegales. ¿Qué pedía el demandante? “Señor juez administrativo jurisdicción contenciosa: las entidades públicas del orden territorial, distrital, municipal y departamental, no pueden generar prestaciones económicas y sociales más allá de las establecidas por el legislador o por el gobierno nacional para las entidades de orden nacional. Esa prima es extralegal y genera desigualdad, desequilibrio y viola la norma

general”. Entonces, el juez 4 administrativo, que fue el que conoció el caso, sacó un fallo que, a mi modo de ver, desde la óptica legal, fue un fallo justo y adecuado, afirmando que “sí señor, el demandante tiene razón, pero no solo es el FONCEP, sino las demás entidades de la órbita del Distrito Capital, por lo que estas tienen que revisar sus prestaciones sociales y su estructura salarial para adecuarlas a lo que tengan las entidades nacionales” ¿Qué pasó? Que el fallo no fue específico para el FONCEP, sino que no solamente se le ordenó al FONCEP hacer un estudio técnico y ajustarse, tanto en la prima técnica, como en todo lo que se le esté dando de más extralegal, sino que se dijo que las “entidades del Distrito tienen que hacer lo mismo, incluyendo Personería, Contraloría y todas las demás”.

Obviamente, cuando nos reunimos con todos y con la Secretaría Jurídica Distrital, todos dijeron que ese fallo no podía ser *erga omnes*, es decir que no se podía meter a todas las demás entidades del Distrito ahí, pero el juez dijo que sí, por lo que todo el mundo intentó ver cómo se quitaba eso de encima. De hecho, recuerdo que las reuniones de seguimiento eran en la Personería y allá no entendían por qué los habían metido a ellos en eso, pero es que todas las entidades del Distrito, y los entes de control distrital, tienen prestaciones más allá de lo legal. Infortunadamente, se partió de decir que sí, que hiciéramos el estudio técnico ordenado por el juez y que nos ajustáramos a lo que dijera el juez.

¿Qué hicimos como el FONCEP? Contratamos el estudio técnico con la Universidad Distrital, es decir, con el ente de gobierno. También nos apoyamos en la Función Pública, la cual nos colaboró; hicimos visita técnica a cuatro entidades públicas nacionales y entregamos un informe consolidado a la Junta, con lo cual, efectivamente, vimos que había diferencias.

La forma de corregir esas diferencias era entrando a reestructurar la parte salarial y prestacional del FONCEP para que se manejaran unos salarios distintos, porque los funcionarios del FONCEP, con sus homólogos a nivel nacional, estaban por debajo, sin que se ajustara el global del presupuesto y sin que quedaran prestaciones extralegales que no tuviera la Nación y las entidades nacionales. Se le presentó a la Junta nuestro análisis, que lo aceptó; a Jurídica Distrital, que lo aceptó; al juez Popular, que lo aceptó, pero cuando lo fuimos a materializar, la orden que nos llegó del nivel central fue otra y nos dijeron: “no vamos a hacer eso, porque ustedes, así ese proyecto sea hecho por la Universidad Distrital y agenciado por Función Pública, quieren una planta definitiva y lo que nosotros queremos es una planta temporal”. Nosotros explicamos, a la Secretaría de Hacienda y a la Junta, con ayuda de la Universidad Distrital, que no podía haber una planta temporal y que debía haber una planta definitiva, por motivos técnicos.

Pero, además, el nivel central dijo que queríamos, con base en la Acción Popular, decirle al juez que íbamos a corregir y que, de la mano de eso, se iba a corregir todo el Distrito, pero el nivel central nos dijo que no estaba interesado en modificar las estructuras salariales de las estructuras de las entidades del Distrito y menos de sus organismos de control.

Ese fue el momento en que tomaron la decisión de sacarnos de la administración, pues nos habíamos vuelto una “piedra en el zapato”, primero porque, obviamente, en la Acción Popular estábamos cumpliéndole al juez, tal y como nos lo había ordenado y, segundo, porque nos ordenaron cambiar el estudio técnico y no podíamos hacerlo técnicamente, ni nosotros ni la Universidad Distrital. Al respecto, dijimos que se podía hacer un nuevo estudio, pero que era imposible ajustar el que teníamos después de

estar sustentado y validado por la Función Pública, por lo cual nos dijeron que nos fuéramos.

¿Qué había de fondo ahí? Que ellos ya tenían, para ganar gobernabilidad, unos acuerdos con una parte del Concejo, sobre todo del Partido Conservador, y necesitaban que esos puestos se los dieran en el FONCEP.

¿Cuáles son los éxitos de su administración?

JAH: Con la doctora Vélez se rompió con 5 o 6 años de desgreño, desorden, mala administración, gasto exagerado, sobre todo en contratistas, promedio 300, que lo que hicieron fue desordenar las cosas. Rompimos con ese modelo, pues creo que el FONCEP tenía 5 años perdidos, pues se retrasó todo, se quedó en tecnología, perdió sus sedes, se atomizó en su administración y los archivos físicos se desordenaron. Ese fue el diagnóstico crudo que presentamos al nivel central y que coincidía con la realidad con lo cual se rompió ese paradigma.

Pero presentamos propuestas y soluciones concretas para implementar, las cuales dejamos como soluciones estructurales con plan estratégico que le presentamos a la doctora Miryam Rosa Acosta, quien sucedió a la doctora Diana Marina. Por ejemplo, apenas nos fuimos, el FONCEP se fue para una de las sedes, lo cual dejamos financiado.

DMV: Esta sede actual del FONCEP se la pedimos a la Procuraduría, que la tenía arrendada, y es que era absurdo gastar tanto dinero en arriendo teniendo unas sedes propias. Y el tema también era del archivo, pues teníamos que tenerlo centralizado, pero estaba lejos, en una bodega, y si bien nos decían que no podíamos traer el archivo, porque era muy pesado y el estudio no nos daba, dejamos todo listo y el presupuesto solicitado, así como el presupuesto para el plan estratégico que quedó aprobado.

JAH: Sí, todo quedó listo para que se cambiaran de sede, establecer el software, digitalizar y organizar el archivo; solucionar el tema de cuotas partes pensionales —que se entregaron a diciembre de 2012— y, finalmente, reestructurar al FONCEP, pues no podía seguir igual.

DMV: Y es que la Entidad no tenía antes una planta fortalecida, y por eso buscaba contratistas y provisionalidades, algo que tampoco convenía. Esa reestructuración quedó lista y fue planeada con la Universidad Distrital, siendo diseñada para que quedara así.

¿Y qué tan cierto es que usted quería que la entidad se fuera por los lados de la 93, en el norte de Bogotá?

DMV: Como no fue fácil que nos entregaran las instalaciones del centro, que al final sí nos entregaron, o las de la Contraloría de Bogotá, consideramos que pagar tres sedes no era buena idea. Así que buscamos una sola sede y un solo piso para todos. La Junta Directiva me aprobó que fuera más al norte y encontramos un sitio que no costaba mucho, pero que solamente vimos y nada más, pues, al llegar al acuerdo con la Procuraduría para que nos entregaran esos pisos, nos olvidamos de eso. Y dejamos los recursos para el traslado e incluso los diseños.

Se dice que uno de sus objetivos fue el de mejorar el clima laboral y que en esa vía también se iba a hacer un gimnasio...

DMV: Sí, se lo pedí a nuestra ARL y nos lo iba a dar, una pequeña sala, y teníamos una psicóloga de planta que ayudaba a las personas de las entidades, y también a sus hijos y cónyuges, logrando hacer muchas cosas buenas con la gente.

Y también se dice que hubo bonitas celebraciones para la gente, ¿cómo fue eso?

DMV: Como había un clima laboral pesado, me di cuenta de que había poca preocupación por el bienestar de los trabajadores de la entidad y ese es un tema muy importante para mí, por lo que trasladamos recursos para el tema de bienestar, haciendo, cada mes, una actividad diferente, como concursos y salidas. Por ejemplo, alguna vez hicimos el “día del soldado” y, cerca de Tolemaida, llevamos a cabo una actividad muy interesante que, aparte de aprender, porque realmente íbamos a eso, nos ayudó a fortalecernos y articularnos para el trabajo en equipo.

Con eso hicimos un trabajo muy importante, pues, si bien la entidad era ahora más pequeña en su planta, necesitaba fortalecerse con personas motivadas. Lograr eso anteriormente era más difícil porque había tres sedes y no había espacio para una reunión de manera cómoda. Pero siempre informé a las personas sobre lo que hacíamos en lo operativo y misional, pues cada ocho días nos reuníamos todos los directivos y logramos articularnos, con lo cual realmente creo que funcionamos muy bien.

Y también se habla de las reuniones para los pensionados...

DMV: Hay que hacer de cuenta que nuestro fondo es un fondo de pensiones, como Colpensiones, pero chiquito, con mucha pobreza en algunos de nuestros pensionados. Claro, para muchas personas era difícil entender que era mejor que les consignáramos a que se fueran a un banco y les dieran ahí el dinero. Entonces, había tres formas de pago: al que se le consignaba, al que se le consignaba para el exterior o al que se le entregaba su pensión en un banco, pues había gente a la que le gustaba ir al banco a recibir su platica. Pero también había mucha gente a la que manipulaban y abogados inescrupulosos que se querían

“

También hicimos una tarea importante y es que, cuando se moría un pensionado, nos aparecían dos o tres sustitutas de las pensiones, por lo que pedimos a los afiliados que llenaran unos formatos sobre quiénes, creían ellos, tenían derecho a la sustitución.

”

adueñar de los recursos de los pensionados, entonces lo que hacíamos era reunirnos con varios líderes de las asociaciones de pensionados y ellos nos contaban sobre lo que necesitaban, a quién le faltaban medicamentos, quiénes estaban mal económicamente, quiénes tenían otras dificultades y cosas así, y les ayudábamos juntando dinero, incluso particular. Igualmente, en vez de hacer una fiesta para nosotros, hacíamos una para ellos, pero de nuestros recursos personales; además los visitábamos, les enviábamos regalos y los acompañábamos de la mejor manera posible.

¿Entonces sus relaciones con las asociaciones de pensionados eran buenas?

DMV: Excelentes, es que yo los amaba y ellos me amaban. Y ellos eran los que más me defendían y querían que no me fuera. Además, enviaban cartas diciendo que no me sacaran, porque les puse cuidado y les abrí la puerta a la hora que quisieron, siempre. Claro, había unos más intensos que otros, pero obvio que entendía eso, por lo que siempre tuve las puertas abiertas para que fueran a charlar conmigo.

Hay que decir que las asociaciones eran diferentes y agrupaban a distintas personas, pero a todos sus representantes los recibí de manera abierta, además, intentando que cooperaran y se hicieran amigos porque, en un comienzo, había algunos líderes que no se querían mucho con los otros, algo normal, por lo que logramos implementar un diálogo y un clima de cooperación muy importante haciendo tareas para todos por igual sin favoritismos.

También hicimos una tarea importante y es que, cuando se moría un pensionado, nos aparecían dos o tres sustitutas de las pensiones, por lo que pedimos a los afiliados que llenaran unos formatos sobre quiénes, creían ellos, tenían derecho a la sustitución. Ellos fueron honestos y nos llenaron, en algunos casos dos o tres formatos, situación que nos ayudó, por supuesto, a saber, qué podíamos hacer después.

¿Cuál es su balance personal de su paso por el FONCEP?

DMV: Primero, que fue algo muy valioso y lindo, porque cada entidad le enseña a uno. A mí lo que más me interesa cuando llegó a liderar una entidad es la parte social y personal, pues realmente la parte misional no se puede despegar de esa parte humanitaria. Todas las entidades, cumplan la función que cumplan, tienen que estar ligadas, primero con que haya un buen bienestar laboral y, segundo, con que la parte misional se haga con amor y cariño.

Yo creo que crecí, me enamoré del sistema y me preocupé demasiado por la Entidad, algo que, seguramente, hará que muchas personas se molesten, pues tengo claro que no sé hacer algo deshonesto, infortunadamente para muchos, por lo cual seguramente me tuve que ir, ya que me encantaba hacer las cosas correctamente, trabajando 10 o 12 horas diarias, comprometiéndome con una entidad que no tenía la cantidad de gente de antes, pero en la que hice todo con amor, algo que le decía a los empleados, pues los viejitos algún día nos lo iban a agradecer.

Es que yo les decía que vieran sus cuentas, porque ellos eran dueños de su plata, por lo que nunca les oculté el presupuesto, las inversiones o lo que teníamos, porque esa plata era de ellos y para ellos, los pensionados del Distrito. En esa medida, había que garantizar que ese pasivo no fuera a crecer y que las pensiones estuvieran disponibles siempre.

Como persona crecí mucho por ese contacto con la gente y, así siempre haya sido estricta en mi trabajo, creo que tengo mi parte humanitaria que jamás me permitirá hacerle daño a una persona o tratarla mal, aunque reconozco que soy estricta. Por eso, que confundan el ser estricta con que hubiera gente que no le gustara cómo hacía las cosas, ya es otro tema y no pasa nada con eso. Total, yo sé que lo que más hice fue preocuparme por

la gente, pues, incluso, si me contaban que alguien no tenía con qué pagar la pensión de los hijos buscaba la manera de ayudarlo. Mejor dicho, hicimos mucha tarea social.

También recuperamos a la gente de planta que estaba aislada, pues no la utilizaban, a pesar de que era gente muy valiosa, como el tesorero, la contadora o el contador, los de la parte financiera y toda gente de planta muy valiosa que estaba al margen y que recuperamos para la Entidad. Ellos lo saben.

¿Por qué cree que una entidad como FONCEP es importante?

DMV: Por Dios. Es que la función social que el FONCEP cumple, garantizando a los viejitos que tendrán sus pensiones a tiempo, es muy importante, además, para los pensionados cobrar la pensión es un plan de vida. Es que, por eso, cuando diseñamos esta sede actual, dejamos una sala grande para que cuando ellos fueran al FONCEP tuvieran un espacio para reunirse, tomar café y hablar, eso lo diseñamos y no sé si finalmente lo hayan dejado. Es que no tenían donde encontrarse y donde poder hablar entre ellos, entonces diseñamos un salón que tuviera café y agua aromática y ellos se pudieran sentar y socializar.

También pagábamos a tiempo, una lucha importante que dimos, porque había bancos que a veces se demoraban más o no pagaban como era. Y, claro, también los bancos nos cobraban mucho por hacer esas operaciones, por lo que establecí un acuerdo con estos dejándoles dos días la plata, pero con el compromiso de que les pagaran a los viejitos a tiempo, ya que no quería tener un problema con eso, pues, sobre todo, era claro que había que garantizar los derechos básicos y la dignidad de esas personas, muchas de ellas que ya estaban muy mayores.

Su antecesor, Gentil Escobar, tenía la idea de convertir al FONCEP en un fondo de ahorro llamado Fondo de Ahorro Capital. Él dice que lamenta mucho que sus sucesores no hayan querido continuar con ese proyecto, ¿qué opinan de eso?

JAH: Digamos que el interés del Distrito era realmente otro. Particularmente, nosotros sí miramos ese tema, pero el punto es que, si no había interés político, se requería el concurso, primero del nivel central para que pasara la iniciativa y después para que se pasara al Concejo, pero no había eco en ese momento, no había interés. Y la idea era que FONCEP pasara de ser una entidad de derecho público de orden distrital a una empresa industrial y comercial. Eso es cierto y lo tenían en la memoria institucional algunos de los antiguos, quienes nos lo plantearon, pero era algo bastante complejo, porque se requería del concurso y la voluntad política del gobierno distrital y del concejo, algo muy ambicioso.

DMV: Y se podía hacer porque los recursos existían, pero era algo ambicioso que no era fácil, ya que se requería de una gran organización. Teniendo en cuenta esto, optamos por lo que teníamos que hacer, que era poner la “casa en orden”, razón por la cual no consideramos una prioridad eso y preferimos no cambiar la misión del FONCEP.

DMV: Y a algunos les interesaba, pero a otros les tocaban sus callitos, entonces la cuestión no era fácil.

¿Quedaron con la espinita de que podían haber logrado muchas más cosas?

JAH: Yo creo que, si el Alcalde no hubiera tenido la necesidad de manejar gobernabilidad, no solo con el FONCEP, sino con otras entidades, habríamos terminado nuestra gestión de la mejor manera. Por lo menos hubiera sido ideal haber estado un año

más para terminar nuestro plan, porque no solo diagnosticamos, sino que estructuramos un plan con las cinco soluciones a los cinco problemas estructurales y lo financiamos. ¿Sabe cuántas reuniones hicimos con gasto público distrital y con la Secretaría de Hacienda y la de Planeación? Por lo menos unas veinte hasta que nos financiaron ese plan.

DMV: Es que teníamos mucha relación con el nivel central para todo, y creo que hasta les enseñamos dónde estaba el FONCEP, mejor dicho, volvimos importante al FONCEP.

¿Y cómo les fue con las presiones políticas que se presentan en esos contextos?

JAH: Si la doctora Diana hubiera cedido al Secretario de Hacienda en eso de cambiar el proyecto, el estudio técnico, que ya se había hecho con la Universidad Distrital y manejar una planta temporal que implicaba cambiar todo sobre la marcha en diciembre para poder satisfacer la gobernabilidad con el Concejo, ella se habría quedado.

DMV: Pero mi personalidad no me permitió hacer eso, y así he sido yo en todos los lugares por los que he pasado.

Finalmente, ¿cuál creen que debe ser el futuro del FONCEP?

DMV: Acabarse o transformarse, pues, creo que la entidad tiene todo para seguir llevando a cabo las funciones para las que fue creada o, por supuesto, asumir otras, si ya se puso “orden en la casa”.



Miryam Rosa Acosta Suárez

DIRECTORA GENERAL DEL FONCEP
30 DE NOVIEMBRE DE 2012 – 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(Con el apoyo de Diana Carolina Oviedo León, Asesora de la
Dirección General del FONCEP durante esta administración)

Entrevista realizada el 8 de noviembre de 2018

¿Cómo se dio su llegada al FONCEP?

Me nombró el doctor Gustavo Petro, Alcalde Mayor de Bogotá, y mi jefe inmediato durante toda mi gestión en el FONCEP, fue el doctor Ricardo Bonilla, Secretario de Hacienda.

¿Por qué Petro tomó la decisión de nombrarla?

El doctor Gustavo Petro tomó esa decisión después de que tuve una entrevista con el Secretario de Gobierno —alma bendita—, el doctor Guillermo Asprilla, pues estaban buscando a una persona con perfil administrativo, pero que, a la vez, tuviera conocimiento del tema de pensiones. Como yo venía de trabajar en CAJANAL, como asesora liquidadora, y, además, venía de trabajar casi 20 años en la Contraloría General de la República, era claro que contaba con la experiencia que se necesitaba para asumir ese importante cargo. Así que mi hoja de vida llegó donde el doctor Asprilla y, al haber tenido en cuenta mi experiencia y conocimiento, fui a una entrevista con el doctor Petro quien me dio la oportunidad. Cabe decir que antes me había entrevistado con el doctor Ricardo Bonilla, quien conoce muy bien del tema de pensiones.

¿Entonces usted tenía una buena experiencia previa en estos temas?

Sí, en temas administrativos y en temas de pensiones. Además, aparte de haber trabajado en la Contraloría General todo ese tiempo anterior, donde ocupé altos cargos, suspendí un tiempo hasta que nació mi hijo Pedro José, y luego regresé como asesora del Contralor Antonio Hernández Gamarra. También había sido Jefe Financiera de la Universidad Distrital, Jefe Financiera de la Superintendencia de Notariado y Registro, asesora en CAJANAL, auditora en el Fondo Nacional del Ahorro y también asesora de Elvira Forero en el ICBF.

Pero algunas personas afirman que usted también llegó al FONCEP por cuenta de algunas relaciones políticas suyas con el Partido Conservador, el cual llegó a un acuerdo político para ubicar gente a través de algunos concejales y garantizar la gobernabilidad del Alcalde Mayor...

No, realmente no. Yo llegué al FONCEP por las razones que dije, es decir, por mi entrevista con Asprilla, como le conté anteriormente y, obviamente, por mi experiencia laboral.

¿Y qué sintió al llegar a una Entidad relativamente nueva?

Lo que pasa es que, si se ve al FONCEP dentro del contexto general de entidades de Seguridad Social, es claramente una entidad pequeña. Obviamente, eso lo lidera Colpensiones, aunque había entidades previas como CAJANAL o la Caja de Previsión Social cuyas liquidaciones no fueron fáciles. Así que, cuando llegué al FONCEP, me encontré con una entidad pequeña que, además, tiene una particularidad y es que no cuenta con nuevos cotizantes, lo cual deja ver que se está marchitando. Por eso, después de haber estado en CAJANAL, yo vi al FONCEP como algo pequeño.

¿Pero entonces sentía que el FONCEP era un “potro fácil de domar”?

Nosotros enfocamos la gestión en tres ejes principales. El primero fue el pensionado, pues el FONCEP y los funcionarios nos debemos al pensionado. Ese fue el primer gran reto. El segundo fue el de mejorar las condiciones laborales de los empleados creando un mayor sentido de pertenencia hacia la entidad, por lo que creamos esa magnífica obra de reestructuración de las oficinas. El tercero fue el del archivo, pues la historia y la columna vertebral de una entidad de pensiones —y yo lo había vivido en CAJANAL— es el archivo.

¿Y cómo fue eso en CAJANAL?

Era un desastre, pues parte del caos en el proceso de la liquidación era por el archivo. Con decirle que CAJANAL no era como Colpensiones que cuenta con las historias laborales, porque CAJANAL tenía, si acaso, 2 años, mientras que los otros 18 años se basaban en la información que llevaban las entidades y CAJANAL decía, “pues sí”.

¿Y entonces, qué pasó en el FONCEP?

Que nos dedicamos a mejorar todo lo de la gestión del archivo, pues, lo repito, esa es la columna vertebral de una entidad de pensiones. Así, tener la historia laboral, todas las cotizaciones y los documentos digitalizados y con seguridad, hacen que el reconocimiento de una pensión permita tranquilidad, porque se sabe que los documentos están soportados, son correctos y efectivamente dicen lo que está en la carpeta del pensionado, en vez de que haya archivos físicos caminando de mano en mano y que no son confiables.

¿Y cómo estaban esos archivos? porque sus antecesores han dicho que también trabajaron fuertemente en organizar el archivo...

Cuando llegamos, notamos que todo el reconocimiento de las pensiones se hacía viendo la carpeta física, la cual iba de puesto en puesto. Y tengo que decir que, en ese asunto de las pensiones, nunca se pueden manipular los documentos así, pues tienen que tener custodia, seguridad y un manejo con unos parámetros establecidos y claros.

Había una bodega por allá en una zona por los lados del barrio 7 de agosto, con todo tirado, y había archivos en la sede de Quinta Camacho con muchas cosas desorganizadas y papeles

debajo de las escaleras o en unos closets con archivos que no estaban unificados.

Diana Carolina Oviedo: No se sabía ni qué había, además, los documentos no estaban bajo los estándares de organización, con control de humedad y temperatura o inventario. De hecho, hay conceptos del Archivo de Bogotá frente a lo que se encontró, afirmando que no se cumplían con los estándares mínimos obligatorios básicos para las entidades públicas para el manejo de los archivos.

Miryam Rosa Acosta: entonces recopilamos eso, hicimos una gran licitación, digitalizamos, buscamos unas bodegas en Álamos, con el visto bueno del Archivo de Bogotá, dejando todo centralizado. Y hoy en día en el FONCEP, por el sistema, se miran los expedientes, pero nadie tiene por qué tener el expediente físico, con lo cual ya no se pierden documentos o se alteran las historias, las experiencias laborales o los valores devengados. Así, los que sustancian pensiones tienen doble pantalla, pues, en una van mirando el expediente, y en la otra van sustanciando la pensión.

DCO: Algo importante para destacar fue también el cobro de correspondencia con la plataforma de Control Online, pues si lo importante es el enfoque hacia los pensionados, es fundamental manejar muy bien los tiempos de respuesta de las solicitudes que hacen los ciudadanos, desde el momento en que ingresan las peticiones, enlazando esas ID, lo cual permite evitar situaciones irregulares.

¿Y en esa medida, qué tanto se avanzó en eso?

MRA: En todo sentido, al 100%. Y un gran valor agregado es que, desde que el usuario radica cualquier solicitud, esto queda digitalizado y va a al expediente digital y luego al expe-

diente físico, con lo cual ambos expedientes son iguales. Y el expediente físico queda en custodia. Así, todo lo que se tuviera que trabajar se hacía virtualmente con todas las medidas de seguridad, con lo cual se lograron éxitos de seguridad e informática absolutos.

DCO: Y se generaron los Actos Administrativos para la implementación y adopción de ese sistema de Gestión Documental electrónico de archivos para el FONCEP.

MRA: Y todo fue acompañado por el Archivo Distrital, que monitoreó el proceso, pues no era solo digitalizar, sino hacerlo de una manera sistémica.

DCO: Este es un excelente ejemplo de aplicación de gobierno de lo que ahora se llama “gobierno digital” y en su momento se llamó “gobierno en línea”: reducción del uso del papel, puntos de control para los trabajadores y respuestas oportunas a los ciudadanos.

Si bien ya lo ha relatado, vale preguntar ¿Con qué se encontró usted cuando llegó al FONCEP? ¿Qué falencias encontró?

MRA: Lo que le estamos contando del Archivo. Es que era gravísimo ver que, por ejemplo, cuando se sustanciaba se pasaba una hoja para allá y para acá, lo cual me hizo ver que no había ni una historia laboral ni un archivo organizado, y eso me hizo recordar los líos que tuvo CAJANAL y que generaron su liquidación.

Lo segundo con lo que me encontré fue con oficinas terribles, pues la única oficina decente era la del Director en el cuarto piso, y había unas ubicadas en donde hubo antes una funeraria, y ¿uno cómo tiene funcionarios donde antes fue una funeraria? Allí ponían velas y había hasta vasos de agua en los pisos.

Sí, han contado anécdotas de eso...

MRA: Sí, y allá, donde antes fue una funeraria, tomaron la casa en alquiler, y en otros cinco lugares, lo cual no permitía tener una entidad organizada y disciplinada. Por ejemplo, el punto de atención al usuario, lo tenía el Banco Popular, a quienes el pensionado era lo que menos les importaba, pues ahí lo que había era un negocio, ya que por cada persona atendida se pagaba tanto, así fuera bien, regular o mal atendida, lo cual dejaba ver que no había sentido de pertenencia.

Y nos encontramos también con un problema que nunca pudimos solucionar, que fue la demanda de la prima, por cuenta de una Acción Popular que le quitó 22 días de prima a los trabajadores del FONCEP.

¿Cómo fue eso?

MRA: Todos los funcionarios de Bogotá tienen 37 días de prima de junio. El FONCEP tiene 15, es decir que perdimos 22 días por cuenta de eso. Lo único que puedo decir de eso es que me tocó pagar una multa como de 6 millones de pesos, y yo no les quité la prima, sino fue el juez. Darle la prima a los funcionarios sin que se llame “prima” y buscando otro factor salarial, como algunas personas me plantearon, no era responsabilidad mía ni de la Junta Directiva sino del Concejo de Bogotá, algo que era muy difícil.

¿Pero por qué, específicamente, el FONCEP perdió los 22 días?

DCO: Porque la Acción Popular iba dirigida específicamente al tema del FONCEP y finalmente, cuando la doctora Miryam Rosa asumió el tema, ya la Junta Directiva había emitido un acto administrativo y había un proceso allí, por lo que simplemente la

“

Hay una situación que me “despelucó” muchísimo y fue el de las cuotas partes, pues legalmente la cuota parte se paga desde la primera mesada pensional. Y cuando se paga la mesada, se le cobra a CAJANAL, a la UGPP, a Colpensiones, al Fondo de Ferrocarriles o a donde la persona haya trabajado, pero allí encontré que ni se cobraba ni se pagaba.

”

entidad entró a continuar con el proceso y darle cumplimiento a los mandatos legales y los actos administrativos.

¿Y los funcionarios no se le acercaron para que los ayudara con eso?

MRA: Pues claro, pero es que ese es un problema legal, no es de administración o de si tengo buena o mala actitud. De todas formas, abogados externos han estado al frente de esta situación y usted podría consultarlos para que le expliquen los detalles del asunto.

¿Y qué más encontró?

MRA: Hay una situación que me “despelucó” muchísimo y fue el de las cuotas partes, pues legalmente la cuota parte se paga desde la primera mesada pensional. Y cuando se paga la mesada, se le cobra a CAJANAL, a la UGPP, a Colpensiones, al Fondo de Ferrocarriles o a donde la persona haya trabajado, pero allí encontré que ni se cobraba ni se pagaba, es decir, que ese tema de las cuotas partes era un lío. Y, además, me encontré con un gran problema de cartera de esos créditos hipotecarios de FAVIDI.

¿Qué ocurrió con eso?

MRA: Nosotros hicimos un documento que se llama “Libro de intereses de cartera hipotecaria” y lo que pasa es que las condiciones del mercado y las condiciones económicas de cuando le dieron el crédito a la gente hace 25 o más años eran diferentes, pues estaba el UPAC, entonces la gente pagaba, por ejemplo al 10 o algo así, en cambio hoy en día se paga un crédito hipotecario al 0,8 o 0,9, entonces no se me puede venir a cobrar algo que ya es muy viejo en lo que no se hizo una buena gestión y donde lo van a cobrar al 10, lo cual no tiene razón de ser. Esa era una situación clara, pero tampoco se podía tomar la decisión de bajar los intereses, pues no era ni siquiera decisión de la Junta Directiva, sino producto de un acuerdo del Concejo, además, ningún funcionario público, de cualquier nivel, sería capaz de echarle la bendición a eso para castigar esa cartera, entonces eso es un problema del Estado, pues seguimos

manteniendo unas carteras que no castigamos y que reflejamos en unos balances financieros que no dicen la realidad.

Y volviendo al tema de las cuotas partes, se recuerda el caso de una empresa encargada de cobrarlas y que resultó con choques con el FONCEP, ¿qué pasó con eso?

MRA: Yo lo que creo es que las entidades tienen que hacer su gestión y que no se puede andar tercerizando lo que a una entidad le toca desde su misión. Entonces, cuando yo llegué, había un FONCEP tercerizado. Por ejemplo, la atención al usuario, al pensionado, la hacía el Banco Popular, es decir, la fácil, pues la pensión se la pagaban y lo atendían, pero es que ahí no había sentido de pertenencia, algo que hay que recuperar. Y, por ejemplo, las cuotas partes las hacía una firma, la cual ganaba un porcentaje. Pero eso no está bien, porque eso es misional, y no sé si iban incluso a tercerizar la sustanciación de pensiones, algo que no tiene razón de ser, pues para algo se crean las entidades con su misión, visión y objetivos estratégicos, es decir, para que hagan la tarea. Por eso, más bien, hay que buscar gente para exigir, supervisar, controlar, empujar y hacer la tarea.

Pero, ¿qué pasó con eso? Sé que una firma puso una demanda, ¿qué ocurrió?

MRA: Diana le puede dar razón, porque ella era parte del comité de supervisión por parte de la Dirección.

DCO: Ese es el contrato 035 de 2012. Lo curioso es que siendo unos temas misionales se contrataron con recursos de inversión. Y, como cualquier proceso de entrega de supervisiones, cuando se recibe, se comienza a ver si efectivamente los informes de ejecución son coherentes con las obligaciones contractuales y, efectivamente, encontramos evidencia suficiente que nos de-

mostraba que lo pactado, tanto en los estudios previos, como en el contrato, no reflejaba la realidad de la ejecución.

¿O sea que no estaban cumpliendo?

DCO: No había un proceso completo acorde con lo que se exigía en el contrato. Se hizo, tanto un proceso de verificación, como un proceso inicial de sentarse a revisar con ellos, posteriormente se intentó llegar a unos acuerdos y, finalmente, el comité de supervisión emitió concepto a la Oficina Asesora Jurídica empezando el debido proceso, en el cual nos acompañó la empresa aseguradora. Estuvimos en eso bastante tiempo.

MRA: Estuvimos dos años en tres conciliaciones en la Procuraduría, las cuales fueron declaradas fallidas, pues las exigencias que nos hacían —de 15.000 millones— eran absurdas y no era posible la conciliación. Además, nosotros demostramos cómo es el trabajo de las cuotas partes y cómo se negocia con las entidades del Estado sin detrimento para ninguna de las entidades. Por ejemplo, hicimos acuerdos y dejamos al día cuotas partes con la Policía Nacional, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Boyacá, la Gobernación de Norte de Santander, varios municipios y la Universidad Nacional.

¿Y cómo hicieron eso?

MRA: Pusimos a un grupo de profesionales para eso. Cogimos la historia laboral del pensionado para ver, mes a mes, cuál era el valor que había que cobrar de cuota parte para pagar. Y fuimos mirando, uno a uno, documentado bien documentado, los acuerdos de pago, sin intereses ni nada.

¿Y qué tal las entidades? ¿Cómo fue esa relación?

MRA: Absolutamente receptivas.

DCO: Completamente satisfechas por la relación directa que tuvieron con el FONCEP y muy agradecidas por un ejercicio de cuentas claras, que no se tenía al inicio de la administración.

MRA: Y no había que pagarle a empresa alguna o a un particular, pues eran las dos entidades sentadas, además, eso lo mandamos a las contralorías y procuradurías haciendo lo que nos tocaba. También hicimos una cosa importante, pues nosotros teníamos un puesto en la junta directiva del FONPET, y nos ganamos esa confianza y esa credibilidad dándonos voto Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y, obviamente, Bogotá. Allá, al FONPET, llevamos eso y demostramos cómo se hacía la verdadera gestión.

¿Y el manejo del FPPB?

MRA: Pues eso es lo que tiene que hacer el FONCEP y para eso se creó, esa es la función asignada al FONCEP, algo que se manejó sin problema haciendo el seguimiento absoluto.

Pero quiero seguir hablando de la tercerización en el FONCEP, pues es que se habían tercerizado atención al usuario, cuotas partes y el pago de los pensionados. Esto quiere decir que, por cada pensionado que pagaba, el FONCEP le daba una comisión al Banco Popular. Pero nosotros asumimos, como entidad, el pago de la nómina de los pensionados y tomamos la estrategia de pagar el 25 de cada mes, porque el 1 de cada mes paga Colpensiones. Y bancarizamos a muchos pensionados, aunque tengo que decir que eso no es fácil, pues a muchos les gusta ir a la ventanilla, y el mejor ejemplo de eso es mi papá que tiene 90 años y le encanta ir a cobrar, ya que es un día social para encontrarse, tomar tinto y charlar, entonces en eso ni insistimos tanto, pero nosotros pagábamos las pensiones.

DCO: La estrategia incluyó ese componente metodológico de ajuste de procesos y procedimientos al interior del instituto y el componente de desarrollo tecnológico de la mano del marco normativo vigente.

MRA: Y creamos un grupo de nómina que dependía de la dirección, ¿y por qué hicimos eso? Porque la nómina es una responsabilidad muy grande en la que es mejor que el mismo Director tenga control directo de los pagos. Y negociábamos con los bancos, con reciprocidad, porque eso es lo más normal.

Y si bien ya se tocó el tema, ¿cuáles fueron concretamente los retos que tuvieron al llegar a la entidad?

MRA: Asumir lo que le toca a la entidad, es decir no tercerizar y retomar todo. Pero primero, teniendo en cuenta la importancia del pensionado, que es la razón de ser del FONCEP. Segundo, mejorando las condiciones a los funcionarios. Tercero, viendo al archivo como algo vital. Cuarto, asumiendo todo lo de cuotas partes. Y el otro reto que nos impusimos fue hacer la fiesta del pensionado FONCEP en Bogotá.

DCO: Esa celebración está normatizada en el contexto del día de la tercera edad, que se hace a finales de agosto. Ahí se buscó impulsar la mayor participación de los pensionados y la coordinación permanente con la Alcaldía Mayor de Bogotá, lo cual se institucionalizó al punto que los pensionados esperaban eso con mucha expectativa y mucho agradecimiento. Como señaló Miryam, esto generó mucho amor para el FONCEP, pues, efectivamente, los pensionados decían que por fin alguien se acordó de ellos, y eso implicaba que el FONCEP los recibía bien, a diferencia, por ejemplo, de un banco o una oficina fría en donde ni siquiera los miran, los saludan o les responden. Por el contrario, el FONCEP se convirtió en una entidad en la que involucraba, llamaba, pregun-

taba y hacía sentir a la gente parte activa, pues cumplimos con el primer postulado de la política de servicio al ciudadano que es que el ciudadano es el eje central de la administración pública.

¿Y cómo se hacía lo del “Día del Pensionado”?

MRA: Ah sí, nosotros los funcionarios atendíamos a los pensionados y así generábamos sentido de pertenencia y amor por lo que se hacía, ¿y quiénes nos apoyaban? La empresa privada, bancos, Compensar, los contratistas, además, íbamos y tocábamos puertas y no nos daba pena. Y esas reuniones se hacían en la Plaza de los Artesanos con la participación de Monseñor Rubén Salazar, quien nos respaldaba. Allí hacíamos rifas, pues no nos daba pena escribirle a todo el mundo, es decir, “al perro, al gato y al garabato”, y nos daban audiencia, con lo cual fuimos logrando que todas esas empresas nos mandaran cositas. Y aparte de las rifas, todas las personas salían con un regalo que se llevaban para sus casos. En alguna oportunidad, les dimos comidas; en otra oportunidad, les dimos maletas de viaje, sombrillas y demás cosas. Los obsequios que se entregaban tenían los créditos de las personas que nos habían ayudado. Y, claro, los bancos y las empresas podían montar sus sitios y hacer una feria de servicios, y eso le gustaba a la gente. Hasta Transmilenio estuvo ahí y repartió tarjetas.

DCO: La tarjeta para los adultos mayores que tiene varios beneficios. También con los hospitales de la red pública en su momento: Centro Oriente y Chapinero nos ayudaron con actividades y brigadas de salud con labores de prevención y promoción.

MRA: Y la Secretaría de Desarrollo nos ayudó también con el espacio de la Plaza de los Artesanos.

Allá estuvieron la Policía Nacional con su orquesta, la Contraloría General con sus grupos vallenatos, mariachis que alguien

nos regalaba y un funcionario que cantaba en un grupo de esos que también nos apoyó.

¿Se puede entonces decir que los retos que ustedes se plantearon se convirtieron en éxitos?

MRA: Sí, indudablemente.

¿Pero qué sienten que les faltó por hacer?

MRA: Nos faltó más tiempo para dejar consolidadas más cosas, pero, en términos generales, me retiré del FONCEP feliz y dichosa, pues siento que cumplimos con nuestra tarea.

¿Y cómo se puede contextualizar esa tarea dentro de lo que planteaba la Alcaldía de Gustavo Petro y la “Bogotá Humana” en el contexto más amplio del Estado Social de Derecho?

MRA: Dentro de la “Bogotá Humana”, lo que buscaba el doctor Gustavo Petro era eso, que al ser humano se le atendiera, que el pensionado llegara y se sintiera importante. Así que, por ejemplo, si el funcionario necesitaba una fotocopia, ahí había una fotocopidora lista para ayudarlo. Y era que al pensionado le pagábamos su pensión y no al abogado, pues el pensionado era el titular del derecho y no el abogado. De hecho, tuvimos algunos problemas con abogados que me pusieron tutelas y demás cosas, pero es que la pensión a veces ha sido un negocio de otros y tiene que ser, más bien, el reconocimiento al trabajo que hizo la persona y a lo que aportó. Así se enmarcó eso dentro de la “Bogotá Humana”, precisamente humanizando el servicio al pensionado y por eso retomamos lo que había que retomar.

Y otra cosa importante fue la asesoría que le hicimos al pensionado, pues, en el tema de libranzas, cuando se gana un míni-

mo, la persona puede tener la necesidad urgente de un dinero y cae en esas cooperativas agiotistas. Por eso buscamos abrirle puertas con los bancos y ver que, si la cooperativa cobraba intereses de usura, la sacábamos. Para esto buscamos asesoría, desde atención al usuario, para todas estas personas, además, la atención al usuario debía contar con instalaciones dignas: tinto y agua aromática, baños limpios con papel higiénico y jabón de manos, fotocopiadora, sillas grandes y cómodas, etcétera.

DCO: Y no es lo mismo que alguien llegue a una entidad pública y lo atienda cualquiera a que haya una ventanilla especializada atendida por un profesional, es decir, un abogado con conocimiento. Por todo esto, la gente no tuvo la necesidad de incurrir ni en tramitadores ni en gastos adicionales para comunicarse con la entidad.

La situación política del momento fue compleja, pues Petro tuvo una agitada gestión, ¿en qué la afectó esto?

MRA: En nada. Nosotros dependíamos de la Secretaría de Hacienda y el doctor Bonilla, a quien aprecio y respeto muchísimo, fue un gran señor que mantuvo siempre su ecuanimidad, así que esas situaciones políticas no nos afectaron en nada.

¿Y qué tal su relación con la Junta Directiva?

MRA: Muy buena. Ellos tenían que hacer su papel, pero siempre fueron muy abiertos a colaborarnos y analizar las propuestas. Sabíamos que eran nuestros jefes inmediatos, pero siempre contamos con ellos y, en cada uno de nuestros logros, la Junta siempre estuvo ahí. Teníamos reuniones mensuales y a veces extraordinarias, pero todo estuvo en el marco del respeto y el profesionalismo que fue de apoyo a la gestión de unos funcionarios que están desempeñando una actividad.

¿Recibían muchos derechos de petición, tutelas, acciones populares?

MRA: De todo, sí, pero eso fue disminuyendo y tenemos estadísticas. Y en las actas de comités de Junta Directiva queda en evidencia el número de derechos de petición no contestados y que se tradujeron en tutelas y la manera en que todo esto fue disminuyendo significativamente.

¿Recuerdan algo en particular?

MRA: Un proceso en la Personería, pues me abrieron algo ahí por unas pensiones de malla vial, pero la verdad es que lo que yo hacía frente a malla vial era pagar. Ellos pretendían que los derechos obtenidos en el sindicato en una convención colectiva siguieran hasta el infinito, pero eso tenía un límite frente a unas cuestiones salariales. Nos llamó el Personero, nos llevaron la prensa, nos preguntaron, pero ya nos cerraron ese proceso.

¿Qué acciones se llevaron a cabo en aras de la transparencia de los procesos y las contrataciones?

DCO: Todo eso que hemos señalado va en la misma vía, pues las acciones para implementar un sistema de gestión documental electrónico de archivos y control de expedientes, así como la atención independiente hacia los ciudadanos, ayudan a implementar la transparencia y la lucha contra la corrupción.

MRA: Además, se hacían las licitaciones que establecía la contratación y teníamos el Manual de Contratación que llevábamos al SECOP.

DCO: Recuerde que en el año 2014 sale la ley 1712, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, entonces, también se desarrolla una estrategia de comunicaciones orientada a la actualización y modernización de la página web que hizo

pública la información general. Esto quiere decir que todas esas estrategias se organizaron conforme a la ley y a satisfacción, además, sabemos que siguen vigentes y que permiten el mayor diálogo con los ciudadanos en las redes sociales y por medio de tecnología articulada con la Oficina de Comunicaciones y Prensa de la Alcaldía.

MRA: Y hacíamos, todos los años, rendición de cuentas en el auditorio Huitaca de la Alcaldía a donde invitábamos a los pensionados, quienes nos acompañaban. Todos los meses llevábamos a cabo reuniones con las asociaciones de pensionados, todos los meses teníamos Junta Directiva y todos los meses hacíamos un comité operativo donde cada uno de nosotros decía lo que hizo y planteaba sus metas siguientes.

Gentil Escobar, quien fue Director General del FONCEP, tenía un proyecto del Fondo de Ahorro Capital, algo que no continuó, ni con Diana Marina Vélez, ni con usted, ¿qué opina de esa idea?

MRA: Pues que habría sido maravilloso, aunque esa es una decisión del Concejo de Bogotá, por lo que, si van a convertir al FONCEP en un fondo nacional, tendríamos que abrirlo a todos los funcionarios de Bogotá, ¿por qué? porque al final quedamos pagando las cesantías de los que tienen retroactivo de cesantías y pagando y reconociendo el auxilio funerario, ya que no hay nuevos pensionados, cuestión que hace que el FONCEP vaya marchitándose. Mejor dicho, esa propuesta implicaría abrir la compuerta de la entidad para que llegaran nuevos recursos oxigenándola con unas nuevas funciones, algo que me parece maravilloso, porque a Bogotá le hace falta una entidad de ese nivel, la cual tendría una gran repercusión en los funcionarios de Bogotá. Es que, lamentablemente, eso es parte de la política del Estado, ya que se crearon los fondos privados que, si se siguen así, podrían hacer marchitar a Colpensiones.

No es lo mismo que alguien llegue a una entidad pública y lo atienda cualquiera a que haya una ventanilla especializada atendida por un profesional, es decir, un abogado con conocimiento. Por todo esto, la gente no tuvo la necesidad de incurrir ni en tramitadores ni en gastos adicionales para comunicarse con la entidad.

¿Qué tan robusto era el número de funcionarios y contratistas de la entidad, cuando ustedes llegaron y cuando se fueron?

MRA: Cuando llegamos había mucha gente con contrato de prestación de servicios, por lo que, lo que hicimos, con la ayuda del Departamento Administrativo del Servicio Civil, a nivel nacional y a nivel de Bogotá, fue crear una planta temporal. Para esto, desarrollamos un proceso de examen y un proceso de entrevista, con lo cual, la gente llegaba a la entidad, no con un contrato de prestación de servicios, sino de planta, cuestión que ayudaba a que hubiera más sentido de pertenencia, pues ya no eran contratos de dos meses en los que la gente se iba de una vez. Es que, si la persona que llegaba era funcionaria de planta, se sentía mucho más involucrada, lo cual nos ayudó mucho al fortalecimiento del recurso humano.

DCO: El porcentaje de gente de prestación de servicios fue siempre muy bajo.

Pregunto esto, porque, volviendo a Gentil Escobar, él cuenta que hizo un “plan de choque” para cobrar cuotas partes que iban a prescribir, y habló de un número altísimo de personas que contrató para eso, alrededor de 500 personas.

MRA: Nosotros no, teníamos mucho menos.

DCO: No se pasaba de 150 personas, pero hay que pensar en el éxito de lo que mencionó Miryam, pues, hay que ver el comportamiento histórico de prestación de servicios tan absolutamente elevado y compararlo con el comportamiento mesurado que hubo en la administración de 2013 a 2016, que fue con los mismos funcionarios. Así, los contratos de prestación de servicios se centraron en temas como, por ejemplo, el apoyo a la defensa judicial y por ahí dos o tres contratos más. En cambio, con los

mismos funcionarios de planta, se logró lo que los otros contratistas, como esa empresa contratada, no habían logrado y en la jornada laboral.

MRA: Lo de cuotas partes fue hecho, obviamente, con funcionarios de la planta temporal, pero de planta. Lo de la Policía lo hizo Liliana, una funcionaria de carrera que quedó con todo el conocimiento, y a cada funcionario de cuotas partes se les asignaron entidades por las que tenían que responder, apoyando en eso, pues, si tenían que viajar a otra ciudad, los mandábamos allá.

DCO: Creo que el éxito fue por el seguimiento semanal que hacía Miryam a los equipos de trabajo, pues no se trataba solamente de delegar la tarea sino de semanalmente garantizar que se entregaran los productos fijados, y ahí no hubo contratos de prestación de servicios. De hecho, se trabajó los tres primeros meses solamente con la gente de planta, lo cual obedeció a una política del Plan Distrital de Desarrollo en que no había ya la figura de supernumerarios, cuestión que fue una directriz de la Función Pública.

¿Y cómo se manejaron las presiones políticas, con concejales y contratistas que presionan por contratos y puestos?

MRA: Pues ¿sabe que fue como fácil? Pues, como teníamos una planta temporal, lo único que les podía decir era que se presentaran al concurso, a la entrevista, pues no había plata para contratos de prestación de servicios. A mí me hicieron un debate en el Concejo, solo uno, y lo hizo María Victoria Vargas, que lo hizo porque el de Control Interno era de apellido Acosta, el jurídico era de apellido Acosta y yo de apellido Acosta, y ella dijo que me había llevado a mi familia a trabajar. Y yo le dije “Concejal, eso no es así, yo no me traje a mi familia, pues el uno es Acosta de Norte de Santander, el otro es Acosta de Fusagasugá y yo soy Acosta de Fosca, así que si hay un apellido promiscuo ¿yo

qué puedo hacer? ¡Pues no puedo hacer nada!”. Pero digamos que no había plata para prestación de servicios y la planta temporal que hicimos con el Departamento Administrativo del Servicio Civil de Bogotá ya garantizaba cosas.

¿Y, filosóficamente, por qué creen que una entidad como el FONCEP debe existir?

MRA: Es importante porque se trata de personas que le trabajaron a Bogotá, le dejaron sus mejores años, ayudaron a construir a esta Bogotá y, si Bogotá te pensiona, quiere decir que sigues haciendo parte de Bogotá. Es que al pensionado le importa su entidad, lo cual vimos al tener tanto contacto con ellos, pues siempre estábamos pendientes, al punto de que, en el Día del Pensionado, nosotros éramos los meseros, algo que nos ayudó a ser más sensibles frente al adulto mayor y al pensionado. Entonces, yo sí considero importante eso, pues el FONCEP les paga su pensión y eso es sagrado. Eso no lo tiene Colpensiones, tal vez por su gran tamaño.

¿Cómo fue lo del cambio de sede?

MRA: Le quiero contar que esos pisos donde funciona actualmente el FONCEP, y que usted conoce, son de propiedad de la entidad. Por eso, no entendíamos la razón por la que, teniendo eso desocupado, se pagaran exorbitantes arriendos en Quinta Camacho y otros lugares, como esa bodega en el 7 de agosto. ¿Qué hicimos al respecto? Volver a retomar nuestras sedes, modernizándolas y actualizándolas. Además, el centro es lo más estratégico del mundo para los pensionados, pues ellos se mueven por muchos de esos lugares para cobrar cosas, tomar café y conversar. El centro de la ciudad es un punto de referencia muy importante.

Otra cosa que hicimos fue arreglar y adecuar esa casa que el FONCEP tiene diagonal a la Lotería de Bogotá, para alquilarla a los funcionarios para diferentes eventos. El FONCEP también tiene una casa en Teusaquillo y quisimos arreglarla, pero valía mucho hacerlo. A mí me dio dolor el no poder arreglarla, porque es muy linda y está muy bien ubicada, por lo que espero que alguien lo haga en algún momento.

¿En qué condiciones estaban las instalaciones que hoy en día usa el FONCEP?

MRA: Desocupadas y otras, del segundo piso, estaban arrendadas a la Procuraduría para el Archivo. Le pedí una cita al Procurador, quien me atendió pensando que yo iba por algún proceso, pero lo sorprendí cuando le dije fue que iba era a que me devolviera lo que era mío, que es donde hoy es Atención al Usuario, y, claro, me lo devolvió.

DCO: Ahí funcionaron, por varios años, las instalaciones de la Secretaría Distrital de Ambiente, pues allí trabajé, y creo que, desde que era el DAMA (Departamento Administrativo del Medio Ambiente), esa entidad estuvo ubicada ahí.

MRA: Y es que el FONCEP tiene la torre grande y la torre pequeña, y mientras arreglaban la Torre A, nos ubicamos, hacinados, en la Torre B, hasta que estuvo lista. Y como quedaron unos pisos libres en la Torre B, me fui para el Banco Agrario, pues fui asesora allí, y me senté con el Vicepresidente Administrativo del Banco para arrendarle eso.

DCO: Lo primero que se hizo en ajuste de infraestructura fue un trabajo en los pisos para organizar las áreas misionales, priorizando el bienestar de los trabajadores.

MRA: Es que todo tiene que ser limpio y organizado, con doble pantalla para los que sustentan en pensiones.

¿Pero qué puede decir de algunas críticas que se han hecho sobre las instalaciones y que afirman que son demasiado lujosas, que esa inversión fue demasiado alta y que podía haber sido menor para unas instalaciones igualmente buenas y funcionales?

MRA: No, yo creo que uno tiene, como funcionario público, que estar en las mejores condiciones para trabajar. Y, si tuvieron para pagar arriendo, no entiendo por qué no se podía hacer algo bonito, bueno, de óptimas condiciones en oficinas propias. Y ante eso pregunto, ¿por qué el servidor público tiene que tener las peores condiciones para laborar? No, lo que se debe hacer es que tenga un ambiente bonito, digno, con todas las condiciones, con un buen sitio de atención al usuario, unos buenos baños y una cafetería buena donde almorzar. Es que era deprimente ver a varios funcionarios almorzar con unas coquitas encima del escritorio, dejando a las oficinas oliendo a pescado o carne. Pero, en cambio, con una cafetería digna, se podía partir un ponqué en un cumpleaños, con cosas como estufa, hornos, dispensadores de agua, tinto y señoras del aseo listas para atender la cafetería. En fin, el funcionario público no tiene por qué mendigar y debe tener condiciones excelentes.

DCO: Frente a los costos, fíjense que, a diferencia de lo que alguna gente puede pensar o suponer, cuando se ven las cifras, es claro que la entidad recibió un reconocimiento por parte de la Junta Directiva, pues los recursos invertidos, en comparación con los recursos invertidos en una obra similar hecha por la Secretaría de Hacienda, fueron inferiores, cuestión que está demostrada y que se puede verificar comparando las cifras de la inversión en infraestructura de las demás entidades del Estado. Así que los costos invertidos por el FONCEP, por metro cuadrado, fueron inferiores y con unas obras y unos materiales

de óptima calidad. Es que, cuando compararon los costos y los beneficios obtenidos, fuimos objeto de felicitación por parte de la Junta Directiva, ¿y quiénes estaban en esa Junta Directiva? La Directora de Hacienda y Crédito Público, la Directora de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda, el Asesor Jurídico de la Alcaldía Mayor, el Director de Gestión Corporativa de la Alcaldía Mayor y el Director del Servicio Civil Distrital. Por todo esto, la misma Secretaría de Hacienda, haciendo el ejercicio comparativo de ver sus propias inversiones en ese mismo periodo, afirmó que, con todo liquidado a satisfacción, éramos objeto de reconocimiento y aplauso.

Pero entonces, ¿qué se puede decir sobre esos señalamientos de sobrecostos?

SCO: Que no tienen fundamento, pues, incluso, pasaron por queja a la Contraloría, quien efectuó los acompañamientos y no encontró mérito alguno para otra cosa. Las cifras y los contratos liquidados no tuvieron inconvenientes porque, además, había seguimiento de obra semanal.

Con respecto al clima organizacional, hay quienes afirman que su gestión fue “de choque”, pues usted cuestionó muchas cosas, lo cual se tradujo en malos tratos hacia la gente, ¿qué puede decir de eso?

MRA: Si a usted le pagan por hacer un trabajo, usted lo tiene que hacer y lo tiene que hacer bien, cumpliendo horario y trabajando. Es que, si usted tiene que entrar a las 7, pues llegue a las 7, o, si tiene que ir al médico, vaya y vuelva, pero no se puede ir a las 9 y no volver porque en una EPS no lo tienen todo el día, salvo que sea una urgencia. Pero sí, claro, ante esos señalamientos, es claro que me hicieron muchos acosos laborales ante la Perso-

nería, pero todos, al día de hoy, absolutamente todos, han sido cerrado, porque no tienen fundamento.

¿No hubo quejas ante otras instancias?

MRA: Claro, todo el mundo se quejó, pero todo lo han cerrado. Además, yo soy juiciosa y leo bien, así que la gente tenía que hacer su trabajo de la mejor manera, poniendo los datos bien y la información bien, porque, ¿cómo así que había quienes no podían hacer lo de cuotas partes? Pues me sentaba con esa persona y le mostraba cómo era que se hacía y la supervisaba. Yo pienso que el choque de daba porque algunas personas no estaban enseñadas a trabajar y ¿cómo así que yo salía y veía a gente relajada de gancho por la séptima? No, eso era vergonzoso, así que puse a mucha gente a trabajar, como tenía que hacerse.

DCO: Además, todo se hace con el ejemplo, porque el horario de un servidor público es de 7:00 AM a 4:30 o 5:00 PM y obvio que, si la Directora llegaba a las 6 de la mañana, los funcionarios tenían que llegar a las 7, no a las 8, 9 o 10, y claro que eso generaba choque, pero es que había que generar cultura organizacional.

MRA: Y generar cultura de pertenencia, pues hay derechos y deberes que se tienen que tener en cuenta. Y es que, si la gente está en carrera administrativa, ¿qué pasa? Que también tiene que trabajar y trabajar bien. Y claro que tuve choques, con todos, porque mi carácter es muy fuerte, pero es que yo soy ejemplo, así que la gente tenía que trabajar. Es que conmigo no hay relaciones personales, y mis amigos son cinco, a los que llevé allá y siguen siendo mis amigos, como Diana. Con los demás

no, porque son funcionarios y mis relaciones son estrictamente laborales, así que con ellos no me voy, ni a tomar ni a bailar ni a nada, pues a mí eso no me interesa y tampoco me interesa que me vengan a felicitar el día de mi cumpleaños, pues eso no está dentro de mis cosas. Así que el asunto era fácil, que la gente hiciera lo que tuviera que hacer: ¡que trabaje!

Claro, también ha habido gente que ha reconocido su trabajo...

MRA: Por eso, como le dije, la Personería cerró todas esas quejas, además, cuando fui a declarar, todo se respondió sin problemas, pero es que las cosas eran como eran, pues, por ejemplo, si alguien radicó algo un día y pasan seis meses, obviamente no se entiende lo que pasó, por lo que tenía que ponerme al frente de eso.

¿Ha seguido al frente de la entidad en esos últimos años?

MRA: No, realmente no y es que parte de la Función Pública es terminar y que siga la vida. Nosotros tenemos amigos que fueron a visitarme a mi finca hace como 15 días y cada uno está en un sitio, pero de la entidad no hablamos, pues seguimos para adelante. No obstante, me ha parecido muy interesante este ejercicio de responder una entrevista, con usted oyéndome hablar, pues ya se habrá dado cuenta de que yo hablo con carácter. Y es que a mí no me interesa si usted amaneció bien, mal o regular, eso no es mi asunto, sino que me interesa su trabajo, por lo que no lo llamo a usted para saber cómo está, sino para pedirle resultados, y si usted no tiene resultados, pues se llevará una vaciada.

El hecho de que haya cada vez menos pensionados del FONCEP ha hecho que la entidad se vaya, como dicen ustedes, “marchitando”, pero entonces, ¿cuál debe ser el futuro del FONCEP?

MRA: Si no se agregan nuevas funciones, el FONCEP tiende a desaparecer. Es que, si a mí me preguntaran qué hacer con el FONCEP, diría que habría pasarla a ser una dependencia de la Secretaría de Hacienda, es decir, a reducirla, pues no pueden llegar nuevos pensionados, ya que la ley no lo permite, aunque lo que sí permite es hacer un fondo de ahorro a nivel distrital. Pero si no hay nuevas funciones, nuevas proyecciones y nuevas cosas, la entidad tiende a desaparecer por inercia.

Sin embargo, con esas instalaciones tan bonitas, y botando yo un poco de corriente, le digo que se podría pensar en hacer una Secretaría para el Adulto Mayor, la cual podría manejar las pensiones y ser delegada de las secretarías que tienen ese manejo, con lo cual no se acabaría el FONCEP, sino que prestaría un servicio amplio y de bienestar para el adulto mayor, que bastante falta le hace a esta ciudad.

DCO: La diferencia con la Secretaría de Integración Social es que se dedica a población con niveles de SISBÉN 1 y 2 que, por supuesto, no tienen pensión.

MRA: Claro, y la Secretaría de Integración Social tiene muchos objetivos y, por ejemplo, de 100, tal vez el tema del adulto mayor es por ahí el 90.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

MRA: Yo sí creo que este país debe tomar decisiones de fondo frente al tema pensional, pues vamos llegando a que toque au-

mentar —ya que cada día somos más longevos— la edad de pensión, gústenos o no, y las semanas cotizadas. Lo que algunos andan proponiendo es que Colpensiones se quede con la gente de hasta cierto nivel de salario y que los otros se vayan a los fondos privados.

Por eso se tiene que tomar una decisión de fondo, pues, cada día, el hueco de las pensiones es más grande, y en el FONCEP se ve, pues lo que nos daban de cuotas partes, por ejemplo, no alcanzaba para pagar las mesadas, siendo Secretaría de Hacienda quien nos daba plata todos los meses para así poder pagar la mesada pensional. Así que el Estado, además de las otras obligaciones que tiene, debe girar para estar al día con los pensionados, y hay que subir la cotización a pensión y hay que acabar los regímenes especiales. Yo le cuento que soy beneficiada por un régimen especial, pues salí antes, pero es obvio que eso hace mella económicamente en el Estado. Y, claro, es necesario subir la cotización, pues hay gente que cotiza poco, pero quiere pensiones altas. Mejor dicho, hay que hacer una profunda reestructuración frente al tema de las pensiones.

DCO: El Ministerio de Trabajo está hablando de cómo vincular a más personas a este sistema de contribución, incluso por horas, entonces vamos a esperar qué cambios se dan para formalizar ese trabajo informal.

A professional portrait of Rubén Guillermo Junca Mejía, a man with a beard and mustache, wearing a dark blue pinstriped suit jacket, a white shirt, and a yellow patterned tie. He is standing outdoors with his arms crossed, looking directly at the camera. The background shows a blurred green tree and a modern building with many windows.

Rubén Guillermo Junca Mejía

DIRECTOR GENERAL DEL FONCEP
1 DE ENERO DE 2016 – A LA FECHA

Entrevista realizada el 9 de abril de 2019

Cuéntenos de su trayectoria profesional

Soy un economista, tanto en pregrado como en maestría, que, a lo largo de mi trayectoria, he tenido siempre un enfoque dirigido hacia los servicios financieros. Mi vida laboral comenzó en Cali, en el Grupo Corfivalle, donde tuve una experiencia que me marcó bastante, ya que me permitió arrancar mi carrera practicando los más altos estándares de la industria financiera. Posteriormente, llegué al sector público como Gerente de Planeación y Riesgo del Fondo Nacional de Garantías – FNG, y luego ocupé el cargo de Tesorero Distrital, donde tuve mi primer contacto con Beatriz Arbeláez. Al finalizar mi paso por la Tesorería, volví a trabajar con Beatriz, esta vez acompañándola a montar desde cero la Gerencia de Tesorería e Inversiones en Colpensiones. De ahí se me presentó la oportunidad de volver al sector privado, como Vicepresidente Financiero de SaludCoop y, posteriormente, tuve un paso rápido por Conalvías en el que le dejé un panorama importante a su junta directiva.

Y llegó la oportunidad de ocupar la dirección del FONCEP, aunque, ¿usted había tenido algún contacto previo con el FONCEP?

Sí, y se presentó cuando ocupaba el cargo de Tesorero Distrital de Bogotá, ya que, ante el cambio de Secretario de Hacienda (salió Beatriz Arbeláez y llegó Héctor Zambrano) y la llegada de la Alcaldesa encargada de ese entonces, Clara López, se quiso dar un enfoque más financiero al FONCEP. Específicamente se decía que ellos querían contar con un enfoque financiero para la administración del portafolio de inversión, por lo que hubo un cambio de Junta Directiva y metieron allí al Tesorero Distrital, con lo cual alcancé a participar en varias sesiones de Junta. Recuerdo que había discusiones, principalmente, sobre la sede de la entidad y el manejo del archivo, aunque también se hablaron

ciertas cosas sobre los portafolios de inversión. Asimismo, desde la Tesorería ayudamos a estructurar algo de los concursos de méritos que se venían, con el fin de escoger la fiduciaria que administraría los portafolios de ahí en adelante. Luego de eso, no volví a tener contacto con el FONCEP hasta que, con el triunfo de Enrique Peñalosa en las elecciones, llegó el empalme.

¿Cómo fue lo del empalme? y ¿por qué resultó formando parte del empalme?

Al empalme llegué porque me llamaron para ayudar en los temas de tesorería y pensiones, específicamente en lo referente al FONCEP.

¿Y con qué se encontró ahí? ¿Qué vio?

En realidad, el empalme no fue muy a fondo, sino bastante superficial. Allí se habló de algunos problemas de cuotas partes, específicamente de un problema de contratación con una firma llamada MD y, de la misma forma, se mencionó, aunque muy por encima, un problema que hay con una prima para los funcionarios que, en ese momento, no parecía muy enredado.

¿Hubo colaboración de la anterior administración en el empalme?

Yo sentía que había ganas de cooperar, pero que no ahondaron mucho en temas que resultaron ser la verdadera problemática que posteriormente nosotros encontramos. De hecho, quiero resaltar que el enfoque de la anterior administración fue muy relevante en la parte administrativa, por lo que su gran resultado fue el de adecuar y organizar estas oficinas, además de lograr varios avances en gestión documental. Por el contrario, considero que la parte misional no se trató a profundidad.

Y, entonces ¿qué pasó?, usted estuvo en el empalme, pero hasta ese momento no se había dicho, por lo menos públicamente, que podría ser nombrado Director General del FONCEP, entonces, ¿cómo resultó designado en este cargo?

Yo estaba participando en el empalme liderando todo el tema referente al FONCEP, dada mi experiencia en temas hacendarios y de pensiones. Por eso, finalizado este proceso, hicimos la presentación de los resultados de Hacienda al Alcalde Peñalosa, planteando un primer diagnóstico del FONCEP y dando algunas ideas de valor para el sector, lo cual, al parecer, fue bien recibido por el Alcalde, ya que, un par de horas después, fui informado de que habían tomado la decisión de nombrarme al frente de esta entidad.

¿Y cómo fue el arranque en el FONCEP?

Mi pretensión fue llegar con un primer equipo base, como fue el caso del Subdirector Técnico, la Subdirectora Administrativa y las Jefes de las Oficinas de Planeación y Sistemas, así como la Asesora Jurídica; ese es el equipo con el que yo llegué, el cual se fortaleció con personas que tenían experiencia en los sectores de Hacienda y Pensiones, tanto en el sector público como en el privado, es decir, en entidades técnicas como Colpensiones, el Ministerio de Hacienda, la UGPP y los fondos privados de pensiones.

En ese contexto, hay personas que afirman que las dificultades más grandes en el FONCEP se debían a que se imponían muchos cargos bajo criterios políticos y no técnicos, ¿cómo ha sido su caso?

He contado con la autonomía de poder elegir, sin presiones de tipo alguno, a mis colaboradores y mi equipo de trabajo de

acuerdo a sus competencias y capacidades, lo cual agradezco al Alcalde Peñalosa y a la Secretaria de Hacienda Beatriz Arbeláez.

Y ya arrancando entonces la administración y basándome en una de sus respuestas anteriores, ¿cree había un descuido en lo misional del FONCEP?

No dudo que la administración anterior hizo su mayor esfuerzo para trabajar en lo misional y tengo claro que el proceso de cesantías se desarrollaba de muy buena manera, pero, la verdad, es que había mucho por mejorar, pues, por ejemplo, no se estaban cumpliendo los tiempos en las pensiones, los bonos se demoraban por cuestiones administrativas, las cuotas partes no contaban con un sistema de información claro para su seguimiento y la Cartera FAVIDI ni siquiera tenía una función en la entidad para su gestión, entre otras cosas. De hecho, notamos algunos incumplimientos, tanto en tiempos, como en algunas opciones de mejora, pues, por ejemplo, era evidente que no había una posición clara de pagar los bonos, por lo que, sobre ese y otros temas, organizamos estrategias para una mejor gestión.

Ustedes encontraron algunas cosas que quedaron registradas en un documento llamado “El Libro Blanco”, al respecto, ¿cómo fue ese proceso de construcción de ese libro? y, de hecho, ¿qué es ese “Libro Blanco”?

Con el equipo conformado, logramos iniciar nuestro trabajo y lo hicimos con la recolección de una cantidad de situaciones que plasmamos en un documento que llamamos “El Libro Blanco del FONCEP”, que presentamos muy al principio de 2016.

¿Muy al principio es qué?

Abril de 2016, y lo hicimos en un ejercicio de transparencia, buscando reflejar, de manera equilibrada y con las evidencias de cada uno de los casos, las situaciones que encontramos.

Básicamente, ¿qué encontraron en ese “Libro Blanco”?

Que teníamos muchas cosas por mejorar, ante lo cual, con este equipo técnico, que conocía su oficio y que, desde el principio, opinaba y planteaba soluciones, planteamos nuestra planeación estratégica en la que basamos nuestro proyecto de inversión.

¿Y cómo vio a los funcionarios, muchos de los cuales llevan bastante tiempo en la entidad, incluso desde la antigua FAVIDI?

Eso se responde en varias partes, pues me encontré con algo que, en realidad, es bueno y es que contábamos con una serie de asesores de carrera que tenían altos cargos en la entidad, pero que hacían parte de la carrera administrativa, lo cual los blindaba de que yo, o cualquier otro, los pudiera sacar. Eso me ayudó mucho, porque son personas que tienen muchos años de experiencia en el Área Administrativa, como son los casos de Melba Núñez, Delfina Chaparro, Víctor Jaimes y Ana Dilfa Pardo. De esta manera, yo traté de apoyarme mucho en ellos y en su experiencia, pues, claramente, podían contarme muchas cosas de las historias del FONCEP y, de hecho, una de las grandes conclusiones que tengo es que uno se da cuenta de que lo que a veces se plantea como novedoso ya alguien lo implementó, intentó hacerlo o, mínimo, lo propuso. Así que lo único nuevo que hicimos nosotros fue darle nuestro toque al tema, tratando de ser más técnicos, aunque retomando muchas de esas cosas del pasado y buscando hacerlas de la mejor forma para el futuro.

Algunas quejas que se han hecho de algunas administraciones del pasado es que algunas personas se sentían apartadas

Una de las situaciones que evidenciamos es que la administración pasada se basaba mucho en su planta temporal y que los funcionarios de carrera venían siendo dejados a un lado, por lo que se sentían algo maltratados. Ante eso, yo tenía claro que tenía que basarme en los funcionarios de carrera y, sobre todo, con un buen trato, por lo que traté de vender la idea de trabajar por una felicidad empresarial organizacional dentro del FONCEP.

¿Cómo es eso?

Yo sabía que tenía un compromiso con ellos que era el de generar un ambiente en el que sintieran que su trabajo es significativo, es decir, que no es una carga, sino algo que les ayuda a entender que su vida es valiosa. Para empezar con esto, les pedí que se comprometieran con que, por favor, cuando me vieran pasar, me miraran a la cara y me saludaran, ¿para qué? para que ellos tuvieran empatía conmigo, me vieran como una persona, sintieran que “bueno, ojalá le vaya bien a este man” y que, por lo menos, me desearan buenas cosas.

Eso genera empatía

Es que considero muy importante que se entienda que todos somos personas con los mismos derechos y la misma dignidad, algo que suena lógico, pero que, a veces no se tiene en cuenta. Esa idea ha sido exitosa, pues siento que la gente puede decir hoy en día que su trabajo es mucho más significativo en el FONCEP y, quiero creer, fundamentándonos en las mejores prácticas en cuanto a talento humano, que la gente es mucho más feliz ahora que antes. Por eso, desde que llegamos, hemos buscado

darles los mejores eventos, el mejor trato y los mayores incentivos para que los funcionarios sean aún más productivos.

¿Y cómo inició esa estrategia?

Dando un enfoque de fortalecimiento organizacional a la entidad, dejando claro nuestro propio sello e implementando las buenas prácticas que todo el grupo que vino conmigo había aprendido durante su trasegar en el sector público y privado.

¿Y cómo es eso del fortalecimiento organizacional?

Que hemos apuntado a consolidar todos los servicios y procesos misionales, basándonos en los sistemas tecnológicos y retomando algunas de las iniciativas que había antes, pero que estaban muertas o congeladas. De esta manera, con el tiempo logramos consolidar todos esos servicios misionales con nuevos lineamientos, reprocesos y controles adicionales. De hecho, creo que ahí ha estado el verdadero éxito de nuestra gestión.

Y, bueno, usted, por su experiencia y especialidad, le dio un toque financiero a su gestión

Sí, por eso nos basamos también en dos pilares que verdaderamente significaban un cambio de mentalidad en la organización y el primero fue el de la razonabilidad del pasivo pensional, que apuntaba a dar el enfoque financiero del que vengo yo, para ver, con base en modelos financieros y actuariales, cuál es el fin último de la utilización de los recursos que se administran. Es que desde un principio nos dimos cuenta de que se podía hacer algo ahí, razón por la cual nos pusimos en la tarea de utilizar ese activo para el pago de las obligaciones pensionales, esto es el activo que tenemos en el FONPET y nuestro propio portafolio. En realidad, ahí es donde hemos tenido el mayor logro, pues hemos conseguido, en estos casi 4 años, dejar de solicitar recursos por más de un billón de pesos a la Secretaría Distrital de Hacienda.

“

Es que considero muy importante que se entienda que todos somos personas con los mismos derechos y la misma dignidad, algo que suena lógico, pero que, a veces no se tiene en cuenta.

”

Eso es mucha plata...

Sí, es que es un billón de pesos que le ahorramos a Hacienda de lo que allá esperaban gastar en obligaciones pensionales y que se pudo utilizar para otros proyectos dentro del Plan Distrital de Desarrollo. Ese es un aporte muy notorio que ha hecho esta administración desde el FONCEP.

El segundo pilar fue el de llevar a cabo “como una nueva visión en el FONCEP”, la verificación de las inconsistencias de la historia laboral pensional de los funcionarios del Distrito.

¿Eso empezó con esta administración?

Sí, eso lo planteamos nosotros, una vez llegamos.

De acuerdo con eso ¿cómo es que se reorientó la misión del FONCEP?

En realidad, la misión no se reorientó tanto, pero sí tuvimos un ejercicio bonito de redefinirla. Al respecto, lo que hicimos fue que, en el acuerdo del Plan Distrital de Desarrollo, incluimos dos objetivos más a esa misión: el primero fue el de dar ese valor agregado mediante la elaboración de la herramienta de seguimiento para las inconsistencias de la historia pensional laboral de los funcionarios del Distrito y, el segundo, fue el de administrar y sanear la Cartera FAVIDI que, paradójicamente, no aparecía entre los objetos de la organización.

Efectivamente, uno de los grandes logros de su gestión ha sido avanzar en el tema de la Cartera FAVIDI. ¿Cómo lo llevaron a cabo y por qué decidieron hacerlo?

En nuestro “Libro Blanco” encontramos que muchos de los créditos de la Cartera FAVIDI estaban vencidos y, de hecho, lo que

se estaba recaudando no daba siquiera para cumplir con los intereses de algunos créditos. Ante esa situación, lo que hicimos fue, primero, poner ese objeto institucional dentro de las funciones de FONCEP y, segundo, llevar a cabo un plan para hacer la gestión integral de esa cartera.

¿Y cómo llevaron a cabo esa gestión?

Lo primero que hicimos fue elaborar un manual de depuración para la Cartera FAVIDI, el cual fue aprobado por nuestra Junta Directiva. En ese proceso encontramos que en el FONCEP no se había hecho la gestión necesaria que ordenaba la Ley de Vivienda 546 de 1999.

¿Cómo fue eso?

Es que, vale la pena recordarlo, después de la crisis del UPAC, en general, los créditos de tasas fijas y tasas indexadas se pasaron a las UVR (Unidad de Valor Real), lo cual no se había hecho en el FONCEP. Entonces, hicimos un recálculo de esos créditos, con lo cual logramos limpiar esa cartera. ¿Qué obtuvimos? Que muchas de las personas que venían pagando —y debiendo— por muchos años, ya habían logrado pagar esos créditos o estaban cerca de hacerlo. Además, varios de esos deudores eran funcionarios y, por cuenta de su deuda, tenían las cesantías pignoradas, por lo que con nuestra acción logramos liberar muchas de esas obligaciones, pasando de tener 378 créditos activos a contar solo 46 activos créditos, lo cual sigue bajando en número.

Para lograr esto ¿hubo resistencias de la Junta Directiva?, porque, de todas formas, eso era un dinero que, si bien no existía realmente, posiblemente, alguien podría asumir como real

En casos como esos tenemos que basarnos, principalmente, en la función social del Estado y de estas entidades públicas, cuyos fines no se basan, principalmente, en el lucro. Por esto, la Junta Directiva hizo un análisis exhaustivo de lo que se estaba haciendo, pues teníamos el sustento de la ley, y nos apoyó, pues, si bien para muchos eso que estábamos planteando parecía una locura, todo venía muy bien fundamentado, además, pasando por las auditorías del caso.

Y eso suena lógico ahora, pero, ¿por qué no se había hecho antes?

Pues, la verdad, creo yo, eso pasa más por lo técnico que por otra cosa, ya que esa experticia y ese conocimiento sobre el tema en cuestión que tenemos, nos dio a nosotros el conocimiento y empoderamiento necesario para hacer algo de esta magnitud. Y es que hacer eso significaba también pensar en las familias y en la situación de estas personas.

Y, a veces, proponer cambios profundos genera situaciones que llevan a que algunas personas prefieran dejar quietas las cosas...

Es que en esta función pública hay muchos temores que llevan a que sea más fácil no hacer que hacer, ya que al que hace lo investigan y al que no hace lo escudan en que así ha sido siempre y que no vale la pena cambiar. Pero, a diferencia de esta manera de actuar, nosotros nos sustentamos en la experiencia y el conocimiento técnico para trabajar seriamente en cada uno

de los frentes donde vimos falencias y, al respecto, recalco que no hemos dejado de trabajar en un frente o en un solo plan de los que nos planteamos.

Otra de las acciones que a mí me han llamado la atención es que usted limitó, a quienes ocupen el cargo de Director General del FONCEP, la posibilidad de contratar por ciertas cantidades de dinero, ¿cómo fue eso?

Una de las buenas prácticas que queríamos implementar era la de consolidar un mejor gobierno corporativo, pues encontré que, en estas entidades públicas, el Director General tiene mucha potestad para hacer la inversión que le venga en gana. Ante esto, busqué conseguir que aquellas inversiones de más allá de un monto, tuvieran la aprobación de la Junta Directiva. De hecho, estructuramos, dentro del Plan de Buenas Prácticas Organizacionales, un proyecto de buen manejo corporativo y logramos plantear a la Junta Directiva nuevos estatutos y un reglamento para que esta tuviera mayor empoderamiento y más controles sobre la Dirección General del FONCEP. La Junta no acogió todo lo que propusimos (la verdad, nosotros pedíamos algo mucho más parecido a lo que se trabaja en el sector privado, con más restricciones y funciones de la Junta Directiva), pero logramos un punto intermedio en el que ya, por lo menos, conseguimos estar un poquito más controlados, empoderando, a su vez, a la misma Junta.

Otra cosa de la que hay que hablar es que algunas de las actividades misionales del FONCEP han estado, en su momento, tercerizadas, ¿usted qué piensa de eso y qué se ha hecho al respecto?

Tengo que decir que a mí la tercerización no me parece mala, pues, de hecho, la hemos utilizado como parte de nuestra estra-

tegia, como ocurre con Atención al Ciudadano, que está ubicada en el segundo piso de nuestra sede principal y también en el SuperCADE, en el edificio donde se encuentra la Secretaría Distrital de Hacienda. Esa atención se hacía con la planta temporal, que, cuando llegamos, vencía en marzo del 2016, aunque nosotros logramos aplazar ese vencimiento hasta junio de 2016. Finalmente, cuando se fue esa planta temporal, apelamos a lo que dice el libro, que es tercerizar el proceso de Atención al Usuario y, para ello, hicimos un contrato a través del convenio marco de precios que es Colombia Compra Eficiente. Le cuento que con esto nos ha ido muy bien, pues hoy podemos decir que tenemos un proceso de atención mucho más eficiente y controlado del que teníamos antes con la planta temporal.

Pero, en su momento ¿analizaron si valía la pena tercerizar algo de cuotas partes?

Nosotros lo consideramos, pero cada vez que hacemos el análisis profundo al respecto, nos damos cuenta de que los que conocen mejor ese problema somos nosotros, así como los que mejor gestión le pueden dar. De hecho, parte de las buenas cosas de esta gestión es que no se trata solo de contratar personal de afuera, sino que también, con ese proceso puntual de cuotas partes, estamos liberando a algunos de los funcionarios de carrera que nos están ayudando a hacer una serie de depuraciones que pensábamos subcontratar.

Y, con esta lógica, ¿Por qué sí está tercerizada Atención al Ciudadano?

En Atención al Ciudadano nos gastamos los mismos recursos que con el personal temporal, con el beneficio de que hemos

logrado tener aún más servicios con la tercerización de este BPO, pues hoy en día con ellos tenemos *call center*, PBX, los mismos funcionarios y una gente con mayor control en la atención que se hace en el SuperCADE, entonces hemos logrado ser más eficientes.

Otra de sus improntas fundamentales al frente de FONCEP fue la de separar los estados financieros, uno dedicado al tema funcional laboral (Cartera FAVIDI, cesantías, cobro de cuotas partes) y otro dedicado al Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá - FPPB. ¿Por qué tomó esa decisión que, por cierto, sorprendió a mucha gente, ya que no se había hecho antes?

La verdad no fue una decisión, sino una corrección, pues, en el ir y venir del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá, en ese viaje de la Secretaría de Hacienda a FAVIDI, de FAVIDI a la Secretaría de Hacienda y otra vez al FAVIDI que se convirtió en FONCEP, resultó que el activo pensional quedó en cabeza de la entidad FONCEP, lo cual es un error porque el activo y el pasivo pensional son es del sector central de Bogotá. Mejor dicho, el que debe las pensiones es Bogotá y no el FONCEP que, lo que hace, es administrar ese FPPB.

¿Por qué?

Porque el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá es un fondo cuenta sin personería jurídica, que es adscrito a la Secretaría Distrital de Hacienda, es decir, que hace parte del sector central. Mientras tanto, FONCEP es una entidad descentralizada que administra ese Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá.

Eso suena lógico, pero supongo que no fue fácil explicarlo en ciertos escenarios

Explicar eso y lograr que se corrigiera ese error, no fue fácil. Por eso, lo primero que logramos fue dividir los presupuestos, con lo cual, conseguimos tener una unidad ejecutora para el “FONCEP Corporativo”, que llamamos, y otra unidad ejecutora para el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá – FPPB, logrando que en la contabilidad se viera claramente reflejado ese cambio, facilitando su puesta en marcha.

Tengo que decir que, con el cambio de las normas internacionales de contabilidad de la Función Pública, logramos que el FONCEP tuviera un estado financiero pequeño y que el FPPB estuviera en sector central de Bogotá, pues yo podría decir que, en su momento, administraba una entidad de 5 billones de pesos de patrimonio. De hecho, ese es uno de los lujos que me voy a poder dar en la hoja de vida: decir que administré una unidad de 5 billones de pesos de patrimonio, algo que es del tamaño de un grupo Bancolombia o un Grupo AVAL, pero que era absurdo, ante lo cual, y gracias a la corrección que hicimos, esos 5 billones se fueron contablemente para la Alcaldía de Bogotá.

Con base en eso, ¿se podría decir que hay dos FONCEP?

No, lo que hay es un solo FONCEP, solo que FONCEP administra el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá. Es que son dos cosas distintas, pues, por ejemplo, está Colpensiones y están los fondos de pensiones como dos mundos aparte, lo cual es lo que se refleja ya, tanto presupuestal como contablemente, en la entidad, la administradora y los fondos.

Volviendo a uno de los temas que ya tocamos es que se logró que el activo que maneja el Ministerio de Hacienda,

a través del FONPET, fuera utilizado para las labores del FONCEP, ¿cómo fue ese proceso?

Como veníamos con un equipo al que le gusta leer la norma, encontramos que se podía utilizar ese recurso del FONPET para las pensiones de las entidades territoriales. En un principio, fuimos a la Secretaría Distrital de Hacienda y estuvimos exponiendo esto, afirmando que teníamos las condiciones para lograrlo, aprovechando unos recursos para el sector salud. Esto, en su momento, se incluyó en el presupuesto de este sector, utilizando recursos del sector salud del FONPET para la financiación de obras del Distrito, como hospitales.

¿Y por qué no se había hecho antes? ¿O sí se había hecho antes?

Tengo que decir que ninguna administración anterior a la nuestra percibió que los recursos que se tienen hoy en día deben ser suficientes para el pago de todas las obligaciones pensionales del FONCEP. Ese es un cálculo financiero que no se había hecho, pues nunca se tuvo un cálculo actuarial propio y el cálculo actuarial que se tenía en el Ministerio de Hacienda era poco confiable. Ellos, por supuesto, trabajaron en depuraciones de esa información, volviendo mucho más razonable ese pasivo de Hacienda, pero, aun así, dicho cálculo no era tan confiable, por lo que, nosotros, al llegar con una visión financiera, dijimos “oiga, pero si tenemos un activo, utilicemos ese activo para pagar nuestras obligaciones” y lo volvimos un objetivo.

Pero, supongo que lograr mover eso no fue tan fácil

Claro que no, es que, de hecho, había ocurrido que el presupuesto de 2016, que había estimado la administración anterior, para el pago de bonos pensionales, no fue suficiente y no nos

alcanzó, ¿y qué podíamos hacer?, apelar a una nueva estrategia de pago de bonos en la que nos fundamentábamos más en la liquidación que se debía hacer desde el Ministerio de Hacienda, como dice la ley, y no tanto en un liquidador propio, que teníamos nosotros, con lo cual pudimos, cumpliendo la ley, pagar muchos más bonos, más de lo que jamás se había imaginado. Entonces, partiendo de eso, llegamos a Hacienda en el 2016, buscando más presupuesto para ese pago de bonos y, como se sabía que no nos iban a dar más presupuesto, les dijimos “vengan, nosotros estamos generando unos rendimientos del portafolio, entonces, si ustedes tienen miedo de que nos capitalicemos, utilicemos solo los rendimientos, no el capital”. Es que solo los rendimientos de ese portafolio que utilizamos para ese pago de bonos pensionales, haciendo una adición, fueron de hasta 70.000 millones, de los cuales utilizamos casi 50.000. Entonces ya, con esa estrategia, analizamos lo que podíamos hacer para utilizar los recursos del FONPET.

Eso no lo logramos meter en el presupuesto del 2017, porque fue algo temprano, pero logramos incluir una fuente de recursos que fue la de esos rendimientos del portafolio y ya, para el 2018, cuando teníamos todo mucho más estructurado, logramos incluir los recursos del FONPET, en especial para el pago de bonos y cuotas partes, por lo que, el gran logro que tenemos es que, para el 2019, ya tuvimos recursos del FONPET hasta para pagos de pensiones.

Usted dice que se ha logrado que se paguen muchos más bonos que antes, ¿de cuánto es la diferencia?

Las cifras que podemos dar de diferencia en bonos son claras, pues, en 2013, 2014 y 2015, en promedio, se autorizaba el pago de uno 170 bonos y el máximo había sido de 180 bonos para

el 2015, mientras que nosotros para el 2016 ya logramos pagar más de 586 bonos y, en estos momentos, con los recursos de FONPET y con todo lo que logramos autorizar, podemos estar hablando de un pago de 1.400 bonos, con lo cual, pasamos fácilmente de 160 a 1.400 bonos, pudiendo hablar de más de 10 veces más bonos en esta administración.

Algo que marca diferencia...

Quiero hacer claridad en que este proceso de bonos era de los mejor manejados cuando llegamos a la entidad. Por eso, la mejora ahí no fue mucha, aunque sí le dimos una nueva visión logrando que la liquidación de los bonos se hiciera con el liquidador que dice la ley, que es el del Ministerio de Hacienda, ya que aquí se hacía por medio de un doble chequeo con un programa que se tenía —y que, se dice, era mejor que el del Ministerio de Hacienda—, pero que generaba problemas, pues había que usar el que dice la ley, que es el del Ministerio de Hacienda. Esto nos permitió pagar mucho más y, como tenemos disposición de pagar y, además, conseguimos los recursos del FONPET, ya no nos da miedo pagar un monto, por grande que sea.

Otro asunto que me llamó la atención fue lo de la administración de los portafolios, ¿cómo fue eso técnicamente y cómo se hizo?

Ese es el tema que es más propio mío, pues mi experiencia ha sido muy de tesorería y manejo de riesgos, enfocándome mucho en portafolios. Tengo que confesar que el mercado ha jugado a nuestro favor, pero, independientemente de eso, hemos logrado rentabilidades muy superiores a las que se venían dando anteriormente. De hecho, en el portafolio que manejamos del FPPB, empezamos con la estrategia de tener títulos con tasas indexa-

das al DTF, al IPC, a los TES UVR, y comenzamos a “recostarnos” con una mayor proporción, lo cual nos ha permitido tener unas rentabilidades mucho más significativas del orden del 3% y hasta del 8% sobre la inflación. Esto es algo notoriamente extraordinario, pero no solo eso, pues hemos podido tener un portafolio no tan volátil y mantenemos un margen importante sobre la inflación. Para poner en contexto, en los años de administración que hemos estado, le hemos ganado por algunos puntos base a la rentabilidad del portafolio que se maneja en el FONPET, siendo el portafolio de ellos superior a los 50 billones y el de nosotros del orden de 2,5 billones de pesos. Claro, ellos tienen un poder de mercado mucho más alto que el de nosotros, pero, independientemente de eso, hemos logrado ganarles en esa rentabilidad.

Por el lado de cesantías, ese sí es un portafolio mucho más parecido al que yo manejaba en la Tesorería Distrital, ya que había unas rentabilidades muy volátiles, pues, si bien los valores podían ser muy altos un mes, en el siguiente podían ser hasta negativos. Con el portafolio nuestro no podemos darnos el lujo de tener rentabilidades negativas, por lo que hicimos la recomposición de ese portafolio pasándolo incluso con un manejo de cuentas de ahorro y CDT de muy corto plazo, lo que nos ha permitido también unas rentabilidades muy altas, con menos volatilidades y siempre por encima de la inflación.

Para completar, hemos logrado duplicar los ingresos financieros que se tenían por parte del portafolio del FPPB, ya que, en los 3 años anteriores, logramos rendimientos de recursos de 1,8 billones de pesos, lo cual es muy superior a lo que se venía recibiendo en administraciones anteriores.

Entonces, ¿el presupuesto ha crecido constantemente en esta administración?

Paradójicamente no, pues la realidad es que, cuando nosotros entramos, el presupuesto en 2016 fue de casi un billón de pesos, lo cual es un porcentaje alto para el presupuesto del Distrito. Sin embargo, ese presupuesto se disminuyó, pues se dividieron esos recursos y gran parte de estos se debía ejecutar presupuestalmente del FOMAG, es decir, del sector educación del FONPET hacia el FOMAG, un tránsito al que le hacemos el registro contable. Así que, entendiendo eso, el presupuesto ha disminuido, aunque, lo que es el pago de bonos y cuotas partes sí se ha multiplicado, y varias veces.

La parte de pensiones, ha visto también una disminución pequeña por dos cosas, primero, porque la población ha venido disminuyendo y es normal que baje en eso y, segundo, porque anteriormente se tenía una usanza y es que el presupuesto se hacía con base en el presupuesto anterior, pero nosotros dimos la indicación de no hacer ese ahorro más y mantener lo que ya tenemos pidiendo menos recursos. Vale decir que la importancia de ese presupuesto es también la fuente de los recursos, pues esta, que antes era en un 100% de la transferencia del Distrito, se fue disminuyendo con las nuevas fuentes de recursos del portafolio y, posteriormente, con los recursos del FONPET, por lo que ya, para el 2019, podemos decir con toda tranquilidad que no se le pidió al Distrito un solo peso para el pago de las obligaciones pensionales.

Otro logro es que los tiempos de reconocimiento de pensiones han bajado de manera impresionante, ¿cómo era eso antes y cómo es ahora?

La gran diferencia es que nosotros implementamos una serie de reprocesos, así como una actualización de todos los formatos que se tenían, ante lo cual ya tenemos un nuevo proceso, no solo más ágil, sino también más seguro, con el que implementamos nuevos filtros de riesgos, como la investigación administrativa. Entonces, lo primero que hicimos fue ese reproceso para que, cuando entren los documentos, veamos que estén lo más completos posibles y no tener que devolverlos.

Asimismo, creamos un grupo de seguimiento al liquidador de pensiones, el cual implementamos, porque, cuando llegamos, ya ese contrato estaba suspendido, así que pasamos a realizarlo nosotros. A la vez, tenemos mayores procesos de calidad y roles de auditores, lo cual, con el apoyo del software, nos ha permitido

mejoras en todas partes. Con esos seguimientos, ya en el área, hemos logrado que los tiempos bajen, con lo cual se puede afirmar que lo que antes se demoraba 100 días promedio en el área de reconocimiento, actualmente se demora alrededor de 6 días.

Y, con todo completo, ¿de cuánto es la demora del proceso?

Los tiempos, desde que un pensionado hace una solicitud pensional hasta cuando sale esa solicitud, son del orden de 30 días calendario, lo cual es algo maravilloso y no visto anteriormente. Pero hay otras mejoras, pues hemos logrado que la comunicación con esas personas sea por medio de un correo certificado con certimail, además que tenemos ya un convenio para la pre-apertura de cuentas, por lo que, cuando le reconocemos su pensión a alguien, se tiene ya una preapertura de una cuenta de ahorros pensional, que es una cuenta especial, que permite, con mayor agilidad, tener los recursos a tiempo.

Los tiempos, desde que un pensionado hace una solicitud pensional hasta cuando sale esa solicitud, son del orden de 30 días calendario, lo cual es algo maravilloso y no visto anteriormente. Pero hay otras mejoras, pues hemos logrado que la comunicación con esas personas sea por medio de un correo certificado con certimail.

Pasando a otro tema, en el caso de las sustituciones pensionales, ¿ustedes qué han hecho para que la pensión sea para quien tiene ese derecho?

Cuando nosotros llegamos había un pequeño ruido de corrupción, pues, por unas noticias mal dadas sobre la administración anterior, existía el mito de que acá se pagaban pensiones dobles o que se liquidaban mal. Incluso, desde el empalme, se nos habló de una serie de escándalos que le ponían unas manchitas a la entidad, sin embargo, quiero decir que esos no fueron más que chismes porque, dentro de las solicitudes pensionales, yo no he visto el menor indicio de que haya algo de corrupción. Creo, más bien, que todos esos malentendidos se dieron porque hay gente que no conoce los procesos y no entiende bien cómo son las operaciones de la entidad.

No obstante, bien vale la pena decir que todas esas demoras en las solicitudes pensionales, y todos esos tiempos muertos —lo cual se puede ver como un desgreño administrativo—, son caldo de cultivo para tramitadores y personas que piensan que pueden hacer algo para que una pensión salga más rápido. Por eso, con nuestro nuevo proceso, en el que esas solicitudes deben demorarse uno o a lo sumo dos meses, garantizamos que eso no se presente, pues no tenemos ni un abogado que nos haga un trámite, ni un tramitador que pueda tener alguna influencia. De hecho, algunas asociaciones de pensionados nos dicen que una de sus principales funciones era precisamente la de hablar con el Director del FONCEP para acelerar cualquier tipo de proceso o, por lo menos, pensar que eso era efectivo y, como nosotros estamos logrando esos tiempos, no hay cabida para pensar eso.

Y, de hecho, hubo un caso que ha sonado mucho, y por el cual usted salió en los medios, y es el de Jocimar. ¿Qué fue

lo que pasó ahí y cuál es el riesgo que implicaría esa sentencia para el sistema de pensiones colombiano?

En el 2016, hubo una sentencia de la Sala Laboral de la Corte Constitucional que nos dictaba que debíamos dar como sustituto a un menor de edad que era nieto de uno de los pensionados del FONCEP, aduciendo que había un vínculo afectivo y familiar del hijo, pues el abuelo había sido “copadre de crianza” por asunción solidaria de la paternidad. Eso quiere decir que esa pensión debía darse del abuelo al nieto como sustituto. La implicación de esa decisión es infinita, porque, en un sistema tan frágil financieramente como el de Colombia, es algo muy riesgoso, tanto para el régimen de prima media, como para el régimen de ahorro individual.

¿Por qué?

Porque en el régimen de prima media habría muchos más sustitutos, lo cual haría que los recursos que se tienen a hoy, o que se deben pagar, tengan que ser muchos más. Asimismo, en el régimen de ahorro individual, siendo solidarios todos nosotros, en el momento en que nosotros nos pensionemos, ese nuevo sustituto debe asegurarse dentro de la cuota de aseguramiento del cálculo actuarial, lo que hace que la pensión sea más bajita de lo que debería ser. Eso, afortunadamente, no ha pasado a mayores y hemos estado al tanto, pues, hasta el momento ha sido un caso aislado, pero podría ser bastante grave para el Sistema de la Seguridad Social en Colombia.

¿Usted recibe muchos derechos de petición, tutelas, demandas?

Este mundo pensional es muy litigioso, ya que todo el mundo siente que sus derechos han sido vulnerados con la pensión,

hasta nosotros mismos, pues, el día que nos pensionemos, lo que recibamos, posiblemente, nos va a parecer poquito. Entonces, históricamente, FONCEP ha recibido muchísimas tutelas, pero vemos con agrado que el número de tutelas ha bajado notablemente, y hoy en día tenemos el mínimo histórico, pues tenemos un proceso mejor brindado y unos controles más fuertes, además de que las resoluciones de pensiones están saliendo mucho mejor ahora que antes.

Me interesa saber un poco del tema de optimización del cobro de las cuotas partes y lo que se ha hecho para identificar un universo de cuotas partes pensionales, ¿cómo es eso?

Cuando llegamos, el mayor problema que tenía la unidad era el de cuotas partes pensionales, pues nos dimos cuenta de que ese era un proceso que no estaba para nada automatizado, ya que se tenía información en carpetas y en Excel, pero sin unidad, al punto de que lo que se tenía que cobrar no estaba bien identificado. Ante esto, nos pusimos en la tarea de lograr, en ese tema también, la razonabilidad del pasivo pensional, realizando una serie de depuraciones de esa cartera logrando bajar una deuda que se tenía estimada en 250.000 millones a 150.000 millones, un evidente éxito.

Lo más importante que logramos en estos temas, fue poder implementar una plataforma tecnológica para el manejo eficiente de las cuotas partes, logrando establecer ese universo de cuotas partes por cobrar, por lo que ya hoy en día podemos decir con orgullo que sabemos que tenemos, al día de esta entrevista, 4.872 cuotas partes por cobrar, una cifra importantísima que muestra que tenemos un primer universo, que puede variar, aunque demostrando que ya hay control de la situación.

Lo otro que hemos conseguido, y eso es algo fundamental, es poder sistematizar toda esa información, al lograr un cobro automático a través del software, de tal manera que lo que antes necesitaba 10 personas haciendo una serie de liquidaciones 20 días del mes, ya se logra con un “clic” para que salga todo en 45 minutos. También hemos conseguido que ese cobro salga de una vez por el sistema, se envíe por correos electrónicos y sea notificado a las entidades a través certimail, un correo certificado.

Y, ya que lo ha mencionado a lo largo de la entrevista, ¿cómo se ha trabajado para sistematizar todos los procesos de la entidad?

Cuando llegué al FONCEP, en la primera persona que pensé para el cargo de jefe de la Oficina de Informática y Sistemas fue en la ingeniera Silvia Álzate, a quien conocí en la Secretaría de Hacienda. A Silvia la veía como la mamá de la ERP SI CAPITAL, por lo que, dado que aquí no había sistemas ni tipo alguno de ERP, lo primero que quería era la implementación del SI CAPITAL y nos pusimos en esa tarea, ¿y quién mejor para hacerlo que ella?

Tiene mucha experiencia...

Claro, así que, con base en su conocimiento y experiencia, pudimos empezar con paso firme en la implementación de la ERP SI CAPITAL y, de ahí en adelante, de todos los sistemas, continuando con toda esta sistematización de los procesos misionales, incluido el SISLA, que es el que maneja lo de las cuotas partes. Claro que esto no ha sido fácil, pues, la verdad, cualquier implementación en este mundo de la tecnología de la información es dispendiosa, larga y traumática, razón por la cual tomamos la

decisión de, por un lado, implementar el SI CAPITAL, que no se tenía y nunca se había tenido, salvo en módulos aislados, y continuar con los planes que había antes en el tema de los sistemas, pues, si bien muchos no son tan robustos, son de las mejores soluciones para este tipo de problemáticas, algo que, además, era óptimo en cuanto a los recursos financieros.

Así, viendo cómo se retomaba lo que se tenía, y haciéndolo aún mejor, creo que lo que vamos a dejar es bastante significativo. Al respecto, yo bromeaba con que teniendo el ERP SI CAPITAL habíamos pasado del siglo XIX al siglo XX, pero estoy seguro de que, con los ajustes que nos faltan y los sistemas que estamos implementando, vamos a dejar al FONCEP con la tecnología del siglo XXI.

¿Pero qué falta? ¿En qué se debe seguir avanzando?

Hay que automatizar mucho más y seguir consolidando lo que tenemos, por eso estamos trabajando en el diseño y la implementación del modelo de servicio que incluye el manejo de la información y la automatización de los indicadores, lo cual quedará plasmado en un mapa de lo que debemos hacer y de las tareas que quedarán pendientes. Y, claro, está todo el asunto de la gestión documental.

Un tema clave...

Claro, es que, de lo grueso que nos queda por implementar, puedo mencionar la armonización de la gestión documental, pues, habíamos encontrado que las administraciones anteriores enfocaron muchos de sus recursos en esto, por lo que encontramos algunas iniciativas ya avanzadas, como la de los documentos digitales para la consulta, sin embargo, nosotros lo que hicimos fue armonizar más, trabajando en la gestión de las herramientas archivísticas.

Esto nos ha permitido que ya, para este último año, logremos tener unos inventarios documentales mucho más completos y una intervención en todos estos documentos más profunda. Infortunadamente, no vamos a lograrlo todo, por lo que pensamos dejar algo para que se continúe, lo cual nos lleva a nuestra iniciativa de cierre, pues, para cada problema tenemos también una iniciativa.

¿Y cómo es lo del cierre de su gestión?

Es una iniciativa basada en lograr el mejor cierre posible, generando las condiciones para que la administración siguiente tenga todos los insumos para un rápido entendimiento de lo que es el FONCEP, con sus retos por afrontar, su respectiva planeación estratégica y las herramientas para hacer el mejor Plan Distrital de Desarrollo posible. Nuestra idea es dejar una serie de documentos, como un completo informe de empalme, que es el que estamos escribiendo; un libro que cuente la historia de FONCEP, para lo cual se hace esta entrevista, y todos los informes y documentos de entrega que se necesitan para ese cierre.

De esta manera, queremos dejar un documento en el que se encuentre un primer planteamiento de planeación estratégica para lo que se viene, en especial en temas como los desarrollos de sistemas, el manejo de la información y la gestión documental. Esperamos, por supuesto, que los funcionarios garanticen el éxito de este plan.

Claro, porque ellos son los que van a quedar...

Sí, y ellos saben lo que hicimos y por qué lo hicimos, ya que en esto existe el riesgo de que haya borrón y cuenta nueva y que nos vayamos todos. No obstante, mantengo la esperanza de que haya continuidad, porque hemos hecho una gestión decoro-

sa, en realidad extraordinaria, ante lo cual, espero algún tipo de continuidad del equipo que viene para que haya también continuidad en esas tareas que, creemos, merecen seguir, claro, con un nuevo enfoque por parte de quien venga.

Una cosa que me causa curiosidad es que todos los directores anteriores de FONCEP afirman que, antes de ellos, el manejo del archivo no era bueno y que por eso se dedicaron a avanzar en ese tema de la gestión documental. Usted, por el contrario, reconoce que la anterior administración hizo cosas interesantes en ese tema. Al respecto, ¿qué encontró? ¿Sí había un avance importante?

Puedo decir que encontré unas importantes estructuras, pues, por ejemplo, mi archivo era bueno, tanto el de Álamos, como el de aquí en la sede principal de la entidad; también puedo decir que se había trabajado en la documentación digital. Sin embargo, siento que nosotros hemos ido más allá, pues tenemos un plan de trabajo importante para quien llegue.

De pronto, las administraciones anteriores pueden decir mucho de lo que hicieron, pero no entregaron un documento que se articulara para el futuro, algo que nosotros sí haremos. En ese sentido, tengo que agradecer mucho a las administraciones anteriores por la infraestructura física y locativa que tenemos, que no la hemos tocado y la hemos mantenido al 100%.

Y con respecto al tema de cesantías, que era algo que funcionaba bien, ¿se hicieron cosas para, de todas formas, mejorarlo?

Excelente pregunta, pues, de hecho, encontramos un muy buen proceso de cesantías. De esta manera, puedo resaltar cosas que encontré, una vez llegué al FONCEP, como esa parte administra-

tiva de las instalaciones, la gestión documental, que tenía muy buen avance; lo misional, pues bonos tenía algo para rescatar y el tema de las cesantías, que era algo de mostrar. Al respecto, hemos podido mantener la calidad bajado un poquito los tiempos de respuesta, pues tratamos de que nuestros tiempos incluyan el pago directo de las cesantías, ya que antes ese pago se hacía por medio de la fiducia y había unas demoras y unos costos adicionales. En esa medida, dado el buen ejemplo que dio la administración anterior con el pago de nómina y los pensionados, conceptuamos que, si podíamos pagar una nómina de 11.000 personas, podíamos pagar 50 cesantías en el mes, con lo cual hicimos esos pagos de manera directa.

Por otro lado, tratamos de estandarizar unos procesos sacando el manual de usuario de las entidades afiliadas y actualizando el reglamento para esos trámites. También, estamos adelantando una serie de consultas y trámites en línea, lo cual, no solo nos ha servido para ser más ágiles, sino mucho más confiables en los procesos. Me explico: antes nos enviaban un formulario, nosotros lo arreglábamos y no le decíamos al otro que venía con errores, pero ya, al ser el trámite virtual, las verificaciones que hacemos exigen, a las entidades afiliadas, hacer esos ajustes, ganando en confiabilidad.

Volvamos al tema de la felicidad, algo que ha buscado implementar en el FONCEP, ¿cómo ha sido eso?

Antes de llegar al FONCEP, en un pequeño periodo que tuve de transición, me enfoqué mucho en ese tema e hice una serie de seminarios que se dictaban en Internet acerca de la felicidad, un tema bastante apasionante. En esos cursos empecé a entender los fundamentos básicos de la felicidad y a crear mi propio concepto de cómo debe ser la felicidad en una em-

presa. En conclusión, para mí, la felicidad es ese estado de goce y bienestar de las personas que debe ir aunado a sentirse partícipes de algo superior. Esto es lo que tratamos de hacer en el FONCEP, pues, a través de los sistemas de gestión y la estandarización de procesos, la gente debe saber dónde está aportando y de qué manera es importante su labor de manera integral. Creo que eso lo hemos logrado, pues la gente siente que sabe mucho mejor cómo son sus procesos y en qué está aportando. Un ejemplo de eso es la señora de los tintos, la cual tiene que saber que su labor no es sólo la de traer un tinto, ya que ella nos da productividad y nos ayuda a ser más activos. Ese sentido de su trabajo es el que tienen que entender y apropiarse todas las personas en el FONCEP.

Y lo hemos aunado con ese bienestar, ese buen trato y esas buenas prácticas en el talento humano, por lo que esperamos que haya buenos resultados y que la gente se sienta un poquito más feliz. De hecho, pusimos, como uno de los objetivos del proceso de talento humano, el tener funcionarios felices, e hicimos una encuesta que nos dijo que el 74% de los funcionarios del FONCEP se considera feliz.

¿Qué tipo de medición aplicaron?

En una de las mediciones de clima laboral contamos con la suerte de que el proveedor que resultó escogido a través de concurso de méritos fue *Great place to work*, quien aplicó una calificación estandarizada a nivel internacional en la que nos podíamos comparar con nuestros pares. Tengo que decir que yo esperaba que la calificación fuera un poquito más alta, pero no fue mala, pues quedamos en una calificación media alta, lo cual es bastante significativo. Claro que la mayor proeza para mí, sobre todo como Director de esta entidad, es que quedamos en un ín-

dice alto, a nivel internacional y sobresaliente, de transparencia, lo cual es bastante significativo.

Y, con respecto a eso, ¿qué se ha hecho para promover la transparencia en la entidad, algo tan importante y tan urgente?

Pues yo podría hablar mucho de lo que podemos hacer, pero, en realidad, lo que se hace es ser transparente, es que ¿cómo se trabaja la ética?, pues siendo éticos, ¿cómo se trabaja la honestidad?, pues siendo honestos, entonces ahí podría decir muchas estrategias, pero la principal es la de ser transparentes y honestos. Desde la cabeza, puedo decir que no hemos influido en algún tipo de contratación y tratamos de tener la mayor cantidad de oferentes. Eso sí, lo que hemos hecho es tener una pequeña estrategia, que es más de forma que de fondo —porque el fondo lo tenemos—, y es que debemos cumplir lo que miden los índices de transparencia, que son cosas objetivas que ayudan a eso. Lastimosamente, no estamos dentro de la medición que hace la Veeduría Distrital, pero estamos seguros de que cuando nos empiecen a medir —pues algún día nos tendrán que medir—, vamos a tener una buena calificación.

Usted mantiene una constante comunicación con los empleados y contratistas, ¿por qué lo hace?

Esa es mi forma de ser, pero también hace parte de una estrategia integral, no solo para crear conciencia sobre lo que están haciendo los funcionarios, sino para generar empatía y apropiación de los procesos y resultados, de una manera transparente. De hecho, hacemos rendición de cuentas permanentes a los empleados y, algunas veces, a invitados, como algunos pensionados. Pero esto no lo hacemos solo por transparencia sino porque

buscamos que se apropien de los temas, sepan dónde es que se está sumando y haya empatía con la Dirección.

Por cierto, y a pesar que en el FONCEP se siente un buen ambiente laboral, hay, desde hace muchos años, una molestia con el tema de la prima de 37 días que se le paga a los trabajadores del Distrito, menos a los del FONCEP, a quienes se les paga solo 15 días ¿Se ha hecho algo al respecto? ¿Se puede hacer algo? o ¿es mejor dejar eso quieto?

Se ha hecho bastante, no solo para cumplir las órdenes del juez, sino, sobre todo, para apoyar a los trabajadores. Es que, cuando llegamos, lo único que se nos dijo es que había un problema con una prima, pero, con el tiempo nos dimos cuenta de que era algo súper importante para los funcionarios. En ese sentido, la orden del juez no era clara, pues no existía una directriz sobre el ajuste de la escala salarial que este pedía.

Al respecto, nosotros contamos con la asesoría del abogado José Gregorio Hernández, quien interpretó lo que pretendía el juez y lo que podríamos hacer al respecto. Con base en esto, nuestra primera decisión al respecto, fue la de cuidar los intereses de los funcionarios que había en ese momento, porque, si bien ya habían perdido 22 días de la prima de junio, también estaban en entredicho otros beneficios laborales que se tenían.

Esta administración, encabezada por mí, tomó los riesgos de decir “tenemos que proteger el resto de los beneficios”, con lo cual, sabiendo que no podíamos, en su momento, recuperar esos 22 días, se hizo una escala de transición para hacer el ajuste salarial que hicimos con la aprobación del Comité de Verificación y Cumplimiento de la Acción Popular.

Por cierto, tampoco se sabía quién era el que debía hacer eso, porque el juez pedía que fuera el Concejo de Bogotá, aunque se había tramitado, ante lo cual nos pusimos en la tarea de actuar paso a paso, siguiendo todas las órdenes del juez y protegiendo los beneficios de los funcionarios, hasta llegar al Concejo de Bogotá, donde se aprobó eso en la Comisión de Hacienda. Esto no llegó a la plenaria, porque nos dijeron que ellos no eran competentes, algo que

“

Es que, cuando llegamos, lo único que se nos dijo es que había un problema con una prima, pero, con el tiempo nos dimos cuenta de que era algo súper importante para los funcionarios. En ese sentido, la orden del juez no era clara, pues no existía una directriz sobre el ajuste de la escala salarial que este pedía.

”

sabíamos, pero como estábamos en cumplimiento de una orden judicial, lo hicimos. Esa tarea le quedó a la Junta Directiva que aprobó esa escala.

Tengo que decir que los funcionarios están en el justo derecho de seguir exigiendo lo que tienen los demás funcionarios del Distrito, pero, en cuanto a ese tema, la Alcaldía, en cabeza del Alcalde, ha venido tramitando, desde el gobierno anterior, un decreto nacional del Presidente donde se fundamente mejor la escala salarial del Distrito.

Pasando a otro tema, Gentil Escobar, uno de sus antecesores en el FONCEP, afirma que buscó convertir al FONCEP en algo como un Fondo Nacional del Ahorro y que lamenta que sus antecesores no hayan seguido con esa idea, ¿qué piensa al respecto?

La verdad, yo hice parte del empalme de la salida del gobierno de Clara López hacia Gustavo Petro y me acuerdo de que esa era una idea que llevaban, pues tenían sus ojos puestos en los recursos de la Tesorería del Distrito. El plan era volver al FONCEP un banco, el banco de los pobres, una idea que, en su momento, no me gustó y sigue sin gustarme, pues yo soy de los que considera que el Estado debe estar en sus funciones más básicas y en especial en las sociales, con lo cual, esa parte del crédito y de los recursos financieros es una verdad a pulso que se hace mucho mejor en el sector privado, ya que es mucho más eficiente.

Tengo que decir que hay unos mecanismos del gobierno que pueden impulsar esos créditos y que recuerdo que, en ese empalme, mi posición era que no se creara el banco sino que se recostara más hacia mecanismos como el Fondo Nacional de Garantías, en el que hay algunas líneas de crédito para la Mipyme del Distrito, y otros tipos de créditos para que estos puedan

estructurarse desde el sector financiero donde se colocan mejor esos créditos, aunque con la garantía que le permitiera al Estado ser partícipe de esa cofinanciación y abrir el mercado para esas pequeñas empresas.

Al respecto, hay una serie de programas que se manejan desde la Secretaría de Desarrollo Económico y creo que es un mecanismo mucho más eficiente, igual, es un mecanismo del Estado, porque las garantías se hacen desde una entidad del Estado, pero con un proceso de colocación de los créditos, manejado por un privado que sabe hacerlo mejor y sin tintes políticos, como ocurre con los bancos.

Pero es que adelantar un crédito, sea lo que sea es complicado

No solo eso, sino que hay que ver los resultados que se tuvieron aquí en la cartera FAVIDI, que no fueron los mejores.

Sí, esa experiencia es muy dicente

Y por fuera encontramos otros ejemplos como el Fondo Nacional del Ahorro o el Banco Agrario, que no son precisamente los más eficientes en esa función social de colocación de créditos. Así que la idea del Banco de Ahorro Capital mereció su estudio en el momento, pero finalmente se descartó.

Ese mismo ex Director considera que fue una necesidad — que se tradujo en logros— contratar a un alto número de personas para los cobros de las cuentas partes que iban a prescribir, ¿usted qué opina de eso?

Nosotros hemos tratado de fundamentarnos más en la tecnología, con lo cual no buscamos trabajar tan duro con tanta gente sino hacerlo con menos gente y con todo más sistematizado.

Son dos visiones, él tendrá sus motivos, pero la verdad es que nosotros hemos logrado excelentes resultados así.

Cuando ustedes llegaron, ¿qué tan alto era el número de funcionarios y contratistas de la entidad y cuántos son ahora?

En su momento, tanto los funcionarios como los contratistas, eran como 200 y ese número ha permanecido. Nosotros tenemos una dificultad y es que a los contratistas se les ponen son tareas específicas y no se les puede exigir que estén tiempo completo en la entidad, por lo que habría una discusión de qué es más productivo, si un contratista tiempo parcial o un funcionario tiempo completo. De esta manera, hemos tratado de mantener este tema equilibrado, aunque, al mismo tiempo, tenemos nuestro proceso de estudio de modernización organizacional, el cual pasamos al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD, que está pendiente de aprobación, y en el que proyectamos una planta de aproximadamente 150 personas que ya, a tiempo completo, debería poder con todo esto.

También nos hemos fundamentado mucho en los contratistas, pues entendemos que todo lo que estamos haciendo es una adecuación que debe tener un tiempo finito.

¿Cuál debe ser el futuro del FONCEP?

Nuestra administración contrató una consultoría para evaluar, como caso de negocio, la viabilidad del funcionamiento del FONCEP en el largo plazo, considerando varias posibilidades: la primera, que el FONCEP continúe con su operación normal hasta que termine sus obligaciones; la segunda, que el FONCEP traslade todas sus funciones a la Secretaría Distrital de Hacienda; la tercera, que algunas funciones del FONCEP se vayan a entidades que desempeñan actividades similares, como por ejemplo,

el pago de pensiones y, tal vez, el tema de bonos y cuotas partes, que podrían irse a Colpensiones, o el tema de cesantías que se vaya al Fondo Nacional del Ahorro; la cuarta, que una parte del FONCEP, como lo de gestión de cuotas partes por cobrar y pagar, y la administración de la historia laboral pensional, se vaya a la Secretaría Distrital de Hacienda, mientras que lo de la Cartera FAVIDI se venda o castigue de una vez por todas. Son varias las opciones que están sobre la mesa.

Esto es dicente, porque, por razones lógicas, el número de afiliados al FONCEP irá disminuyendo permanentemente

Claro, eso podemos verlo en nuestros cálculos actuariales, pues los pensionados ya están en un descenso claro, por lo que hay que cuestionarnos acerca de cuál es el futuro de esta entidad, cuál es su futuro óptimo y donde podemos darle el mejor manejo.

Aclaro que yo no soy partidario de un Estado chiquito y, por el contrario, soy partidario de un Estado grande, pero que sea eficiente, por lo que, si yo puedo cortar funcionarios y equipos y puedo hacerlo mejor, entonces debo trasladarlos a mejores verificaciones, fiscalizaciones y a áreas de impuestos más fuertes. Esa es mi visión de Estado en la que no se trata de recortar por recortar.

Hay quienes dicen que sería una lástima acabar al FONCEP, pues es una entidad que está trabajando bien y que, mandarla a la Secretaría Distrital de Hacienda o disgregarla, sería contraproducente, por lo que, más bien, se le podrían crear nuevas funciones para que siga trabajando

Pero serían cuestiones muy grandes y muy largas, y ahí está nuestro verdadero reto, que es sistematizar todo el proceso para que, donde quiera que esté, se haga bien. Mi punto es que los gastos administrativos de esta entidad son demasiado altos para lo que

produce desde lo misional, por lo que, si nos dan una nueva función, bienvenida, pero que sea algo verdaderamente productivo.

Con usted fuimos a visitar a varias pensionadas que tienen más de 100 años, y entendiendo la importancia de una entidad como FONCEP, que brinda dignidad a las personas, ¿por qué entidades como esta son importantes para garantizar la existencia, así sea parcial, de un Estado Social de Derecho?

A mí me encanta mi Estado Social de Derecho y me parece que la estructura que tiene Colombia en cuanto a los sistemas generales de seguridad social, tanto el de salud como el de pensiones, son los indicados. Claro, ambos tienen fallas y hay que irse a la minucia de esas fallas para dejar algo mucho más robusto, aunque me parece que ambos son los indicados. Sin embargo, el tamaño tiene que ser muy bien calculado, pues, las entidades deben ser lo suficientemente productivas y no pueden existir entidades solo por prestar servicios. Mejor dicho, las entidades deben existir con una misionalidad clara y productiva y, al respecto, me gusta la interacción del Estado Social de Derecho con el sector privado, pues creo que el sector privado puede hacer mejor algunas cosas que el Estado, por lo que, en esto de lo social, hay que tener una muy buena mezcla de los dos, garantizando que los privados tengan los incentivos para brindar los servicios correctos.

¿Pero entonces considera que la concepción de Colombia como un Estado Social de Derecho sí es compatible y concuerda con la realidad económica que tiene este país?

Sí, es compatible, pero hay que hacer algo integral, ya que el recaudo de impuestos de Colombia no es compatible con ese Estado Social de Derecho. Es que la proporción del PIB que se

recauda en impuestos debe propender a ser superior y ¿cómo financiarlo?, esa es una pregunta que está en la mayoría de los Estados y hay incluso una discusión bastante interesante sobre este tema en los Estados Unidos. Aquí en Colombia nos llevamos la práctica muchas cosas malas que hay en los Estados Unidos, por lo que esperemos a ver qué pasa y cómo se inicia la discusión también sobre ese tema.

Pero, ya que mencionamos eso, ¿usted qué opina de los subsidios? es que algunos dicen, como un lugar bastante común, que no hay que regalar el pescado sino enseñar a pescar...

Pero es que no se puede enseñar a pescar con el río privatizado, el monopolio del pescado y la venta de las cañas a través de un oligopolio. Pero, bueno, de subsidios no hablemos tan ampliamente, sino más concretamente de los derechos de los adultos mayores y de los menores, dos extremos que hay que tratar. Así, sobre el tema de los adultos mayores hablo de la protección para la vejez, que es la que me gusta, y que es el sistema general para la seguridad social en pensiones, que debe seguir. Allí hay subsidios que se están dando y que deben seguir dándose, claro, viendo cómo se ajustan algunas cosas para los cálculos actuariales. Sin embargo, algunos programas de protección a la vejez deben hacerse sin que la discusión sea tan técnica, pues no debe ser solo de los ingresos que se generen por la fuente de los salarios, sino de otras fuentes.

¿Y en los menores?

En los menores, hay unos subsidios que se deben dar para que todo menor tenga las mismas posibilidades de ascenso social en todo sentido, independiente de dónde se encuentre.

¿Por qué?

Porque esos servicios sociales deben generar condiciones para que las brechas sociales vayan disminuyendo, y algo muy importante en eso es la educación, la cual debería ser para todos y de calidad. Mejor dicho, acá la discusión, más bien, es cómo volver atractiva la educación pública para todos, independientemente de su ubicación en la escala social.

Pasando a otro tema, ¿qué opina de la Ley 100? Criticada por unos, alabada por otros, pero que, finalmente, permitió organizar este sistema

La Ley 100 viabilizó un poquito más este sistema de pensiones y le dio un fundamento muy grande al sistema de salud. De hecho, debemos ser conscientes de que tenemos una cobertura superior y que ese es un sistema de los de mostrar, que tiene un gran problema financiero y de financiamiento, pero que debe contar con los controles adecuados para seguir avanzando. Claro, con preocupación veo que quieren tirar para atrás todo eso, además, para mí, hay una guerra entre EPS e IPS, que siempre tienden más hacia los prestadores y no hacia el asegurador, a pesar de que el asegurador es el corazón del sistema.

¿Ha cambiado su percepción del sector luego de pertenecer casi 4 años en FONCEP?

No, no ha habido grandes cambios, pues, el aprendizaje grande que he logrado yo aquí no ha sido haciéndome cambiar mi manera de pensar, sino conociendo los distintos sistemas de gestión que hemos venido implementando con nuestras buenas prácticas. De resto, sigo con mis mismas ideas.

¿Qué espera de sus sucesores?

Eso, y que tomen buenas decisiones, para que, ojalá, esto no vuelva a tener tanta influencia política, como la que hubo en un pasado. Espero que el FONCEP continúe apelando a su experiencia técnica, tal y como pasa en la Secretaría Distrital de Hacienda. Es que, si nos ponemos a ver, la Secretaría de Hacienda cuenta con un equipo que ha tenido una continuidad de más de 15 años, lo cual ha permitido conseguir varios logros. Por eso, quisiera que FONCEP, al pertenecer a ese sector, también fuera permeado por esa continuidad de la visión técnica, para que se siga con los procesos y continúen varias personas del equipo que, creo yo, deberían hacerlo por su visión y conocimiento.

Y ojalá que los funcionarios de carrera garanticen esa continuidad

Esa es una tarea bien importante, y esperamos que se apropien de lo que hemos hecho y lo defiendan.

ENTREVISTAS A SECRETARIOS DE HACIENDA

2 0 0 7 - 2 0 1 9

A portrait of Pedro Rodríguez Tobo, a middle-aged man with dark hair, wearing a grey suit jacket, a light blue shirt, and a red tie with a white polka-dot pattern. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with green trees and a blue fence.

Pedro Rodríguez Tobo

SECRETARIO DISTRITAL DE HACIENDA
1 DE ENERO DE 2004 - 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Entrevista realizada el 13 de noviembre de 2018

Cuéntenos un poco de su experiencia en el servicio público, de su trayectoria...

Tengo unos 30 años trabajando en el servicio público, porque, por profesión, soy Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, por lo cual estudié y me gradué para trabajar en el sector público. Toda mi vida profesional ha sido en el sector público, la mayoría en cargos aquí en Bogotá y, gran parte, por lo menos durante 20 años, con cargos de nivel directivo. Además de la Administración Pública, tengo otros estudios, como una maestría en Finanzas y Sistemas, una especialización en Derecho Constitucional y otra en Psicología Organizacional, a los que se suman mis estudios de Prospectiva y Pensamiento Estratégico, ente otros.

En cuanto a mi experiencia profesional, he trabajado para entidades del Estado como la Financiera de Desarrollo Territorial, a nivel nacional, y como Director General de Presupuesto de la Secretaría de Hacienda, por cinco años y, luego como Secretario de Hacienda, por cuatro años, a nivel distrital. También fui Concejal de Bogotá, formando parte de un movimiento liderado por Antanas Mockus, “Los Visionarios”, y estuve en varias juntas directivas de algunas entidades.

Y entonces, ¿cómo se dio su llegada a la Secretaría de Hacienda?

Yo trabajé en todo el tema programático de Lucho Garzón, cuando estuve en el Concejo, y apoyé la estructuración de su campaña, lo cual llevó a que, al ganarse las elecciones, él tomara la decisión de nombrarme Secretario de Hacienda, cargo que ocupé durante los cuatro años que duró su periodo.

¿Cuáles objetivos se trazó al llegar a ese cargo?

El primero fue obtener la financiación del Plan de Desarrollo que, para esa época, era como de 25 billones, lo que hacía urgente gestionar recursos. Dentro de eso había retos como el de mejorar en fiscalización y cobro, con planes anti-evasión, buscando recaudar un billón de pesos en eso. Había también que gestionar recursos de crédito para financiar proyectos que tenían que ver con inversión social, pues el gobierno buscaba luchar contra la pobreza y la exclusión social, ya que las prioridades eran la educación, la salud y la integración. Sin embargo, eso no era suficiente con los recursos que la ciudad recibía, por lo que era necesario ser más eficiente en el recaudo de los impuestos, lo cual, por fortuna, se consiguió gestionando el crédito y buscando convertir a Bogotá en una ciudad más competitiva mejorando en el ranking de competitividad en América Latina y, finalmente, logrando, con los recursos que se consiguieron y con la ejecución de los secretarios y el equipo de gobierno, reducir la pobreza. Eso lo lideramos y el país lo ha seguido como ejemplo.

Entonces pudimos gestionar los recursos del Plan de Desarrollo y logramos cumplir las metas en cuanto a su financiación, además de reducir la pobreza, haciendo de Bogotá una ciudad más competitiva en el contexto de América Latina, pues pasamos del puesto 12 al 6. Esto quiere decir que nuestro gobierno no solo se dedicó a luchar contra la pobreza, sino que buscó mejorar en cuanto a competitividad.

En cuanto al manejo interno de la Secretaría, buscamos hacerla más eficiente, con sistemas de información que permitieran eso y dando garantías de transparencia en el manejo de los recursos públicos, cuestión que, infortunadamente, mucha gente cree que no es posible lograr en el contexto de las entidades públicas. Sin embargo, en nuestro caso no hubo investigación,

acción o sanción que tuviese que ver con el desvío de los recursos públicos, así que logramos la eficiencia y llegamos a manejar los recursos de tesorería de todo el Distrito a través de unos sistemas de información y una cuenta única distrital, teniendo un sistema de información como el SI CAPITAL, aplicativos como el de OPGET de Tesorería o el PREDIS de Presupuesto Distrital, Nómina o Contratación, que se extendieron a otras entidades del Distrito, lo cual ayudó a conocer, de manera transparente, el manejo de los recursos públicos.

Esto quiere decir que hubo varios retos que logramos cumplir, pues, además, fuimos una entidad certificada en calidad que trabajó en procesos de reestructuración del Distrito Capital, logrando viabilidad financiera para sacar adelante todos esos proyectos.

¿Entonces, para usted, esos retos se convirtieron en logros?

Sí, esos retos se convirtieron en logros y en ejemplo para otras entidades y ciudades en el país. Es que la Secretaría de Hacienda es una entidad en la que mucha gente quería trabajar, pues ejercía liderazgo en muchos temas, no solo en lo financiero, sino en lo gerencial, así como en el manejo de recursos financieros y tecnológicos, siendo abanderados de los temas de información con el SI CAPITAL y ejemplo de temas administrativos y operativos. También, adelantamos mejoramientos de tipo físico, como adecuar el espacio de trabajo de la Secretaría de Hacienda, en el caso del edificio del CAD, en temas de reforzamiento estructural, y mejorando los espacios de trabajo, mobiliario y tecnológicos para los trabajadores y usuarios del SuperCADE.

Para los contribuyentes también fuimos más eficientes y disminuimos los tiempos de espera, además que la calidad de la atención mejoró en respuestas, pues logramos divulgar la in-

formación de lo que se hacía con los recursos. Entonces, esos fueron los retos que nos trazamos, los cuales se convirtieron en logros y en ejemplo para otras entidades del Distrito y, repito, para otras ciudades en el país.

¿Pero qué dificultades tuvo para lograr esto?

Varias, pues causaba dificultad el sacar adelante esos proyectos en el Concejo de Bogotá, ya que había que convencer, con argumentos, datos y cifras, la aprobación de todos los Proyectos de Acuerdo que se presentaran y que tenían que ver con el financiamiento del Plan de Desarrollo. También había que tener un equipo directivo muy competente, buscando que las mismas personas de ese equipo tuvieran la disposición y el mejor trabajo en equipo para sacar adelante unas metas que no eran individuales del Secretario sino de todo el equipo directivo. De esta manera, unos y otros tenían que apoyarse mutuamente, porque, por ejemplo, las metas de Impuestos dependían del trabajo de Jurídica, de Sistemas o del área Administrativa o Corporativa de Talento Humano y, si esas áreas no cumplían bien su labor, no se podían cumplir cabalmente las metas, y lo mismo le podía suceder a Tesorería o a Presupuesto, pues se fijaban unas metas de gasto, pero si Impuestos, por ejemplo, no presionaba y lograba sus metas de recaudo, Presupuesto no podía lograr sus metas de gasto.

Y todo eso se logró, pero no fue fácil, porque hay caracteres, estilos y profesiones diferentes que hacían que lograr que confluyeran y se apropiaran de esas metas fuera complicado. Además, que la gente antepusiera sus intereses personales por el interés general implicaba que el equipo fuera conformado por gente honesta y con la “camisa puesta”, además, que tuviera habilidades de dirección, coordinación y liderazgo hacia quienes dependían de ese equipo directivo.

La Secretaría de Hacienda es una entidad que aglutinó alrededor de 1.500 personas, muchas de contrato y otras de planta, pero con el reto importante de que el equipo directivo hiciera una selección con el talento humano para poder establecer controles por todo lado: en los sistemas de información, en las áreas y en control interno, así como en la planeación para que no hubiera evidencias de corrupción o malos manejos.

De hecho, hay que mencionar muy bien las dificultades que se presentaron cuando manejamos el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá - FPPB, pues hubo evidencias claras de corrupción, desfalco y malos manejos de información que se dieron porque se aprovecharon del desorden que había, ya que mucha de la información se manejaba con expedientes físicos que no cumplían con las normas de archivo básicas. Así, en la medida en que eso no estaba digitalizado, se facilitó meter documentos falsos o se presentaron casos en los que si una persona fallecía se le seguía pagando la pensión. Todo eso ocurría porque había desorden y un manejo de información en unas condiciones no adecuadas, lo cual implicó conformar un equipo de gente que se encargara de organizar eso, así como otro equipo que desarrollara un aplicativo para que eso se limpiara y dejara en cero ese tipo de falencias.

Para enfrentar dicha situación, con la Contraloría llevamos a cabo un proceso en el que hubo que destituir funcionarios que cohonestaron con ese tipo de delitos, por lo que ahí hubo retos y riesgos en ese sentido. Y, claro, también había retos y riesgos en áreas como Impuestos, donde había gente que se podía prestar a malos manejos de información, buscando que prescri-

bieran deudas tributarias sobre la base de cobrarle prebendas al contribuyente. Por todo eso, había retos importantes y riesgos que era urgente minimizar a través de sistemas de información, controles y gente idónea y transparente, para darle un vuelco a ese tipo de problemáticas.

Claro, también ocurría que, en el Distrito, en muchos casos, cada quien tenía sistemas de información o aplicativos que, a veces, no contaban con los estándares mínimos de seguridad o de protocolos, por lo que, en su momento, tuvimos que presionar para montar nuevos sistemas de información, situación que implicó debates y discusiones con directivos, profesionales y técnicos de otras entidades que eran reacios al cambio. También hubo retos al hacer la adecuación física de las oficinas, pues no era fácil trabajar con el ruido del taladro, pero todos eran retos que se tenían y que sacamos adelante.

Igualmente, eran muchas las dificultades con los contribuyentes, por ejemplo, con las fechas de vencimiento, pues la gente deja, muchas veces, todo para la última hora, lo cual generaba también retos diarios que había que sobrellevar, identificando las causas de las problemáticas y solucionándolas. Ante eso, por ejemplo, organizamos jornadas adicionales de atención a los usuarios y logramos que los bancos ampliaran sus horarios, para que la gente pudiera bajar las cosas de Internet. Creo que fue una época en la que logramos un gran salto en muchas cosas, y por eso digo que tuvimos retos y obstáculos, pero cumplimos y superamos nuestras metas, es decir, había retos, pero también soluciones. Y conseguimos la plata para eso y, por supuesto, para financiar el Plan de Desarrollo.

Y usted lo acaba de mencionar, pero me gustaría que profundizara en eso, por lo que le pregunto ¿qué fue lo que pasó con las denuncias y pruebas de corrupción en el manejo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá? ¿Cómo enfrentaron eso y cómo lo solucionaron?

Esa era una problemática que venía de muchos años atrás en todas las entidades donde se podían manejar pensiones, como las cajas de previsión de la época, y donde los tramposos y corruptos aprovecharon el desorden y el mal manejo de la información para hacerse de pensiones que no merecían o para manipular la información y extorsionar al beneficiario de una pensión, dándole una pensión que no merece, o entregándole la que merece, pero recortando o dilatando el tiempo para que la entreguen.

Por eso, reitero que eso se veía en todas esas entidades, pero lo que pasó es que, en esa época, estuvimos, por ejemplo, en la transición, de la extinta CAJANAL, así como de otras entidades donde salieron a la luz muchos hechos cuestionables. Además, todas las entidades que se liquidaban terminaban en una unidad especial de entidades en liquidación, que existe en la Secretaría de Hacienda, por lo que, por ejemplo, cuando se acabó la EDIS se pagaban los pasivos de la EDIS, cuando que se acabó la Caja de Previsión Social del Distrito se pagaban los pasivos de la Caja de Previsión y, cuando se acabaron las empresas de buses, se pagaban los pasivos de las empresas de buses, entre otras situaciones similares. Entonces, desde Hacienda, pagábamos todo eso, tratando de darle un vuelco a ese mal manejo anterior.

Así que tomamos medidas y pasamos de tener un archivo físico y desordenado, por allá en cajas e incluso costales tirados, a contratar un equipo de gente que empezó a organizar todos esos expedientes, tecnicando esa información. También se montó un equipo especializado en pensiones, creándose una unidad es-

pecializada que requería, obviamente, mucha atención, al punto que llegamos a destituir funcionarios que se encontraron con problemas de corrupción.

Sin embargo, aunque se avanzó en esos temas, consideramos que lo mejor que podíamos hacer era tener una entidad especializada y dedicada únicamente a eso y, como existían los fondos de cesantías y de pensiones, conceptuamos que en el Distrito podíamos crear un equivalente a eso. Por esta razón creamos al FONCEP, una entidad a la cual trasladamos esa unidad especial que teníamos en la Secretaría de Hacienda y que manejaba las pensiones.

Al tiempo, FAVIDI, aquella entidad que manejaba las cesantías, desapareció o, más bien, sus restos los llevamos a esa nueva entidad llamada FONCEP. Con esto, FONCEP aglutinó el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá - FPPB, que estaba en Hacienda, y el manejo de las cesantías de los trabajadores y la cartera que tenía FAVIDI. Claro, uno buscaba que FONCEP fuera la entidad especializada en manejar esos asuntos porque aún son bastantes los pensionados en el Distrito, y es claro que el Secretario de Hacienda no debía estarse desgastando todos los días pendiente de eso y descuidando el tema tributario, así como el de crédito y los asuntos presupuestales de 20 localidades y 30 entidades.

Así que se esperaba que FONCEP fuera especializada y dirigida por personas especializadas, es decir, que fuera una entidad técnica y no política, con lo cual podría brindar la mejor atención a los pensionados del Distrito. Cabe decir que, para esa época, nos pusimos al día, pues creo que el FPPB era la única instancia de pensiones del país que pagaba al día a los pensionados, cuestión que le entregamos al FONCEP, para que siguiera con eso, lo cual no era tan difícil, porque las cosas es-

taban ahí, aunque, claro, mejorando cosas. Por otro lado, no se podía decir que no hubiera plata, ya que desde Hacienda siempre hubo fondos para eso.

¿Qué línea le trazó usted, como Secretario Distrital de Hacienda, al Director General del FONCEP?

La línea era básicamente que le diera continuidad a mejorar la eficiencia y la atención a los pensionados en el pago de pensiones y cesantías. Obviamente, cuando se creó el FONCEP, nos quedaban pocos meses de periodo, pues el FONCEP comenzó a operar en el 2007 y en ese año terminamos. Entonces fueron pocos meses los que estuvimos viendo a FONCEP, pero, de todas formas, estuvimos al tanto de todo.

¿Pero se diferenciaba mucho el FONCEP de FAVIDI?

Claro, es que FAVIDI era solamente pagar las cesantías.

Y fomentaba vivienda y todo eso...

Pero eso era muy poco, con unos cuantos empleados, pues no era la vivienda del Distrito, sino créditos para vivienda de unos cuantos funcionarios, y es que FAVIDI se puso, en algún momento, a hacer vivienda, algo que no debería haber hecho, un error, porque una cosa era pagar las cesantías y otra ponerse a ser constructor. Ante esto, puedo preguntar, ¿uno para qué se va a poner a hacer lo que no le toca o lo que no sabe? En eso hubo muchas equivocaciones y, tal vez, construcciones que no se hicieron muy bien, con varias fallas. Es que cuando FAVIDI se metió a construir creo que le fue mal, aunque eso ya fue hace bastante tiempo. De hecho, cuando creamos al FONCEP, quedó claro que no podía ponerse a hacer esas cosas y que lo que tenía que hacer era pagar las cesantías y listo.

Sí, se sabe que hubo inconvenientes con unas urbanizaciones que tuvieron problemas y que, incluso, llevaron a un canje con la Caja de Vivienda Popular, además de las dificultades para cobrar el valor de las casas...

Es que, ¿para qué se ponen a hacer eso habiendo tantas constructoras? Y sí, menos mal que se acabó FAVIDI y que el FONCEP tiene prohibido hacer esas cosas.

¿O sea que tal vez el peso de FAVIDI no se sentía en el FONCEP?

No, realmente no, porque pagar las cesantías no era complejo. Más bien lo complicado era pagar las pensiones y dárselas al que tenía derecho, así como las sustituciones. Claro, infortunadamente hay quienes hacen cosas irregulares, cuestión que nos generaba un trabajo fuerte, ya que había miles de pensionados. Por eso decidimos que la entidad se concentrara en lo que tocaba, en las pensiones.

Varias personas afirman que el FONCEP podría transformarse en un Fondo de Ahorro, ¿qué opina?

Que convertir al FONCEP en una especie de banco es una pésima idea. Es que hay cosas a las que se puede llegar, pero luego de mucho trabajo, experiencia y tecnología, lo cual se hace, digo yo, cuando nadie más lo puede ofrecer. En esa medida, creo que el Fondo Nacional del Ahorro puede hacer eso porque tiene una cobertura nacional, lleva dando créditos hace décadas, y, de hecho, recuerdo que una de las primeras casas que yo tuve fue con un crédito del Fondo Nacional del Ahorro. Entonces, ese paso siempre es complicado, porque toca aprender cosas de tecnología y luego sí darse a la tarea, aunque toca estar juicioso y enfocado, pues se corre el riesgo de perder muchas cosas, ya que,

a veces, la gente no paga y quitar una casa nunca será lo mejor. Se puede hacer, pero habría que crear condiciones. Mejor dicho, no soy amigo de eso, porque hay otras instancias.

Y puede pasar que la entidad descuide su labor esencial que es el pago de las pensiones y el manejo de las cesantías...

Sí, pague usted a tiempo y, obvio, usted puede darle a la entidad servicios adicionales, pero puede quedar envainado porque vaya y quítele la casa al que no ha pagado el crédito. Los bancos lo pueden hacer porque son privados y no tienen problema, pero estos cargos en el FONCEP son cargos públicos y, seguramente, la gente se va a ganar un lío político quitando una casa. Adicional a eso, también se generan ciertos vicios porque, como es una entidad pública, no se paga y no pasa nada, lo cual me hace acordar de lo que ocurrió, por ejemplo, con el Banco Central Hipotecario. Es que si se trata de un banco privado se paga, pero si es un banco público, la gente se agarra “de aquí y de allá” para no hacerlo. Mejor dicho, eso es como decir que, como hay tanta plata en la Tesorería, se puede crear un banco, el Banco Distrital al que el Distrito y sus trabajadores le meten plata, pero puede pasar que llega algún personaje nombrado politiqueramente y se roba la plata, y es que hay cosas en que el Estado no es precisamente el mejor ejemplo, entonces es mejor no ganarse problemas.

Mejor dicho, se lo resumo con una analogía: ¿para qué me meto, por ejemplo, de cantante si mi voz es ronca y sin medida?, es que hay cosas en las que el Estado no es el adecuado, por lo que es mejor no meterse. Y, lo vuelvo a decir, se podría crear un banco, pues la tesorería distrital tiene 3 o 4 o 5 billones, pero, ¿para qué? Igualmente, se podría construir vivienda, pero ¡ay de que quede chueco un ladrillo, una pared o una ventana!, sería complicado.

Precisamente, usted tocó el tema de lo técnico y lo político, y ante eso, ¿el FONCEP ha tenido un manejo técnico o un manejo político?

Lo que pasa es que yo solo estuve en los meses de creación del FONCEP y, para esa época, Yolanda Rodríguez, quien manejaba en la Secretaría de Hacienda el tema pensional, pasó al FONCEP como Subdirectora de Pensiones, con lo cual el equipo de pensiones de la Secretaría pasó a la nueva entidad a hacer lo mismo. Yolanda y su equipo eran gente técnica y experta en esos temas de pensiones y hasta ahí sé que eso se manejó técnicamente. Ya después, Yolanda se pensionó, pero no sé a quiénes nombraron más tarde, por lo que, francamente, no tengo conocimiento del manejo que le dieron a esos temas.

Lo que hay que tener en cuenta es que, entre los requisitos para ocupar ese tipo de cargos en el FONCEP, por ejemplo, en la Subdirección de Pensiones y Cesantías, se deben tener, como requisito, profesiones y experiencia relacionada con el tema de pensiones, cesantías y prestaciones, al menos de unos cinco años. Si nombran a cualquier persona sin experiencia, es factible que esta se enrolle o que haga un mal manejo, porque por ahí se puede defalcicar al Estado, por ejemplo, reconociendo pensiones y manejando papeles, como pasó con la extinta EDIS y otras entidades más que eran un robadero al Estado con dobles y triples pensiones. Entonces, en el FONCEP hay que nombrar gente técnica y honesta con una selección meritocrática. Claro, infortunadamente, como son cargos de libre nombramiento y remoción, y si el manual de funciones es laxo, cualquier profesional con cualquier experiencia puede ejercer, ya que pueden nombrar a cualquiera y, francamente, después del 2008 no sé quiénes han estado al frente de esa entidad.

No obstante, es claro que nuestro objetivo al crear al FONCEP, fue el de tener una entidad especializada en pensiones y cesantías manejada por gente especializada. En esa medida, se espera que los alcaldes escojan un buen Director, y, sobre todo, que sea transparente y honesto, pues, francamente, no es necesario que el Director sea un experto en el tema de las pensiones, ya que, si tiene a un subdirector experto, pues se facilita todo, y si tiene otro experto en cesantías, aún mejor. El Director no tiene que ser un experto, pero sí alguien capaz de ser un buen jefe para llevar la entidad a cumplir sus objetivos.

Y todo eso se dio en el marco de una reforma administrativa muy importante, ¿cómo vio eso desde Hacienda?

Eso fue en el 2007 cuando creamos al FONCEP, lo cual vi muy bien, porque fue un proceso de reorganización del Distrito y,

como el Distrito tenía 20 alcaldes locales y, diga usted, 30 entidades, había 50 personas y poco tiempo para hablar con todo el mundo. De esta forma, con la reforma se organizaron 12 secretarías, lo que hizo que el Consejo de Gobierno fuera más eficiente, pues, por ejemplo, allá no iba el Director del FONCEP, sino la cabeza de su sector, el Secretario de Hacienda. Esto fue un buen ejercicio y, desde el punto de vista de los recursos humanos, la gente que estaba en Hacienda se organizó también con eficiencia. Claro, siempre se pueden mejorar cosas, pues, por ejemplo, creamos la Subsecretaría de la Mujer que se volvió después Secretaría, o el Fondo de Vigilancia que se transformó en la Secretaría de la Seguridad, lo cual quiere decir que son cambios que se van necesitando de acuerdo a los movimientos mismos de la sociedad y el Estado.

Entonces, en el FONCEP hay que nombrar gente técnica y honesta con una selección meritocrática. Claro, infortunadamente, como son cargos de libre nombramiento y remoción, y si el manual de funciones es laxo, cualquier profesional con cualquier experiencia puede ejercer, ya que pueden nombrar a cualquiera.

¿Qué considera que le faltó por hacer al frente de la Secretaría Distrital de Hacienda?

Creo que faltó más tiempo, pues si bien estábamos en la junta directiva de los hospitales y avanzamos en esa representación, no pudimos ser más fuertes, ni lograr que esas juntas tuvieran un papel más relevante. De hecho, desarrollamos un trabajo con la Universidad de los Andes para mejorar en eso, pero nos faltó realmente tiempo para que, quienes estuvieran en esas juntas, tuvieran mejor desempeño e hicieran una labor más técnica y comprometida. También hubiese querido tener más tiempo para hacerle un mayor seguimiento a la ejecución real de los recursos, es decir, al cumplimiento de las metas del presupuesto orientado a resultados, pues le hacíamos un seguimiento financiero al presupuesto, pero no alcanzábamos a hacer un seguimiento a la ejecución física.

Es que me habría gustado ser más eficiente en el control administrativo del manejo de los recursos, pues ahí creo que nos faltó un mejor papel, ya que el tiempo no alcanzaba para todo eso. Y, como las entidades van y negocian el presupuesto, además de que explican por qué necesitan determinados recursos, uno evalúa y hace el seguimiento para ver si efectivamente los recursos se ejecutaron verdaderamente. Es que alguien dice que ejecutó 20.000 millones, pero hay que ver si efectivamente se gastaron correctamente. Y, claro, esa es una labor que, en un principio, compete a los organismos de control, pero también sería bueno que los secretarios visitaran las obras, los proyectos y las entidades, y, de igual manera, que tuvieran una interacción con los gremios que pagan los impuestos.

Por ejemplo, recuerdo que creamos una distinción a los contribuyentes más cumplidos de industria y comercio, y a las empresas, aunque se sigue necesitando mayor interlocución para

ver qué necesitan de la ciudad, pues son los que más pagan. Es que, si alguien paga 20.000 millones como empresa y tiene tantos problemas, hay que ver cómo se le ayuda a los grandes y a los pequeños, teniendo mayor interacción para lograr resultados interesantes y chéveres. Asimismo, en el tema de salud, es bueno tener más estadísticas e información para entender las problemáticas con mayor claridad. De pronto, el problema de la salud no es de más hospitales sino de dotación con camas, equipos o personal, y ahí ponen plata las localidades, a veces el sector privado y, por supuesto, nosotros.

¿Cómo fueron sus relaciones con el Concejo de Bogotá?

Tuve una buena relación, pues ya tenía la experiencia de haber sido concejal, con lo cual uno ya también entiende y respeta el papel del que está en frente, y eso es como esos dichos que afirman que “hay que ponerse en los zapatos del otro”. Entonces, se entiende que un concejal puede representar diferentes grupos poblacionales como, por ejemplo, las madres comunitarias, los transportadores o determinados empresarios. En esa medida, siempre buscamos tener un diálogo técnico, respetuoso y con argumentos con los concejales. Y, de hecho, logramos sacar todos los proyectos que teníamos para financiar el Plan de Desarrollo (por ejemplo, la valorización y el cupo de endeudamiento). Por eso, tengo que decir que hubo respeto mutuo sin transacciones indebidas, y es que mucha gente presume que para sacar adelante proyectos hay que ceder a cosas sucias, pero no fue así, además, Lucho (Garzón) tenía como regla fundamental el no hacer transacción alguna con los concejales. Obviamente, yo sí estaba en el Concejo casi todos los días porque siempre citaban, tanto al secretario respectivo, como al de Hacienda, pues todo tenía que ver con plata. Así que estaba de domingo a domingo en

el Concejo y, recuerdo que me abrieron una investigación porque no fui un domingo, pero es que me encontraba fuera del país. En general, los concejales eran exigentes, pero el balance fue bueno, y si bien no faltaban las agresiones, yo no les ponía cuidado.

Filosóficamente, ¿por qué considera importante que existan entidades como el FONCEP?

Porque son muchas las personas que tienen que ver con eso, ya que, de una u otra forma, le prestaron un servicio a la ciudad y, tanto los pensionados como los que pueden hacer sus aportes, merecen la mejor atención y el mejor servicio. Es que si alguien dice “yo le dediqué varios años al Distrito y lo hice bien”, pero lo tratan a las patadas y no le pagan a tiempo, es terrible, y como se trata de miles de personas, es claro saber que se merecen una entidad especializada que preste la atención requerida.

Uno entiende eso, porque puede ponerse a pensar “oiga, ¿qué tal cuando yo me pensione? o mi papá que es pensionado, ¿qué tal que no le pagaran la pensión?, ¿de qué viviría?” Seguramente habría que hacer una “vaca” en la familia y unos pagarían y otros no, entonces eso sería un lío. Además, la atención, inclusive social, que requiere un pensionado, no solo para que le paguen, sino para que le den un acompañamiento social para la gente que necesita un techo, o la educación de los hijos, es muy importante. Si se logra entregar eso, la gente logrará trabajar con gusto y sentido de pertenencia. Por eso es importante que FONCEP sea una entidad especializada y dedicada todo el tiempo a ese tema.

¿Cuál cree que debe ser el futuro del FONCEP?

El FONCEP debe tener el tamaño adecuado, y aunque no sé cuántos funcionarios tiene hoy, estos deben ser especializados y

entrenados. Claro que en la labor que hace el FONCEP, aún faltan varios años para que el número de pensionados baje notablemente. Por supuesto que el día en que el FONCEP tenga por ahí 1.000 pensionados, ya se verá qué hay que hacer con la entidad, analizando si se vuelve una dependencia de la Secretaría de Hacienda. Sin embargo, por ahora, la entidad debe seguir con eso y con valores agregados como el bienestar y la recreación de los afiliados. Recuerdo el caso de un conductor que se pensionó y a los pocos meses murió, pues terminó en una crisis por no hacer nada. En esa medida, considero necesario implementar estrategias para que la gente se siga sintiendo útil. Así que el FONCEP puede pensar en ver cómo mejorarle la vida a sus pensionados y afiliados. Recuerde, por ejemplo, las cajas de compensación que se han ido transformando y continúan creciendo, lo cual me hace pensar que el FONCEP podría pensar en algunas cosas, como ayudar a mejorarle la calidad de vida a la gente.

¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá?

Creo que la seguridad social tiene que ser extensiva y equitativa. Extensiva es que todo colombiano se pueda pensionar, o que toda familia pueda tener una pensión. Es que, si yo llego a determinada edad, mi hogar debe tener una pensión, así sea un salario mínimo, al que se tiene derecho. ¿Cómo? pues sumando las semanas nos da para eso, y si no me dan las semanas, pues el Estado me tiene que subsidiar y ¿cómo subsidia?, pues el Estado tiene que tener un fondo para eso, pero, para que ese fondo no sea muy grande, se tiene que buscar que la gente pueda estar en el contributivo. Esto hace imperioso generar empleo e ingreso a la gente, buscando formalizar el trabajo, ya que, así sea un

vendedor ambulante, debería hacer un aporte de pensión contribuyendo como independiente, para que, según los ingresos, pueda aportar y lograr la pensión.

Eso es como el caso de la salud, pues antes todo el mundo era lo que se llamaba “vinculado”, al tiempo que los subsidiados y contributivos eran muy poquitos. Los vinculados son los que no eran ni subsidiados ni contributivos y que tenían que ser atendidos en un hospital público. En cambio, hoy en día o se es contributivo o se es subsidiado, pero el vinculado no existe ya. Con esto, si alguien no es contributivo es subsidiado y tiene el SISBÉN 1, 2, 3 o lo que sea y, con su tarjeta del SISBÉN, lo atienden. Y sí, hay que mejorar la calidad de la salud y la atención, pero es claro que todos tenemos derecho a esta. Y, en el caso de las pensiones, es igual porque si usted no tiene la atención se debe atender a esa persona ¿y dónde? En los hogares de adulto mayor, pues no se puede dejar a la persona muriéndose sin comida, por lo que, de alguna manera, el Estado está atendiendo a esas personas.

Lo otro es ser equitativos, pues no puede haber pensiones muy altas, de 30 o 25 millones, pues la persona, después de pensionarse, no necesita toda esa plata, ya que está sola y sus hijos, si los tiene, seguramente están grandes. Es que ¿cómo es posible que alguien necesite 20 millones de pensión y el otro tenga que vivir con 500.000 pesos?, es absurdo. Un pensionado debería ganarse máximo 10 millones de pesos, algo más que suficiente, aunque todo eso implica solidaridad, ya que, cuando usted aporta a pensiones, hay un tema de solidaridad y equidad que hay que hacer realidad. ¿Cuál es el problema? Que se pagan las pensiones altas, pues hay con qué pagarlas, pero hay lío con las pensiones bajas. Eso implica la necesidad de reorganizar todo ese tema.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

Hay que hacer una comparación, porque hay momentos específicos. Es que hay que ver cómo era el país en 1993, cuando se declaró la Ley 100, determinando qué era lo que había antes en materia de pensiones, para ver si mejoramos o empeoramos. Es que si antes del 93, la gente estaba en un lugar y con la Ley 100 pasó a otro mejor, es decir que se pasó de una calificación de 2 a una de 3,5, está bien, aunque se necesite de otra ley para mejorar en términos de cobertura y calidad. Con la Ley 100 se mejoró, pero, claro, no se llegó al ideal. Eso es como la educación gratuita, pues la Constitución decía que desde 1991 había educación gratuita. Sin embargo, solo con el gobierno Distrital de Lucho Garzón, dimos los pasos para que la educación secundaria fuera gratuita, es decir, que no se cobrara ni matrícula ni pensión. Hoy en día ya no se cobra en ningún grado, pero antes no había alimentación en los colegios, no había comedores y ahora sí tienen que tener, un proceso que se fue haciendo poco a poco. Entonces, hay que ver si se mejoró en cobertura y calidad, por lo que hay que evaluar con base en el año 1993 y no en el año 2018. Es como el transporte, pues antes de Transmilenio el transporte era peor, pero hoy la gente no recuerda que en el transporte de los ochenta y noventa la gente se colgaba del bus, entonces se mejoró bastante, así Transmilenio deba mejorar más.

¿Qué opina de los regímenes especiales?

Tendrían que ser especiales, pero para personas realmente especiales, por ejemplo, los policías que arriesgan su vida, o los que trabajan en medicina legal, quienes pueden ser contagiados, o los que trabajan en riegos reales. Pero eso no puede ser

para trabajos de oficina. También, si hay cuestiones especiales, la diferencia debe ser por mucho del 20%, pero no del 50 u 80%, porque sería absurdo.

¿Y los subsidios?

Creo que los subsidios deben existir, pero de transición, por lo que le puedo dar a alguien subsidio de desempleo por un semestre o un año, pero con la condición de que busque empleo. No se puede negar el subsidio, por ejemplo, en la salud y no se puede negar el subsidio a alguien que consiguió ocho días de trabajo, por ejemplo, las señoras que están en el servicio, que tienen trabajo y ganan menos del salario mínimo. Claro, no puede haber el subsidio “zángano”, porque el Estado no tiene los refuerzos para eso y hay gente que se vuelve floja.

¿Qué opina de esa visión de que hay que adelgazar al Estado para lograr eficiencia, o de la visión contraria que dice que hay que engordarlo para fortalecerlo?

En unos temas esenciales, el Estado debe fortalecerse y en otros temas, que no son tan esenciales, puede adelgazarse, pero no debe desaparecer. Un ejemplo de eso son los bancos, pues hay muchos bancos, pero debe haber un banco estatal, es decir que debe haber una opción. Otro ejemplo es la telefonía en la que no es esencial que esté el Estado, pues si bien hace 100 años se requería, porque nadie estaba en eso, ahora no es así. Esto quiere decir que, dependiendo de los sectores, el Estado puede fortalecerse o no. Un ejemplo es la educación, en la cual siempre debe estar el Estado, con una educación pública que debe ser más grande y fuerte, para que pueda competir con la educación privada. Asimismo, es clave que, en la salud, y en atención a población vulnerable, el Estado esté fortalecido.

No soy amigo de acabar con todos los funcionarios del Estado, pues necesitamos de personas con vocación de servicio que sepan que son servidores públicos y no zánganos públicos.

¿Cambió su idea del sector luego de su labor como Secretario de Hacienda?

Fue muy positivo para mí, porque uno siempre hace un balance y ve lo que había antes y lo que hubo después. En lo que uno encuentra, lo que uno recibe, lo que uno entrega y lo que uno ve, hubo un valor agregado durante cuatro años. El hecho de que los indicadores hayan mejorado en todas las cosas fue algo buenísimo, pues hubo un trabajo que generó satisfacción y que nos permitió tener la cabeza bien en alto, lo cual consignamos en unos libros sobre la gestión y la transformación de la Secretaría de Hacienda demostrando, con cifras, lo que había en el 2004 y lo que entregamos en el 2007, tanto en Hacienda como en las entidades.

¿Ha seguido al tanto de la Secretaría Distrital de Hacienda?

No, realmente no, pues me metí en otras cosas y no he estado muy al tanto, aunque mucha gente que trabajó conmigo sigue ahí y sé que ha habido mucha continuidad en las cosas. Por fortuna, en Hacienda no he escuchado de un gran escándalo, lo cual demuestra que hay varios controles, a pesar de los gobiernos que han pasado. Es que tomamos muchas medidas que deben seguir vigentes, garantizando controles para evitar la corrupción. Y ha sido efectivo, porque no ha habido inconvenientes después.

A portrait of Juan Ricardo Ortega, a man with dark curly hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie. He is standing in front of a panoramic view of a city, likely Bogotá, Colombia, with mountains in the background under a cloudy sky. The text is overlaid on a dark blue semi-transparent banner.

Juan Ricardo Ortega

SECRETARIO DISTRITAL DE HACIENDA
1 DE ENERO DE 2008 - 9 DE SEPTIEMBRE DE 2010

Entrevista realizada el 22 de octubre de 2018

¿Cómo se dio su llegada a la Secretaría Distrital de Hacienda?

Yo me había divorciado y estaba en Estados Unidos. Regresé a Colombia, porque el Presidente (Álvaro) Uribe y el Ministro (Andrés Felipe) Arias me ofrecieron la presidencia del Banco Agrario, así que volví a Colombia a aceptar ese cargo. Sin embargo, por razones políticas —pues nunca he sido una persona de las que dan puestos y favores—, nombraron a una persona distinta, así que, cuando llegué, estaba desempleado.

Al poco tiempo, por intermediación de María Emma Mejía, me buscaron para preguntarme si me gustaría ser Secretario de Hacienda de Bogotá. Y, claro, yo no conocía a nadie de los del Polo, pero me parecía interesante conocer la ciudad, además, sabía por una amiga, María Camila Uribe, de lo importante que era la Secretaría de Hacienda y el impacto tan grande que tenía en la vida de la gente. Esto me parecía una oportunidad enorme, así que hablé en su momento con el Alcalde y le dije que con gusto le ayudaba, aunque también le dije que yo tenía una cultura institucional de no nombrar gente con base en favores o de presiones para aceptar hojas de vida. El Alcalde, muy generosamente, me dijo que claro, que él me respetaba la forma de trabajar y que esperaba que tuviéramos un trabajo transparente de diálogo.

Así, bajo esas premisas, entré a trabajar a la Alcaldía. Esa fue la forma en la que llegué a Bogotá y a esa administración.

Usted no estaba relacionado con el Polo Democrático o con el grupo político de Samuel Moreno, ¿esto le generó choques o cuestionamientos dentro de ese movimiento político?

Sí, mucha gente se opuso a que me nombraran como Secretario, y en el Concejo hubo, al principio, personas muy vocales que me decían que yo era neoliberal, que no debería trabajar con

ellos o que no representaba sus intereses. Sin embargo, siempre traté de explicarles que el manejo riguroso de las finanzas públicas no tiene ni de izquierda ni de derecha, pues no es un tema ideológico: la plata suma o no suma y las sumas no son ni de izquierda o de derecha, con lo cual les garantizaba ser serio y objetivo, y nada más que eso. Mi interés era la ciudadanía, independientemente de quiénes fueran los administradores de turno, así que, poco a poco, muchos fueron aceptando que uno podía trabajar seriamente sin ser parte de una filiación política, de un partido o de alguna persona. Al respecto, tuvimos la suerte de que se lograran resultados claros e importantes y relativamente pronto, particularmente en la capacidad de la ciudad de recaudar impuestos, que se multiplicaron por 3 y 4 en los últimos años, con muchas de las gestiones hechas en aquel entonces, particularmente contra la corrupción. También logramos hacer nombramientos de personas con tareas de conseguir plata con impuestos y catastro, que eran sitios muy críticos y que venían de un deterioro muy importante en el momento en que llegamos a la Secretaría.

¿Qué objetivos concretos se trazó?

Eran básicamente tres: primero, recuperar Catastro, pues, la politización y la corrupción en el contrato de Catastro de la actualización de Bogotá, hacían imposible aumentar el recaudo de predial. De ahí se hizo una tarea que, creo yo, fue la más importante de todas, pues Bogotá pasó de 780.000 millones de pesos de recaudo predial en esa época, a 3,5 billones hoy en día. Segundo, que las normas y las reglas de juego que sacamos entonces siguen siendo las mismas hoy, dejando una impronta en la forma de tratar el personal, dándole dignidad, oficinas nuevas, equipos modernos y mezclando lo bueno del sector público con perso-

nas del sector privado capaces de fortalecer las bases de datos para todo el inventario de predios de la ciudad y sus valores. Después se hizo algo similar con la Secretaría de Hacienda en la parte de impuestos, y se buscó dar dignidad, con oficinas bien montadas, buenas instalaciones, capacitaciones a la gente, con lo cual logramos avances importantes.

Tercero, le metimos mano al manejo de portafolios, pues había cierto manejo de plata en bancos que me parecía irregular, y, de hecho, esa fue una de las peleas que tuve en el FONCEP, pues no había mucha claridad de cómo se manejaba la caja, ya que pudimos demostrar que la caja podría generar enormes rendimientos al Distrito, y logramos —creo— generar alrededor de 140 o 150.000 millones en rendimiento administrando la Caja, los sobrantes de todas las entidades. Claro, en lo único que no logramos hacerlo fue con la Secretaría de Salud, que tiene una cantidad de plata en un banco específico con un muy bajo rendimiento sin que la plata se use para el beneficio del banco.

Pero, haciendo esa salvedad, en el resto de entidades, incluyendo el FONCEP, logramos que esos manejos de portafolio tuvieran muchos más estándares de rendición de cuentas y transparencia para que la plata no se dejara por ahí volando. Y es que eso pasa frecuentemente, pues en varios municipios de Colombia, por ejemplo, la plata la dejan 4 o 5 días, digamos, en inversión y el fin de semana la dejan en cuenta corriente con el argumento de que, supuestamente, no pueden estar manejando el portafolio, lo cual es una forma de enriquecer a algún tesorero de alguna entidad financiera, es decir, de enriquecerse a costa de lo público. En eso demostramos que se requerían muchos controles, una discusión que mantuve a lo largo de esos años en el FONCEP.

Por cierto, yo logré nombrar a un muy buen tesorero en Bogotá, y con él empezamos a exigir fuertemente, razón por la que me encontré con muchos que no querían que fregara la vida. Tengo que decir que, cuando yo llegué, ya el Alcalde había nombrado personas en el FONCEP, por lo que no tuve margen de maniobra para escoger a gente calificada objetivamente. Sin embargo, logramos que allá supieran que, si querían vivir en cierta paz, tenían que respetar los lineamientos del sistema financiero, así que les pedimos una serie de tareas, que solicitamos en la Junta Directiva.

Donde no tuvimos el control que hubiéramos querido fue en lo del clima organizacional y en la parte de personal, por lo que tratamos de mantener los gastos acotados, sin darles un centavo más de presupuesto. Es que, infortunadamente, hubo mucho ruido sobre ciertos abusos a diferentes funcionarios, lo cual era muy difícil de manejar, ya que todo se quedaba en chismes, además, aún no hay vehículos legales para que esos temas se resuelvan de manera rápida y justa.

¿Pero se puede decir que los objetivos que usted se trazó como Secretario de Hacienda se cumplieron?

Sí, claramente se cumplieron. Claro que a mí la parte del trato del personal me importa muchísimo y ahí hubo siempre una gran frustración.

¿Pero en general o en el caso específico del FONCEP?

En la parte de la Secretaría, por ejemplo, en Catastro, se hizo un cambio total en la vida de la gente, y eso que al principio me querían “asesinar” todos, ya que pensaban que los íbamos a destruir al cambiar muchos de los procesos, pues las organizaciones son realmente procesos. Al respecto, hay un artículo maravilloso de Paul Walker en el *New York Times*, en el cual ve,

“

Es muy diferente plantear un globo de cómo hacer algo que gestionar una entidad, metiéndose a ver cómo opera y diseñando procesos, procedimientos, controles, selección de personal idóneo, patrones de liderazgo y visión de servicio.

”

con enorme pesimismo, lo que está pasando hoy en el mundo y su principal argumento, que comparto de lleno, es que hacer políticas públicas no es hablar y debatir ideas de política, sino gestionar entidades. Es muy diferente plantear un globo de cómo hacer algo que gestionar una entidad, metiéndose a ver cómo opera y diseñando procesos, procedimientos, controles, selección de personal idóneo, patrones de liderazgo y visión de servicio. Para ello es fundamental tener claridad sobre rendición de cuentas en el servicio, sanciones y controles claros, efectivos y oportunos a las personas que se desvían en cumplir esos procedimientos y, por supuesto, la misión de la entidad.

En Colombia no hay la cultura y no hay formación de gente en ese sentido; las calidades gerenciales de lo público son precarias y la gente sigue pensando que lo público es hablar y contar política. En ese sentido, la institucionalidad francesa, como la inglesa, es mucho más práctica, ya que es “aprenda a ver cómo se hace una tarea, cómo se termina y cómo se hace de la mejor manera, en el menor tiempo, con el menor costo, el menor número de riesgos y con los controles efectivos que garanticen que lo que se quería hacer fue lo que se hizo”. Y claro que se hizo todo lo que se tenía que hacer sin que alguien tomara ventaja o fuera tratado de manera preferencial.

Esa es la noción de lo público que, en Colombia, infortunadamente, no ha tomado arraigo, lo cual es un problema de fondo, por encima de cualquier otro. Es que no es la corrupción, sino el asunto de los procesos, con pocos controles y baja rendición de cuentas, lo que hace que pase de todo en este país. Mejor dicho, el problema de fondo es la mala gerencia y la falta de cultura gerencial.

Y, en esa medida, ¿usted le marcó esas líneas de acción a la gente del FONCEP, como parte de la Junta Directiva?

En la parte del manejo de la plata sí, que era donde yo podía influir, pero en la parte del manejo del personal, lamentablemente ahí no pude avanzar.

Gentil Escobar, Director de la entidad en esa época, afirmó que cuando él llegó se pensaba acabar el FONCEP y que, tal vez, usted pensaba llevar esas funciones a Hacienda...

Yo no creía en el FONCEP como una entidad independiente, pero eso no quiere decir que quisiera acabar con la capacidad del FONCEP de prestar ciertos servicios y hacer ciertas cosas. Claro que a mí sí me generaban muchas dudas el exceso de independencia que la entidad tenía y el bajo nivel de rendición de cuentas en ciertas cosas, lo cual hacía que tuviera, claramente, importantes diferencias.

Cabe decir que muchas entidades funcionan como fondos “adscritos a”, un ejemplo es el FOSYGA de la Secretaría de Salud, que muestra que hay muchas formas de manejar esas estructuras con la ventaja de optimizar ciertos procesos que se pueden hacer conjuntos con el manejo de los portafolios, las tesorerías y la parte de atención al cliente. La Secretaría no debería tener tantas cosas separadas, pues estas se pueden manejar con eficiencia y en todas las áreas. Y esa era un poco la diferencia de opinión que había, aunque no se trataba precisamente de acabar con la entidad, sino de cambiar la estructura y la forma de cómo se gerenciaban las cosas, con criterios unificados y transparentes.

Una propuesta que se hizo en esa época fue la de crear un Fondo de Ahorro Capital, ampliando las funciones de la entidad y haciendo algo similar al Fondo Nacional del Ahorro, ¿usted qué opina de esto?

Había mucho de interés de generar ese tipo de esquemas, pero soy muy pesimista sobre eso, pues el Fondo Nacional del Ahorro, por ejemplo, es una entidad con pasivos muy grandes. Lo mismo pasaría en el Distrito, pues a uno no le sirve tener platas

capturadas que se entregan a dedo, y que se le capturan a los más débiles, que son los funcionarios, para dárselas a los que tienen más contactos y mayor capacidad para que les hagan favores. Eso sirve porque permite hacer favores, pero, desde la institucionalidad, no veo que agregue algún valor. Le veo más sentido a sistemas de financiamiento de crédito subsidiados para vivienda, que sean claros y con un manejo más transparente, que a un fondo como estos.

Pero entonces, ¿usted no estuvo de acuerdo con esa iniciativa?

No, claramente no, yo tranquilé todas esas cosas —y las volvería a trancar—. Es que ahí se podrían manejar los excesos de caja y los portafolios para hacer créditos hipotecarios con funcionarios y más gente, y podrían transformar una cantidad de plata, que es un activo real, y unas obligaciones reales, y volverla pasivos. Claro, muchísima gente, probablemente, no pagaría esos créditos porque, cuando estos se entregan políticamente, pasa que los dan y dicen “fresco, hermano, no lo pague”, y eso habría terminado con el Distrito con un pasivo enorme y una gran pérdida de dinero. Mejor dicho, no conozco historias de crédito de esa naturaleza en el Distrito que hayan sido exitosas en el largo plazo, pues, cuando algo no ha funcionado bien, es iluso pensar que ahora sí va a funcionar bien haciendo exactamente lo mismo que se hizo anteriormente.

Por ejemplo, había un enorme interés de alguna gente ligada con Corabastos, como un concejal, de presionar ese tema, lo cual deja ver los grandes intereses políticos que hay alrededor de eso. Eso es lo mismo que pasó cuando se dieron créditos y arrendaron viviendas a mucha gente a precios irrisorios, lo cual, desde el punto de vista electoral, era muy beneficioso, pero,

desde el punto de vista financiero, muy mal negocio, pues se trató de una transferencia ineficiente, en la que se robaron mucha plata.

Por todo eso, claramente, me opondría a una propuesta como la que usted me plantea en la pregunta y recomendaría que eso nunca se hiciera. Hay otros canales que funcionan para generar crédito, además, si lo que se quiere es dar subsidios —algo válido y aceptable—, que se calcule y presupueste para hacerlo, pero dejando claro que no hay peor acción que dar un crédito que, se sabe, no se va a pagar.

¿Sintió, desde otras instancias, presiones políticas?

Claramente, era brutal, pero, afortunadamente, yo estoy entrenado para aguantar presión, y a mí no me mueven a punta de presión. Por supuesto que, efectivamente, no puedo negar que esas presiones eran muy grandes, aunque ese es el trabajo de lo público: usted cree lo que cree, trata de dar sus argumentos, crea los debates y dice las cosas claras y de frente. Eso fue lo que se hizo, aunque sí, fue algo muy difícil, indiscutiblemente.

¿Y en qué momento y, bajo qué circunstancias, usted se va de la Secretaría de Hacienda?

Pues, en un momento dado, le fuimos mostrando al Alcalde unos problemas en la Secretaría de Movilidad que se estaban dando con unos contratos que no tenían idoneidad financiera ni técnica y que dejaban claro que eran lesivos para el Distrito.

Tengo que decir que el Alcalde fue siempre muy generoso en escuchar y entender la gravedad de ciertas cosas, lo cual hacía que algunas cuestiones se pararan y discutieran en diferentes áreas, incluso con el Secretario de Salud, con quien tuve discusiones durísimas. Ante eso, el Alcalde fue muy objetivo y

constructivo para escuchar y tomar decisiones con base en los argumentos. Esto me hizo tener siempre la sensación de que el Alcalde era víctima, como somos víctimas muchos ciudadanos, de otras personas que no tenían su mismo compromiso.

Infelizmente, en un momento dado, cuando los temas de movilidad —y de los Nule— ya eran críticos, me hablaron de la posibilidad de que yo tomara control de la Secretaría de Transporte y del IDU, y me sonó la idea. Sin embargo, cuando me puse a observar el tema, encontré que, claramente, había personas que no eran idóneas, como el señor Inocencio Meléndez¹. Ante eso, se vinieron unas discusiones con las personas de confianza del Alcalde, por lo que yo dije que aceptaría la propuesta con el mayor gusto y con el ánimo de ayudar, pero que era necesario —y urgente— contar con ciertas personas idóneas en cuestiones como el manejo de transporte y la contratación de obra pública. Además, sobre todo, dije que no se podía mantener a cierta gente, particularmente a ese abogado que tenía una serie de activos que no correspondían con su sueldo. Es que tengo que decir que cuando voy a nombrar a alguien, lo primero que veo es cómo vive, ya que, cuando la gente eructa plata, hay algo que me preocupa. Así, era claro que el señor Inocencio, como se supo después, tenía serios problemas digestivos. En esos momentos me mencionaron, por primera vez, a Iván Moreno, y me dijeron que lo que yo planteaba no se podía hacer inmediatamente, pues había que trabajar con ese señor por un tiempo, ya que él estaba haciendo algo “muy importante”.

En ese momento entendí que, tal vez, el voto de confianza que yo tenía no era del todo razonable y me retiré de la administración.

¹Ex subdirector del IDU, condenado por peculado por apropiación, prevaricato y celebración indebida de contratos.

Hay quienes dicen que Samuel Moreno era bien intencionado, pero que fue presa de presiones de sectores políticos, ¿qué cree?

Solo le puedo decir lo que yo sé, que no es mucho, pero, teniendo en cuenta eso, le digo que Samuel Moreno fue siempre un hombre muy razonable, amable e inteligente, que entendía las cosas muy rápido y aceptaba argumentos. A mí me dio un voto de confianza gigantesco, al punto que todas las cosas que quise hacer se hicieron porque él las apoyó.

Lo que yo creo es que en Colombia toda la política, a todo nivel de todos, opera igual. Este es un país que tiene unas reglas de juego malas, en el que, los que juegan el juego, hacen cosas que no son presentables, por lo que la distancia entre cómo opera el sistema y cómo ese sistema se presenta al público es infinita.

Vea, yo estoy seguro de que ciertos políticos hacen probablemente cosas infinitamente peores a las que pudo haber hecho Samuel (Moreno), pero las redes de poderes económicos que soportan a unos son distintas a las de otros y Samuel no tenía, probablemente, en ese momento, a los poderosos que lo apoyaran. Incluso, no logró sostenerse, en parte, por tratar de ser un poco más juicioso que otros y no hacer los favores que algunos esperaban que hiciera y por eso lo hundieron. En esa medida, no creo que haya sido distinto a otros, es decir, no tenía ninguna diferencia, ninguna, porque se trata de un problema del sistema, no del problema de una persona, ya que los mismos contratistas están en todo eso. Incluso, yo denuncié a un importante político de la Costa por unos contratos que son grotescos y que, en cualquier país del mundo, lo habrían hecho ir a la cárcel en un minuto, pues eran mil veces peores que lo que pasó con Samuel, pero no lo tocaron por su poder económico y la capacidad que

tiene de influir en la Fiscalía y los jueces. Ese caso que denuncié, y otros más, se los pasaron a ese tipo (Luis Gustavo) Moreno que llegó como juez anticorrupción² y que, obviamente, los quemó o escondió.

Así funciona todo el país, así funciona el gobernador de tal departamento y así funciona ese sistema. Es que es difícil cambiar un sistema político que funciona así, porque es un matrimonio entre unos contratistas, unos mafiosos y unos señores que les tramitan sus intereses. Así, lo que yo creo es que esto no es un tema de una persona, sino de una sociedad que no ha sabido diseñar unas buenas reglas de juego.

Y en esa medida, ¿cuál es su balance personal de haber sido servidor público, de haber estado al frente de una entidad importante y de, precisamente, intentar desde adentro generar cambios que tal vez chocan con un sistema complejo que, a veces, facilita la corrupción?

Yo hice denuncias públicas en el Concejo de Bogotá —que están grabadas—, en las que se explicaba exactamente cuánto, yo calculaba, se estaban robando de plata al año, y lo dije frente a los organismos de control, aunque todos eran parte de ese mismo sistema. Al respecto, tengo claro que todas las sociedades, sin excepción, han sido corruptas en algún momento de su historia, lo cual es algo natural cuando la gente no tiene la capacidad de innovar o de crear empresa porque todavía las reglas de juego son muy primarias. Y así, en esos contextos, los que terminan acumulando mayor riqueza casi siempre hacen alguna cosa incorrecta o cuestionable u operan como monopolios

² Ex Fiscal Anticorrupción, condenado por su responsabilidad en los delitos de concusión y utilización indebida de información privilegiada. Extraditado a Estados Unidos.

“clavando” al público, como Rockefeller, como Carnegie o como esos grandes ricos americanos... o como esos que simplemente robaban, como los Borgia, sin compasión. Eso ha sucedido a lo largo de la historia en todos los países del mundo.

Ahora bien, el problema no es ese, sino que a usted no lo ven haciendo cosas bien, y vale decir que en Colombia sí se han hecho muchas cosas bien: el sector eléctrico era un antro de corrupción que se ha depurado y tiene excelentes profesionales y competentes; la Secretaría de Hacienda, con muchas de sus entidades, tiene cada vez más gente idónea y vemos allí personas capaces, objetivas y que no roban, entonces veo que en el Distrito se ha avanzado mucho. Por ejemplo, el trabajo que hizo Mockus en la Empresa de Energía de Bogotá fue magistral y ha sido buenísimo para el Distrito. Todo esto quiere decir que hay cosas que han mejorado mucho y que se han logrado mantener en el tiempo, lo cual me permite ser optimista.

En esa medida, hay que entender que todo se trata de un proceso, y un ejemplo de eso es Estados Unidos, que arrancó ese proceso, de forma convencida desde lo político, en 1888 y logró materializarlo en los años 20 o 30 del siglo XX, lo cual quiere decir que puede ser un proceso de 50 años. En Bogotá, creo yo, se viene en una dirección sana, que, si bien es lenta y difícil, deja ver un horizonte que no hay que perder de vista y, en ese sentido, hay que seguir apoyando el que las cosas se puedan hacer bien, pues a mí me las dejó hacer bien Samuel (Moreno), quien me ayudó mucho y apoyó lo que le planteé, pasando las propuestas al Concejo y dándoles el aval.

Sé que muchos políticos en Colombia también quieren que las cosas mejoren, pero es que están atrapados en un sistema en el que la competencia entre ellos, infortunadamente, induce a malas prácticas y malos comportamientos, así que no estamos

hablando de un tema de moralidad o de ética, sino de algo más complejo. Por eso creo que con ellos se pueden lograr acuerdos y que mientras uno no se meta a tomar ventaja o a cambiar el equilibrio político, es decir, a ayudar a uno en contra de otro, sino que se ciña a un trabajo técnico y objetivo, ellos respetarán la labor y, la verdad, siempre he contado con el apoyo de muchos políticos que respetan lo que hago, y diría que en general son buenos seres humanos, pero que están metidos en un juego que está mal armado.

Al respecto, le cuento que mi papá me daba el ejemplo del Mundial de Fútbol de Inglaterra 66, en el que lesionaron a Pelé y a Eusebio, y que fue terrible, pero después vino el Mundial de México 70, que fue una belleza, a pesar de contar con los mismos jugadores, o la gran mayoría. ¿Y qué pasó ahí? que cambiaron las reglas, que se crearon las tarjetas —roja y amarilla— y que no permitieron que se pegara por detrás para “partir” a un delantero virtuoso, pues se logró que los defensas tuvieran que cambiar su comportamiento. Colombia necesita eso, es decir, un acuerdo para cambiar ciertas reglas en algún momento, por lo que, ante esa posibilidad, estoy seguro de que esos jugadores que, en este momento, se ven feos, muchas veces se verán como personas bien intencionadas en un muy mal diseñado sistema que, infortunadamente, no hemos podido resolver sin buscar utilizarlo para dañar al otro, ya que aquí se volvió más efectivo dañar al otro que resolver problemas.

¿Usted volvería a medírsele a un “toro” como ese, dentro de lo público?

Claro, es que uno en la vida se entrena para algo, y a mí me entrenaron desde niño para eso, además, me gusta y me parece bonito, aportando y apoyando a la gente que cree en lo mismo.

Creo que las personas que hemos tenido la bendición de recibir altos niveles de educación tenemos la tarea y la oportunidad de presionar para que otros tengan las mismas oportunidades y seamos, en un momento dado, las grandes mayorías.

Sin embargo, estamos lejos, porque en Colombia hay gente aún muy rezagada y, obviamente, con la gente que no tiene educación u oportunidades, ser oportunista y tomar ventaja es muy fácil y funciona. Considero que esto es parte de un tema en el que no hemos sido capaces de redistribuir ingreso de manera efectiva, pues, por ejemplo, los sistemas educativos y de salud son tan malos que solo los usan los que no pueden usar otras cosas, algo que demuestra que estamos haciendo algo mal.

Eso no es culpa de esas personas rezagadas, sino de quienes han tenido todas las oportunidades, es decir, de quienes hemos tenido la educación y la fortuna de poder decidir qué hacemos en nuestra vida. No hemos sido capaces de hacer la tarea y de producirle al resto lo que necesita, lo cual es mi obsesión.

¿Cómo se dio la transición con su sucesora al frente de la Secretaría de Hacienda?

El Alcalde fue siempre generoso y, cuando le dije que me iba, le deseé gran suerte, pero también le recomendé a alguien en quien sabía que él podría confiar. Para eso le presenté a Beatriz Arbeláez, alguien a quien he admirado toda la vida, con quien trabajé en Fogafín, y conocía como una persona bien intencionada, juiciosa, inteligente y trabajadora. El Alcalde, como siempre, escuchó lo que le dije, pues, como manifesté antes, hay mucha gente bien intencionada, pero el sistema es el que los perjudica, lo cual es la reflexión que Colombia debe hacer sobre qué hace o qué tiene el sistema que lleva a que la gente se comporte de manera tan cuestionable.

Pero eso, realmente, no es un asunto exclusivo de Colombia y escándalos de corrupción hay en muchos lugares...

Eso pasa en todos los lados, en Brasil, Ecuador... pasó en Inglaterra, pues, si se recuerda, hay una caricatura de un Primer Ministro inglés del siglo XVIII defecando en Londres por lo corrupto que era —igualito a muchos aquí—, aunque ese sí, al final de su vida, terminó en la cárcel, pero con una fortuna fenomenal. Y muchas de esas prácticas eran bien vistas, pues si se lee, por ejemplo, la biografía de Cromwell, el asesor de Enrique VIII, se ve que era un tipo que salió de la nada y se volvió multimillonario, pues todo el que está cerca del poder lo ve como un vehículo de movilidad social. Y en Francia, la venalidad —la venta de todos los cargos de la judicatura para utilidad de quien los compraba— y las gabelas, que eran cosas legales —era un impuesto a la sal—, hicieron riquísimo a Lavoisier. Entonces, la tradición de la humanidad siempre ha sido enriquecerse alrededor de lo público, algo aceptable en su momento. Por eso, entre otras cosas, la palabra corrupción es tan mala, pues lo ubica a uno en contraposición de otro: “yo soy el bueno y el otro es el malo”, y no nos pone a buscar resolver el problema, en vez de decir que aquí hay un problema sobre una práctica que mucha gente hace y que vale la pena tratar de cambiar. Esta discusión en Colombia no se ha dado.

¿Cuál cree que debe ser el futuro del FONCEP?

Creo que la tarea que se está haciendo es importante y debe continuar realizándose cada vez de manera más eficiente, desde el punto de vista de la realización de la Secretaría de Hacienda. En algún momento, cuando sea oportuno, el FONCEP tendrá que converger y se volverá un fondo cuenta adscrito a la Secretaría, pues su función va a ser, en buena medida, una atención al público cada vez mejor con la automatización de un proceso.

¿Por qué es importante que existan entidades como el FONCEP?

En su momento, el desorden en el manejo de lo pensional y lo complicado que era el no poder cumplir con las obligaciones de pagarle a la gente sus pensiones (con lo traumático que es, para los ex funcionarios, el no poder contar con los aportes que hicieron por año), obligaron a una respuesta conjunta. Es que, ante la negligencia y el desorden de muchos años, fue necesario emprender acciones de impacto, pues estábamos en una casa en desorden, en la que no aparecía nada y en la que por muchos años no se arreglaron las cosas, entonces, es claro que el día en que se quisiera poner orden sería necesario pedir ayuda para encontrar lo fundamental y hacer las tareas.

Eso fue realmente lo que pasó, pues la mala gerencia, los malos procesos, la negligencia, los malos sistemas de información, los pésimos archivos que hacían que muchas entidades ni siquiera supieran cuáles eran las historias de vida de los funcionarios y el fraude (con riesgos, que todavía existen, de que a la gente le alteren las historias de vida y les sigan certificando que trabajaron más de lo que trabajaron y que ganaron más de lo que ganaron), hicieron de esto un tema muy sensible y de mucho riesgo que requiere muy buenos procesos, controles y una eficiente gestión, pues, por ejemplo, los fraudes en el tema pensional son súper rentables, ya que usted puede hacer fraude una vez y recibir los beneficios por 20 o más años. Entonces, el desgreño administrativo del Distrito obligó a dar respuestas en ese sentido.

El reto que tiene pendiente el FONCEP es el de poder parar esas estructuras de abogados y tutelas que consideran eso rentable, lo cual, tengo entendido, se ha solucionado en gran medida.

¿Qué opina de los regímenes especiales?

Yo siempre he creído que no tiene sentido que las pensiones de unos sean distintas a las de otros, pues ¿por qué tenemos que tener gente distinta siempre? ¿Por qué no puede haber una regla que se le aplique a todo el mundo igual? Por ejemplo, el problema de los maestros, que es el tema más complejo y difícil que tiene el país, es que, en mi opinión, nunca se quiso resolver de fondo, que era pagarles salarios competitivos y razonables en la época en que los salarios importan más, que es cuando son jóvenes, con lo cual se recluta gente que aspira a mejores ingresos para comenzar, pero, a cambio, dado lo mal que les pagaban —porque les pagaban absurdamente mal—, les ofrecieron prebendas que pagarían otros gobiernos que son las pensiones. Esta es una forma muy ineficiente de manejar un sistema educativo, pues se le dan ingresos altos a la gente cuando se va a ir, pero se le entregan ingresos malos cuando más se necesitan.

Creo que el país, en algún momento, tendrá que entender que le toca rehacer la estructura de incentivos y remuneración de los maestros para que tengan las pensiones razonables, y, claro, si en Colombia se hiciera la tarea de poner a pagar impuestos a los que no los pagan esto se podría realmente implementar.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

Creo que fue un avance fenomenal, lo que ocurre es que se trata de temas difíciles que no se resuelven fácilmente. La gente aspira a tener pensiones altas, pero financieramente no hay forma de tener pensiones altas si las contribuciones son bajitas. Es una ficción pensar que hay que contribuir con el 10% del sueldo para aspirar al 30% en pensión, algo que no da de ninguna otra

manera. Obviamente, es más fácil no dar la discusión y simplemente buscar algo especial para ganarse el 75% y los demás que se frieguen, siendo una discusión de un juego de suma cero en que lo que coja yo es bueno para mí y al que le toque menos es su problema.

También creo que el problema que hay es la baja productividad por parte de mucha gente que no tiene alternativas de tener ingresos que le den alguna movilidad, pues no hay posibilidad de hacer negocios. Es que las reglas de juego en Colombia traban todo, porque la movilidad social es mínima y es un país muy dividido por los estratos en clases y roscas que hacen que el ascenso sea casi imposible. Por eso, la única esperanza que les queda a algunos es meterse en algún sitio donde haya esa última opción que se llama pensión donde unos poquitos la logran y la mayoría se jode, un problema más del ordenamiento político-social de Colombia donde las clases y las castas siguen imperando sobre el esfuerzo, el trabajo y el mérito.

¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá en particular?

Será cada vez más importante, porque cada vez habrá más gente mayor, entonces, la capacidad de responderles rápido, de manera eficiente y sin trabas evitará que se metan intermediarios que son los que incitan a la corrupción. Y si usted le da a la gente las cosas que se merece rápido, sin fregarle la vida, pues no se pondrá “creativa” negativamente. Entonces, la capacidad que se tenga de mejorar los servicios y procesos, y, sobre todo, de anticipar las necesidades de la gente y de ayudarla cuando esté a punto de pensionarse, será vital, pues es una de las realidades —y de los problemas— más sensibles del país, lo cual requerirá un montón de recursos. Eso va a costar un ojo de la cara hágase lo que se haga, entonces es mejor que se haga bien.

Es que las reglas de juego en Colombia traban todo, porque la movilidad social es mínima y es un país muy dividido por los estratos en clases y roscas que hacen que el ascenso sea casi imposible. Por eso, la única esperanza que les queda a algunos es meterse en algún sitio donde haya esa última opción que se llama pensión donde unos poquitos la logran y la mayoría se jode.

A portrait of Héctor Zambrano, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a brown zip-up jacket over a yellow shirt. He has his arms crossed and is wearing a black digital watch on his left wrist. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a building.

Héctor Zambrano

SECRETARIO DISTRITAL DE HACIENDA
6 DE JULIO DE 2011 - 31 DE DICIEMBRE DE 2011

Entrevista realizada el 22 de octubre de 2018

Cuénteme cuál ha sido su experiencia en el Servicio Público y en especial la relacionada con estos temas de la Seguridad Social, las pensiones, las prestaciones, las cesantías... en fin, todo lo que hace el FONCEP en la actualidad...

Yo ingresé a trabajar en el Distrito Capital, en enero de 1994, como jefe de división de las entidades descentralizadas de la Secretaría de Hacienda, que se encargaba de manejar la programación presupuestal de las entidades. En ese momento empecé a conocer lo que era el Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital – FAVIDI, que, posteriormente, se transformó en el FONCEP. Eso fue en la Alcaldía de Jaime Castro; luego continué con Mockus, en su primer gobierno, en el que me ascendieron a Jefe de Programación Presupuestal, lo que hizo que tuviera que trabajar con muchas entidades del Distrito, sobre todo descentralizadas. Ya en la primera alcaldía de Enrique Peñalosa, en 1998, fui nombrado Subdirector de Finanzas Distritales, con lo cual mi trabajo fue desarrollar las proyecciones de ingresos y gastos del Distrito, es decir, el plan financiero. Dentro de todo eso ya se veía la importancia del gasto pensional y, por supuesto, de algunas prestaciones sociales que estaban llevando al Distrito a tener una carga prestacional que, según se veía, sería bastante fuerte en el futuro.

Posteriormente, en el segundo mandato de Antanas Mockus, fui nombrado Director Distrital de Presupuesto, y ahí, incluso, pertencí a la Junta Directiva del FAVIDI. Luego, cuando llega la administración de Lucho Garzón, fui nombrado Subsecretario de Hacienda y seguí asistiendo a la Junta del FAVIDI, momento en el que se presentó una situación crítica en el sector salud, por lo que, en noviembre de 2005, el alcalde Lucho Garzón me

nombró Secretario de Salud. Cabe recordar que, en la época de Garzón, se llevó a cabo una gran reforma administrativa y yo estuve participando en ese importante proceso de reforma y reestructuración administrativa.

¿Pero esa reforma fue impulsada por la Alcaldía de Lucho?

Sí, por la Alcaldía de Lucho, aunque ya eso se venía mirando desde la época de Mockus, con la doctora Liliana Caballero. De por sí que el espíritu de esa reforma arrancó en la época de Mockus, pues se buscaba darle una organización, de alguna forma, dinámica y ejecutiva, a la administración distrital, ya que se había muchos institutos descentralizados, secretarías y entidades, pero no había una línea entre institutos descentralizados y secretarías, es decir que no había realmente un trabajo de organización sectorial en el Distrito, pues cada instituto era un mundo aparte con su junta directiva, lo cual generaba complicaciones para efecto de las políticas públicas. Así que, desde la época de Mockus, se trabajó en esa posible reforma que luego se consolidó en el gobierno de Lucho, a través, sobre todo, del liderazgo del Secretario de esa época Enrique Borda y de otras personas del Distrito.

Ahí se observó la importancia de que hubiera un instituto que se encargara del tema prestacional, de cesantías y del tema pensional. Incluso, cuando fui Subsecretario de Hacienda, el tema pensional se manejaba a través de una unidad de una subdirección de asuntos pensionales que dependía de la Subsecretaría de Hacienda y yo, que fui Subsecretario de Hacienda, veía que eso era —perdón la palabra— un “chicharrón” muy complejo, pues había información dispersa que, de por sí, se prestó para unos hechos que fueron denunciados y corregidos.

Sí, que hubo fraudes, con alteración de las historias laborales, dobles pensiones y cosas así...

Sí, fue un tema muy complejo y difícil en esa época, porque había un riesgo y una vulnerabilidad de fraude que se podía presentar y que, infortunadamente, fue aprovechada por algunas personas.

Pero, continuando con el tema, en la Alcaldía de Lucho pasé a ocupar el cargo de Secretario de Salud y, luego, cuando llegó Samuel Moreno, fui ratificado en ese cargo. Al poco tiempo, a mediados de 2011, la alcaldesa encargada en ese momento, Clara López, me pidió que ejerciera el cargo de Secretario de Hacienda, en el cual tuve una labor estrecha con el FONCEP, sobre todo en el tema pensional y también en algunas decisiones, principalmente, de carácter jurídico sobre temas como el pasivo prestacional y el de cesantías. Así que estuve en Hacienda hasta el 31 de diciembre de 2012.

Esa es mi trayectoria en el Distrito Capital.

¿Quién era el Director General del FONCEP?

En un comienzo fue Gentil Escobar y luego se nombró a Diana Marina Vélez. Ella, incluso, contó con mi apoyo, como Secretario de Hacienda, para llegar a ese cargo, pues recuerdo que ganó una demanda en contra del Distrito que conceptuó que tenía que ser nombrada en un cargo de similar nivel al que tenía antes. Ante eso, la doctora Clara López me encomendó la tarea de buscar en el Distrito un cargo que pudiera asimilarse al que debía ocupar la doctora Vélez y, como el Doctor Gentil venía en un proceso de retiro, propuse que la doctora Vélez ocupara el cargo de Directora General del FONCEP, ya que era de un “rango” similar al que ella ocupaba antes como Gerente del Fondo de Vigilancia y Seguridad.

¿Y usted ya la conocía?

Sí, claro, la conocía desde que ella trabajó en el Fondo de Vigilancia y Seguridad, por lo que sabía de sus calidades profesionales y su conocimiento. Ella estuvo ahí en el FONCEP durante cierto tiempo del gobierno de Petro. Por cierto, cuando fui Secretario de Hacienda, ubiqué, como delegado en la Junta Directiva del FONCEP, al Doctor Rubén Junca, quien estaba en la Tesorería Distrital, ya que el trabajo en el FONCEP se había vuelto importante y significativo en el tema del manejo del portafolio. Es que ese asunto de las fiducias, para los que no conocen bien, requiere un proceso dispendioso con decisiones delicadas, pues, a veces, se depende de terceros... en fin, por eso consideré que quien podía ocupar esa delegatura y mantener una buena vigilancia sobre ese tema fiduciario era, en ese momento, el doctor Rubén Junca, quien era el Tesorero, y logró implementar unos mecanismos de mejora para el manejo del control de ese portafolio.

¿Qué diferencias puede decir que hay entre lo que fue FAVIDI y lo que es el FONCEP?

Hubo una gran transformación, pues el FAVIDI era una entidad que se dedicaba a la administración de las cesantías de los empleados del Distrito, y hacía un trabajo bien complejo, ya que en esa época existía la retroactividad de las cesantías, un tema que, por las modificaciones y normas que se hicieron, sobre todo en la época de Mockus, se cambió. Es que esa retroactividad de las cesantías estaba llevando a un incremento del pasivo pensional del Distrito muy grande.

¿Por qué? ¿Cómo era eso exactamente?

La retroactividad es que la persona pedía las cesantías y, básicamente, con ese salario, se le corrían esas cesantías para todo

el tiempo que llevaba trabajado, entonces era algo complicado. También existía una prestación social que era el quinquenio, que entregaba, cada cinco años, una bonificación extra inmensamente generosa, ante lo cual, la Alcaldía de Mockus, cuando yo era Director de Presupuesto, hizo un cambio normativo, con el Secretario Jefe Israel Fainboim, de modificar esa estructura prestacional.

De por sí se logró también que, por un cambio normativo, quedara como decisión del Alcalde, por Decreto, la financiación del salario, pues antes el incremento salarial era decisión del Concejo, lo cual le hacía ser una decisión política que generaba incrementos desbordados. Esos fueron los grandes cambios que se hicieron, sobre todo en la época de Antanas Mockus, con la doctora Liliana Caballero como Secretaria General, el doctor Israel Fainboim como Secretario de Hacienda, y yo, que era el Director de Presupuesto.

Ahí hubo una serie de transformaciones en el tema prestacional, las cuales impactaban el tema de cesantías.

¿Y qué pasaba con el FAVIDI?

El papel del FAVIDI era tramitar, por ejemplo, las solicitudes de las personas que pedían cesantías, fueran parciales o definitivas, o que pedían para arreglo de vivienda o temas educativos. FAVIDI también, en alguna época, hizo programas de vivienda familiar para afiliados del Distrito, pero ya había dejado de hacer eso. Al respecto, recuerdo un programa que fue un gran fracaso para el Distrito, no recuerdo bien el nombre, pero creo que era “Riberas de Occidente”, que resultó en un enredo tremendo para el FAVIDI.

Sí, según me dijeron, al parecer hubo mucha gente que no quiso adquirir esas viviendas, pues, según se dijo, tenían po-

cas vías de acceso y quedaban muy lejos, además de que hubo fallas estructurales en algunas casas, entre otras cosas, por lo que al final hubo una especie de canje con la Caja de Vivienda Popular...

No conozco bien los detalles, pero sí sé que, entre otras cosas, ese proyecto acabó con la misión institucional del FAVIDI de hacer vivienda. Y, por eso, cuando se estaba planteando la transformación del FAVIDI al FONCEP se pensaba que hubiera algún instituto encargado de soluciones de vivienda, pero se concluyó que el Distrito ya no tendría en sus atribuciones hacer vivienda para los funcionarios, pues ya cada funcionario podía buscar su propio programa de vivienda. Claro, un programa muy reconocido fue el que se reconoce hoy como “Ciudadela FAVIDI”, entre muchos otros más, lo cual deja ver que hubo, a pesar de los problemas, proyectos exitosos.

Pero entonces, se dio el tránsito del FAVIDI al FONCEP...

Es que el FAVIDI empezó a perder, en primer lugar, su razón de ser, al no hacer vivienda. En segundo lugar, el tema de las cesantías tampoco era tan numeroso, mientras que el tema prestacional había cambiado, pues, con la Ley 100, la gente se pasaba a fondos privados y digamos que lo que mantenía el Distrito era porque tenía algunos beneficios, como la famosa retroactividad.

Pero el FONCEP ya se creó como un instituto descentralizado, sobre todo para controlar el tema prioritario pensional de la ciudad, que estaba creciendo y se manejaba como una subdirección en la Secretaría de Hacienda que, de alguna forma, estaba desbordado en esa entidad, pues la función de Hacienda no es tramitar y pagar pensiones, sino administrar la parte financiera de la ciudad, así como trabajar los presupuestos y

recaudar impuestos. Mejor dicho, ese tema era un “chicharrón” que estuvo rondando por varias direcciones y estuvo un tiempo a cargo de la Subsecretaría de Hacienda, siendo realmente una labor dispendiosa en lo documental, lo jurídico y lo financiero, para manejar los ahorros que tiene el Distrito para el pago del pasivo pensional.

Con esto, se vio la necesidad de crear la entidad y por eso surgió el FONCEP, como un instituto descentralizado con su propia junta directiva y un manejo del portafolio, a través de fiduciarias que ameritaban un manejo más organizado y transparente del tema pensional de la ciudad que, a pesar de las fallas que se pudieron tener, mejoraron claramente el proceso.

Y saltando un poco en el tiempo, usted llegó a la Secretaría de Hacienda y desde ahí ¿qué objetivos se trazó?

Yo llegué prácticamente por seis meses a la Secretaría de Hacienda, con la alcaldesa encargada Clara López. Mis tareas allí fueron básicamente plantear una reforma tributaria, sobre todo en el tema del predial, lo cual no se logró, aunque lo buscamos, gestionamos, ambientamos y tramitamos, pues esperábamos mejorar el recaudo del impuesto predial y el recaudo tributario, cambiando temas que lo distorsionaban. También queríamos optimizar el manejo de la Tesorería, porque ahí se manejaba un portafolio de más de 3,5 billones de pesos, con lo cual se seguían optimizando las políticas de riesgos del manejo del portafolio que fueron excelentes en esa época con buenas perspectivas de mejora. Finalmente, en cuanto al tema pensional, trabajamos con el FONCEP mejorando asuntos como la atención al pensionado y, por supuesto, la financiación de grandes programas de infraestructura del Distrito que se trabajaron conjuntamente con la Nación a través del Fondo de Regalías.

¿Y qué encontró en Hacienda?

Yo había trabajado muchos años en Hacienda, luego fui a Salud y volví a Hacienda. A mi regreso encontré una entidad muy tecnificada, organizada y con un recurso humano muy valioso, por lo que no hice mayores cambios al respecto. Otro tema importante fue el del endeudamiento público, el crédito público, en el que se trabajó para llevar a cabo un proceso de reorganización de la deuda pública. Para todo eso encontré un excelente equipo de trabajo, ya que la Secretaría de Hacienda es una entidad que ha logrado tener un personal muy preparado y técnico.

¿Y en el FONCEP?

Era una entidad que había crecido bastante, que había organizado muchos temas, sobre todo en la atención al pensionado, pues, en alguna época, era complejo el pago a los pensionados. Sin embargo, hay paradojas, pues al pensionado se le pagaba, en alguna época, con cheque y este tenía que ir a hacer fila para recibir la pensión. Al respecto, recuerdo que trabajamos para que se pagaran las pensiones a través de un tema bancario, pero la ironía de todo esto es que los pensionados, algo que en su momento no comprendíamos, querían que les pagáramos de la manera en que se les pagaba antes, ¿por qué? porque los pensionados ese día se encontraban con sus ex compañeros y sus amigos, compartían un buen rato y charlaban. Por eso, les dimos la libertad de que decidieran si les pagábamos de la manera tradicional o por el sistema bancario.

También le buscamos recursos a la “Casa del Pensionado” y vi que el FONCEP, a pesar de su juventud, era una entidad que se había consolidado en su labor del tema procedimental de declaración y pago de pensión. Y, claro, el tema de declaración de pensión es muy complejo jurídicamente para definir cuál es

el monto que va a definir el pensionado, pues requiere de toda una carga documental rigurosa y transparente. Sin embargo, el FONCEP venía mejorando todos esos procedimientos y, sobre todo, ya ese trabajo se había orientado mucho al tema fiduciario —pues creo que había dos fiducias—, un tema fuerte y álgido.

¿Y se sentía el peso de la antigua FAVIDI o ya era una entidad diferente?

Quienes conocíamos al Distrito de antaño sabíamos que el FONCEP era una nueva entidad que sí, venía del FAVIDI, pero que era otra cosa, ya que el tema de cesantías pasó a un segundo plano y tampoco construía vivienda.

Y el manejo del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá y la Cartera FAVIDI...

Ese era un tema también complejo para la Junta Directiva, y para todos en general, al financiar el cobro de esa cartera. Recuerdo que hubo una Gerente del FAVIDI llamada Piedad Cecilia Pineda que trabajó mucho ese tema de Cartera, hizo unas propuestas novedosas y un trabajo excelente para lograr buenos resultados de recaudo. De todas formas, ese fue siempre un reto de la nueva entidad que se creó.

¿Qué opina de esa propuesta que, por esa época, hubo de convertir al FONCEP en un fondo de ahorro, estilo el Fondo Nacional del Ahorro?

Era una propuesta interesante, porque buscaba, precisamente, hacerle una competencia al Fondo Nacional del Ahorro, una entidad que tuvo momentos de crecimiento y credibilidad fabulosos. Esa propuesta de convertir al FONCEP en un fondo de ahorro distrital que manejara cesantías y pensiones, pero que

también tuviera la posibilidad de afiliar a gente que ahorrara allí y que le prestara plata, podría haber muchas ventajas, pues serviría de solución para vivienda de muchos trabajadores y dinamizaría la economía del Distrito, entre otras cosas. Sin embargo, ¿qué pasó ahí? Que eso podría desviar el tema fundamental del FONCEP, que es el pensional, así que se dijo —y recuerdo bien las discusiones al respecto— que la idea era muy buena, fabulosa, pero que había un tema primordial y álgido, que es el tema pensional del Distrito, por lo que no sería bueno que hubiera otros elementos que, de alguna forma, distrajeran la labor misional de la entidad.

Y, al respecto, ¿cómo ve en este momento a otros fondos como el Fondo Nacional del Ahorro?

Ha tenido un crecimiento muy bueno y es una opción para distintos trabajadores del sector público, pues ayuda en muchas cosas como programas de vivienda exitosos, con buenas tasas, aunque también ha tenido problemas en su desarrollo administrativo con algunos programas que no se han consolidado. En esa medida, tal y como pasó con FAVIDI, hay entidades que empiezan a generarle problemas al Estado, como pasivos y situaciones en las que los recursos estatales no deberían estar ahí, sino en otra parte. Así que ese Fondo ha tenido algunos tropiezos, que, tal vez, no son graves, pero que generan preocupaciones como problemas de cartera y otros.

¿Y usted qué piensa que le faltó por hacer en su paso como Secretario de Hacienda?

Si bien estuve solamente seis meses, traté de crear un fondo de estabilización presupuestal, el cual existe en muchos lugares del mundo, pero que en Colombia sería novedoso, y creo

que en la actualidad lo están intentando. Ese fondo hace que el Distrito —sin negar las obligaciones de pago de sus deudas, pago de personal y desarrollo de inversiones— vaya ahorrando recursos de una forma programada y con base en los indicadores, sobre todo para esas épocas de vacas flacas, digamos que de depresión en el sector económico, previendo esas circunstancias en las que haya depresión, como ha pasado en otros lugares, con lo cual el Estado tendría un fondo que ayudará a estabilizar la economía, hacer ciertos gastos sociales y algunas inversiones de la ciudad.

¿De quién fue la decisión de crear el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá?

Se venía trabajando eso desde los años noventa para organizar el tema pensional.

Es que era muy complicado que las entidades pagaran, ¿cierto?

Sí, y yo, que fui subsecretario en la época de Lucho Garzón, vi la complejidad del tema pensional, pues, incluso, había cosas peores, al punto que presenté unas denuncias por fraude que se estaban presentando con algunas personas. Eso lo hicimos con el DAS y el CTI de la Fiscalía. A mí me tocó hacer un trabajo con agentes encubiertos del CTI y del DAS, pues una persona apareció vendiendo información y entró varias veces con diferente identidad. Por eso, desde la primera vez que noté eso, puse esa situación en conocimiento de las autoridades, las cuales hicieron un trabajo encubierto y me pidieron que le autorizara la cita, para que ellos estuvieran conmigo en la reunión haciéndose pasar como funcionarios de Hacienda y Control Interno. De ahí tomaron mucha información, estableciendo que algunas perso-

nas estaban manipulando archivos para obtener pensiones a las que no tenían derecho.

¿Y qué pasó con esas personas, sí las capturaron?

Eso salió a la luz pública en la prensa, se hicieron los operativos y se capturó a varias personas.

¿Cuál es el balance de su paso por el Servicio Público, no solo en Hacienda sino en general?

Yo tuve una trayectoria reconocida, aunque, infortunadamente me pasó ese *impasse* en la vida, una situación muy compleja. Sin embargo, mi trabajo, cuando fui Director Distrital de Presupuesto, por ejemplo, en el tema hacendario, y ya también como Subsecretario de Hacienda, con Mockus y Lucho Garzón respectivamente, fue organizar y modernizar el proceso presupuestal de la ciudad, es decir, hacer la programación del presupuesto, el plan financiero y el monitoreo desde Hacienda a las entidades descentralizadas y al Distrito, como la empresa de energía o la ETB (de por sí estuve como ocho años en su Junta Directiva). Entonces, trabajé monitoreando las inversiones del Distrito y buscando que esos recursos fueran bien usados, con buena rentabilidad social e impacto positivo para beneficio de la ciudad.

¿Usted ha seguido al tanto del sector Hacienda?

Sí, y en el corazón sigo llevando al Distrito, pues también fui Secretario de Salud durante 6 años. Tengo que decir que veo que muchos de los programas que implementamos aún existen, como esos de atención primaria en salud y coberturas de vacunación, entre otros. Esto quiere decir que aún tengo mi corazón en el Distrito, pues trabajé durante 18 años en la ciudad ocupando diferentes cargos en Hacienda y Salud, además de que me

“

Claro, no se puede desconocer que la ciudad tiene grandes retos, como la sostenibilidad de muchas inversiones, ya que no existe la capacidad fiscal y financiera para hacer tantas inversiones que se necesitan, pues la ciudad crece dinámicamente.

”

siguen interesando las concepciones de desarrollo de la ciudad y veo que se sigue teniendo un manejo muy juicioso de las finanzas. Al respecto, recuerdo que estuve en la primera calificación de riesgos que se hizo en la ciudad por parte de una calificadora internacional, durante la alcaldía de Mockus y cuando era Secretaria de Hacienda la doctora Carmenza Saldías, situación que nos ayudó a identificar muchas falencias que tenía el Distrito en materia de información.

Asimismo, veo que Hacienda tiene un recurso humano muy bueno, técnico y preparado en cuanto a los temas hacendarios, por lo que observo que la ciudad, más allá de cualquier tema político, va por un buen camino.

Claro, no se puede desconocer que la ciudad tiene grandes retos, como la sostenibilidad de muchas inversiones, ya que no existe la capacidad fiscal y financiera para hacer tantas inversiones que se necesitan, pues la ciudad crece dinámicamente. Al respecto, recuerdo que hacíamos una cosa y los problemas no se terminaban de solucionar, pues siempre venían más situaciones, necesidades sociales, asuntos de transporte y cosas que se podrían catalogar de infinitas. Por eso, se dice que el presupuesto no alcanza para tantos programas, lo cual hace necesario que, con decisiones de carácter técnico y también político, por supuesto, se hagan acciones para priorizar el gasto público y sea posible diversificar el endeudamiento, lo cual, creo yo, ha sido correcto. Ahora vienen obras monumentales, por ejemplo, el metro de Bogotá que, ojalá, sea una realidad.

¿Y cuál fue su papel en todo eso?

Cuando fui Secretario de Hacienda, en el periodo de Clara López, se consiguió la financiación para los estudios del metro subterráneo. Cuando llegó Petro, se adjudicó ese contrato, que se hizo con el acompañamiento del Banco Mundial y se veía que ese tema del metro subterráneo era definitivo, aunque llegó Peñalosa y, con sus razones, cambió de idea. No conozco los detalles, pero creo que el metro elevado reduce costos.

Total, veo que la ciudad va por una senda de avanzar y hacer grandes transformaciones, sin embargo, el gran reto de la ciudad es el tema social, pues ese

tema crece y crece, lo cual es complejo. Por otro lado, tomar decisiones políticas de dar solamente subsidios tampoco es la solución, porque usted puede dar un subsidio, pero después trate de quitarlo a ver qué pasa. La ciudad tiene que avanzar en cosas como mitigar la pobreza con inversiones sociales y acciones de desarrollo económico y empleo en esos sectores de la población, pero sin menoscabar al capital, pues a los grandes capitales hay que, por supuesto, cobrarles impuestos, pero incentivándolos para que generen riqueza, ya que sacarlos a “gorrazos” tampoco es buena idea.

¿Cree que el FONCEP cumple con las premisas de que Colombia es un Estado Social de Derecho?

Claro que sí, pues si bien no conozco realmente cómo está el FONCEP en la actualidad, tengo claro que cumple con eso, pues un tema vital para el ser humano, cuando llega a su edad adulta, es el tema pensional y el FONCEP garantiza ese mínimo vital. De hecho, otro tema que logramos con Clara López fue el mínimo vital del agua, que era garantizar unos metros cúbicos de agua “gratis” para las personas.

Pensé que había sido Gustavo Petro el de esa idea...

Petro la retomó y la amplió, pero la idea fue de Clara López.

En la época de Gentil Escobar al frente del FONCEP hubo un “plan de choque” para identificar las cuotas partes pendientes que iban a prescribir, contratándose un gran número de personas, lo cual él define como uno de sus logros, pero algunos otros critican, ¿qué opina de eso?

Es algo de parte y parte, y con toda sinceridad lo digo, pues sé que ese tema de cuotas partes pensionales obligó a un traba-

jo fuerte para organizar, cobrar y recaudar. Claro, también recibimos comentarios y razones específicas de que el FONCEP se estaba desbordando en la contratación de gente, algo que hablé en su momento con el Director, pues estaba viendo que eso se estaba saliendo de una estructura normal de la entidad con gente con orden de prestación de servicios. Y, por supuesto, muchas entidades del sector público desbordan su labor, por lo que el personal de planta no alcanza y tienen que contratar gente en lo que llaman OPS, pero eso tiene sus límites. Teniendo en cuenta eso, cuando fui al FONCEP, observé que, realmente, había demasiada gente, lo cual me hizo pensar que eso se había desbordado. Ante eso, hice alertas y llamados de atención, con el fin de controlar ese recurso humano, además, cuando estuve de Secretario de Hacienda, no se dieron recursos para contratar más gente, pues ya no había razón para ello.

¿Habría presiones políticas para la contratación?

Ese es un tema complejo, pues, a veces, el funcionario siente la presión del político para que le ayude a nombrar y contratar recurso humano, cuestión que ojalá cambie en el Distrito, pero que, obviamente, aún existe, así haya cambiado un poco, pues los políticos siguen teniendo poder. De esta manera, lo que llaman “governabilidad de la ciudad” se complica, ya que las presiones vienen de cabezas muy altas.

¿Cómo es eso de “governabilidad de la ciudad”?

Esa governabilidad de la ciudad es tener el apoyo del Concejo para el programa de gobierno y la aprobación de cuestiones como presupuestos, el Plan de Desarrollo, los programas de vigencias futuras y las reformas tributarias, entre otras cosas. Sin embargo, algunos políticos, no digo todos, pero sí algunos —a

pesar de que creo que las cosas han ido cambiando o que las han aprendido a hacer de forma más soterrada— siguen presionando al gobierno a cambio de beneficios, es decir, lo que a nivel nacional llaman “mermelada”, pero que aquí, a nivel territorial, se llama corrupción. Entonces, el político presiona al funcionario, en ocasiones con el aval y silencio del alto gobierno, lo cual es una costumbre política que debe ser completamente erradicada.

Puede ser que algunos políticos condenados hayan hecho lo mismo que hacen políticos más poderosos, pero que no tienen el capital político, en su momento, para que las investigaciones no los afecten...

En un país tan politizado y politiquero, infortunadamente, un sector de políticos ve y sigue viendo a la política, no como una acción social y solidaria con la ciudadanía, sino como una oportunidad de negocio y lucro que desdibuja la verdadera razón de ser de la política como servicio ciudadano. Al respecto, recuerdo que almorcé alguna vez con Juan Ricardo Ortega, con quien tenía cierta rivalidad profesional, ya que él era el Secretario de Hacienda y yo el de Salud en la época de Samuel Moreno, y en algunos Consejos de Gobierno, los directores de entidad y los secretarios le solicitaban al Alcalde recursos y Ortega respondía que no había dinero, pero yo, a veces, levantaba la mano y decía que el Distrito tenía un fondo, por ejemplo, del que se podía, por decreto, sacar dinero. Ortega se molestaba bastante con eso y tal vez tenía razón, pues me estaba metiendo en su terreno. Sin embargo, a mediados del 2009, él me invitó a almorzar y me dijo: “Héctor, usted es un tipo valioso, que conoce la ciudad, pero que debería retirarse, como yo que lo voy a hacer pronto, pues hay cosas que he visto y que no me gustan de esta Alcaldía”. En ese momento, yo no tenía problema alguno, y no le

hice caso; Juan Ricardo se retiró a tiempo, yo continué y al final terminé enfrascado en ese gran problema.

¿Usted qué puede decir, teniendo en cuenta lo que le pasó, del sistema político de este país?

Yo he reflexionado mucho sobre eso, basándome, por supuesto, en lo que me pasó, y he dado charlas al respecto. Es que el tema de la corrupción es muy complejo, pues los funcionarios públicos nos vemos inmersos en un sistema que genera muchas presiones.

Gráficamente lo puedo expresar así: El Alcalde está en un lugar, el Concejo, es decir, el sector político está en otro; en otro lado están los órganos de control, como la Contraloría Distrital y la Personería, que manejan el control fiscal y el control disciplinario; en otro lado están los empresarios, es decir, el sector privado, que financian campañas políticas, y finalmente, en otro lugar, está el funcionario, diga usted el Secretario o el Director de una entidad. Entonces, ¿qué pasa en esa relación? Que el Alcalde nombra al funcionario, el cual supuestamente hace su trabajo, pero ahí viene el intrínquilis del asunto, pues los empresarios financian las campañas políticas y financian al Alcalde, ¿a cambio de qué? de contratos, obvio. Es que ser elegido concejal de Bogotá vale miles de millones de pesos su campaña política. Además, el Concejo nombra a esos órganos de control, es decir al Contralor y al Personero, entonces ellos dependen de ese Concejo y, por eso mismo, hacen pactos, pues nombran delegados, que son cuotas políticas de los concejales y hay reciprocidad de nombramientos y prebendas. Dichos funcionarios delegados de los órganos de control, y algunos que son cuotas de concejales, tienen inmensa potestad sancionatoria sobre los funcionarios distritales.

¿Y qué pasa con el funcionario? Que, en algunos casos, a pesar de haber sido nombrado por el Alcalde Mayor, cede a las presiones de algunos concejales o políticos, dándoles prebendas en nombramiento de funcionarios, contratación de recurso humano o posibles injerencias en algunos procesos contractuales de la entidad y así contribuir infortunadamente al circuito vicioso y nefasto de la corrupción.

Y en algunos casos lo que pasa es que se dan contratos y se piden porcentajes...

Claro, infortunadamente es la forma en que algunos políticos buscan su financiación de los gastos de campaña.

¿Y qué hay que hacer para que eso no pase?

Romper con todo eso, por ejemplo, con el tema de que el Concejo elija a las cabezas de los órganos de control. Yo me cuidaba con eso, pero empecé a ver que todo funcionaba así y que esas prácticas estaban “normalizadas”.

Cuando a mí me pasó lo de las ambulancias, le cuento rápidamente, estaba en Estados Unidos y me dijeron que había una presión para no hacer una audiencia y adjudicar un contrato, pues había un concejal presionando para eso, entonces vine y hablé con el Alcalde y le pregunté al respecto. Finalmente, se hizo la audiencia y ganó justamente la empresa que tenía que ganar, lo cual fue avalado por el comité de contratación de la Secretaría. Ya después llegó un concejal a decir que se le tenía que ceder la mitad del contrato, pues supuestamente había un pacto con el Alcalde y otros concejales, pero yo le dije que eso no se podía. Hablé con el Alcalde quien me dijo que no peleara

con ese concejal y que hablara con su hermano Iván, para que lo apoyara en una gestión que, a la postre, resultó ilegal. Ese fue el peor error de mi vida, pero, aunque duré una semana pensándolo, al final acepté, ¿y a quién se le entregaba eso? Al Contralor, al Personero y a los políticos más poderosos del Concejo.

¿Y qué pasó entonces?

La gente sabe que, por mi confesión, fue que se hundió el alcalde Samuel Moreno, pero, a pasar de eso, lo he visto en algunas audiencias y conversamos sin problema, pues yo conté lo que ocurrió y el alcalde Samuel Moreno iba a aceptar mucho antes, pero dice que cometió el error de no hacerlo.

Yo creo que el alcalde Samuel Moreno se dejó avasallar por un sector político del Concejo, dada la necesidad de tener mayor control político y supuesta gobernabilidad, y, al tiempo que eso pasaba, pensó que nadie le iba a hacer nada. Y uno veía que varios concejales tenían gran poder en muchas entidades distritales y, en especial, en los órganos de control.

Todo esto va a que, mientras la clase política siga eligiendo a los organismos de control, se seguirá presionando, a través de ellos, a los funcionarios. Además, como algunos empresarios o contratistas financian las campañas, se presenta dicho círculo vicioso de la corrupción.

¿Dónde estará el límite, no solo económico sino también ético, para esos aportes?

Eso, en alguna medida, sigue existiendo y, dicha práctica funesta, debe erradicarse.

Se busca que el Distrito tenga recursos para financiar muchos proyectos, pero, a la vez, existen todas esas presiones, del contratista, del concejal y de otros políticos, para otras cosas, y lo digo pues usted estaba al frente de Hacienda y tenía que buscar y optimizar recursos, pero también estaba en ese sistema complejo de platas y presiones, ¿qué puede decir de eso?

A mí me ocurrió la paradoja de que cuando yo era director de presupuesto tomaba decisiones de asignación de recursos, lo que hice siempre con la mejor voluntad sin pensar que hubiera políticos detrás. Es que uno como técnico de Hacienda busca dar una necesidad a una prioridad de gasto en temas educativos, de salud, infraestructura y recaudación de tributos para hacer obras y optimizar lo referente a pasivos del Distrito y su deuda pública, pero uno no alcanza a vislumbrar la corrupción que puede existir en diversos sectores, tanto distritales como locales. Además, está la responsabilidad de los órganos de control.

¿Qué hacer ante tantas situaciones de corrupción en el país?

Se necesita dar ejemplo desde arriba, y menciono el caso de Mockus, con quien trabajé, pues puedo decir que es un político transparente, quien no le dio nada a los concejales e incluso, si se enteraba de que un funcionario estuvo reunido con un concejal, lo llamaba y lo ponía a rendir cuentas. Tengo una anécdota con Mockus, pues hubo una discusión de presupuesto en la que logramos que no se negociara nada a cambio de prebendas, sino discutiendo para el beneficio de la ciudad. Recuerdo que estaba en el Concejo y nos felicitaron por haber logrado aprobar ese presupuesto de una manera honesta y transparente. Luego, revisando ese presupuesto, Mockus me dijo que le había llegado para sancionarlo y me preguntó si podía hacerlo, pero

yo le dije que dos artículos nos habían dejado preocupados, ya que obligaban al Alcalde a entregar unos informes de gastos en temas de austeridad y otras cuestiones que, conceptuamos, eran facultad del ejecutivo y no del Concejo, por lo que se podían fomentar presiones. Ante esto, Mockus dijo que dicha situación —2 artículos entre 100— estaba mal, por lo que, a pesar de que el Concejo había aprobado el presupuesto, decidió no sancionarlo sacándolo por Decreto. Es que Mockus afirmó que si dejaba que eso saliera así estaría siendo deshonesto con su papel como Alcalde, pues permitiría que el Concejo tuviera atribuciones que le correspondían a él. Claro, nos dieron palo, nos molestaron, pero, al final del año, el Alcalde me dijo que el tribunal falló en su favor la objeción del presupuesto, demostrándose que tenía razón.

Una historia muy dicente...

Claro, y lo que pasó ya pasó, ante lo cual tengo que decir que el haber cedido a ese manejo político fue el peor error de mi vida, aunque sigo adelante, asumiendo las responsabilidades.

Pero al hablar usted de que todo es un sistema complejo que favorece esas prácticas, ¿considera usted que pagó mientras otros siguen campantes, a pesar de sus culpas?

Lamentablemente, hablo en términos generales, Colombia, como país, mantiene prácticas corruptas en diversos niveles del Estado, tanto en lo nacional, como en lo territorial y local, por parte de ciertos funcionarios públicos y con complacencia también de algunos contratistas del sector privado. Son individuos que han logrado sortear diversos procesos penales y disciplinarios que ni les afectan, ni les tocan, a pesar de la labor intensa de la Justicia en todas sus ramas. Es decir, se trata de personajes

que se logran camuflar y que, paradójicamente, “tecnifican” y “modernizan” sus actos de corrupción.

Dejando atrás este importante tema, ¿usted qué opina de esa visión de que es necesario adelgazar al Estado o que, por el contrario, debe robustecerse?

El Estado debe centrarse en las cosas más básicas y fundamentadas en el diario vivir del ciudadano. Eso es el estado social. Sin embargo, ese pensamiento neoliberal que dice que el Estado debe adelgazarse y que todo debe privatizarse, tampoco es el camino. Creo que todo tiene que tener su justa proporción y que el Estado, más que realizar ciertas cosas, debe ser un regulador. Por ejemplo, en el tema de las telecomunicaciones, yo no estoy de acuerdo con la venta de la ETB, pues esta tiene gran capacidad para desarrollarse, aunque, claro, toca buscar aliados estratégicos para eso y así sacar adelante proyectos y no perder un activo fundamental del Distrito. En esta vía, yo critico mucho la venta de Isagén, pues creo que se abandonó un propósito de lo que era una labor misional del país, ¡y que además daba ganancias! Pero, claro, también creo que hay cosas en las que el Estado debe quitarse y dejar que ciertas cosas las haga un particular, siendo solamente un regulador. Mejor dicho, mi posición no es ni de un lado ni del otro, pues no comparto que el Estado haga todo, ya que se convierte en un mamut al que nadie mueve, pero tampoco comparto que el Estado pierda toda su presencia en el bienestar del ciudadano, porque un particular lo está haciendo.

¿Por qué cree que es importante que existan entidades como el FONCEP?

Por el clima de la seguridad social, ya que una de las cosas que el Estado debe garantizar es ese mínimo vital para el ciudadano. Y el tema del bienestar y la seguridad social, en un país en vías de desarrollo, y en una ciudad que crece aceleradamente como Bogotá, requiere de una garantía para que ese tema esté siempre a la orden del día y no volando y dependiendo del político de turno. Entonces, una entidad como el FONCEP garantiza institucionalidad, pago oportuno, atención al pensionado y esa integralidad a este tipo de temas para la gente que ha trabajado en el Distrito.

¿Y qué opina de los regímenes especiales?

Suena duro decirlo, pero uno de los grandes errores cometidos en este país fue, de alguna forma, no haber hecho la transformación oportuna del Seguro Social, que se transformó en Colpensiones. Y si bien ahora hay buenos resultados, eso se podía haber hecho antes, porque esa entidad era un caos, con desorden y corrupción.

La diferencia de régimen lleva a que quien tenga con qué pagar lo haga, aunque creo que el Estado sigue siendo el mejor garante para el tema pensional y siempre tendrá que serlo. El fondo privado tiene algunas garantías sobre la rentabilidad del dinero ahorrado, cosas como la sucesión para la familia, etcétera, pero creo que el Estado siempre será un actor primordial en ese tema pensional.

Ese tema de los regímenes ha ayudado a que se fortalezcan los fondos privados, quienes tienen portafolios de inversiones que dan rentabilidad, como en las vías 4G, pero creo que, ante una incertidumbre económica, el Estado garantiza seguridad para todos.

¿Y qué opina de los subsidios?

Yo estudié Antropología en la Universidad Nacional, así como Administración Pública, y siempre he visto que, en los subsidios, el Estado compensa y redistribuye para las personas más desfavorecidas. Así, por ejemplo, en materia de salud y en lo que tiene que ver el régimen subsidiado, hay un sistema de calificación para determinar quiénes son los beneficiados en esa materia, como el Sisbén, en materia educativa, en transporte o en servicios públicos para ciertos estratos. Mejor dicho, creo que los subsidios se necesitan para hacer una sociedad más justa y equilibrada, aunque eso debe tener su punto de equilibrio y control, pues si se salen de madre no hay sostenibilidad fiscal que los mantenga y a veces se termina dando subsidios a personas que no los requieren. De hecho, cuando llegué a la Secretaría de Salud, mi primera labor fue hacer una refrendación masiva de personas en el Sisbén, para ver si cumplían o no con ese derecho, y me pasó que cerca del Hospital Simón Bolívar —no me conocían—, vi a personas llegar en carros de alta gama a preguntar dónde se hacía la actualización del Sisbén, es decir, que era gente que no era pobre pero que recibía esa ayuda. También hay gente que se queda en los sectores populares y tiene grandes actividades económicas, pero se sigue disfrazando para seguir en el Sisbén. Eso merece ser monitoreado, porque los subsidios son para quienes verdaderamente los necesitan.

¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá en particular?

Según algunos análisis que se han hecho en la planeación financiera del país, tal vez eso del pasivo pensional ya está cubierto y es un gasto recurrente en la ciudad. En lo de Colpensiones, el

gobierno debe sacar recursos para la sostenibilidad del pago pensional. Sin embargo, lo que uno oye es que el país urge de una reforma pensional, porque llegará un momento en que eso ya no será sostenible, lo cual es el gran temor que se tiene con los fondos privados. ¿Y cómo sería esa reforma pensional? No puede ir en contra de unos derechos ya adquiridos. Claro, proponen aumentar la edad de la pensión y ciertos temas que no serán fáciles desde el punto de vista social, pero que son urgentes. Por eso, creo que esa reforma tarde o temprano se tiene que hacer, pero con equilibrio, es decir, permitiendo la sostenibilidad fiscal del país, aunque sin ir en contra de algo elemental y básico como la seguridad social pensional.

Por ejemplo, me parece interesante y novedosa la propuesta de generar seguridad social sobre el trabajo por horas, ya que el tema de la informalidad laboral es algo muy complejo en nuestro país. De hecho, en la Secretaría de Salud trabajamos para que la gente que devengaba de un empleo informal se afiliara a una EPS, incluso subsidiándola, pues lo ideal es que toda la gente, independiente de sus recursos, esté en la seguridad social. Y si hay gente que trabaja como informal, como vendedora ambulante y en el rebusque, debe estar afiliada también. Por eso, en su momento, subsidiamos una parte de eso y buscamos que hubiera un esfuerzo del trabajador por un lado y del Estado por el otro.

La Ley 100 reorganizó todo ese sistema, pero sigue siendo muy criticada. ¿Por qué cree que la critican tanto? De hecho, ¿usted qué opina de la Ley 100?

Hay que entender el contexto, pues esa Ley surgió como una reforma normativa e institucional frente a las dificultades que ya se vivían en el tema pensional con un Seguro Social que ya te-

nía una crisis desorbitada. Esto estableció los planes diferenciales que han traído algunos beneficios, aunque el Estado perdió tiempo valioso, a pesar de que ahora veo bien a Colpensiones. Asimismo, en el tema de salud se pasó de un sistema de oferta en salud a uno de régimen subsidiado y de aseguramiento, el cual no es fácil de comprender, pues el Estado se compromete a pagar un seguro por cada ciudadano de escasos recursos, atiéndose o no se atiende. Eso generó un sistema perverso que se ve hoy en día, porque el Estado paga a la EPS del régimen subsidiado un valor que se llama Unidad de Pago por Capacitación - UPC, que no sé en cuánto estará —tal vez 800.000 pesos—, como un modelo de aseguramiento por año por ciudadano. Sin embargo, el lío es que la EPS pone barreras de acceso, pues, si no atiende al afiliado, gana, pero si le toca atenderlo, ese ciudadano vale más de lo que le pagan por afiliación. Con esto, si

la EPS no atiende al afiliado y se le ponen barreras de acceso geográficas, económicas o de otra índole, el Estado paga y esa plata no se devuelve, lo cual es utilidad para la EPS.

¿Cree que la concepción de la Constitución de Colombia como un Estado Social de Derecho es compatible con su realidad económica?

Sí, la Constitución del 91 estableció unos principios rectores que antes se desconocían al garantizar ciertos derechos a los ciudadanos, aunque, infortunadamente, la letra lo puede todo, pues la Constitución colombiana es muy bonita, de las más bellas del mundo, pero en la práctica sabemos que hay cosas que no se están garantizando. Así, un Estado Social de Derecho trabaja por garantizar los derechos, pero en la realidad hay ciertos sectores vulnerables a los que no les son garantizados.

La Constitución del 91 estableció unos principios rectores que antes se desconocían al garantizar ciertos derechos a los ciudadanos, aunque, infortunadamente, la letra lo puede todo, pues la Constitución colombiana es muy bonita, de las más bellas del mundo, pero en la práctica sabemos que hay cosas que no se están garantizando.

A portrait of Ricardo Bonilla, an older man with grey hair, wearing a grey suit jacket over a light blue and white striped shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a blurred green outdoor setting.

Ricardo Bonilla

SECRETARIO DISTRITAL DE HACIENDA
4 DE ENERO DE 2012 – 30 DE ABRIL DE 2015

Entrevista realizada el 27 de noviembre de 2018

¿Cuál ha sido su trayectoria en el Servicio Público y profesional?

Mi vida profesional es esencialmente docente. Soy profesor pensionado de la Universidad Nacional, trabajé ahí durante 35 años, y mi única en administración pública ha sido el cargo de Secretario de Hacienda de Bogotá. Claro que sí trabajé muchas cosas en la gestión pública, pero como consultor, desde la Universidad Nacional, el BID, la OIT o fundaciones como Fescol, pero siempre con la base de la Nacional.

¿Qué clases daba?

A lo largo del tiempo dicté muchas cosas, pero en el último periodo dicté “Economía colombiana”, una reflexión sobre el país en los últimos 20 años. La idea era que los estudiantes conocieran en qué país estaban y tuvieran una visión depurada, con cifras y estadísticas, del país que estaban recibiendo, pues, finalmente, ellos no iban a vivir en 1800 o 1900 sino en el siglo XXI, y lo que iban a recibir era un Estado en ciertas condiciones. Por eso, la clase se basaba en revisar dónde estábamos.

Y en esa medida, ¿en qué estado usted veía a la economía colombiana?

Esencialmente, el tema era una reflexión que miraba a la economía en tres grandes componentes: el primero, en la estructura económica; el segundo, en la política económica, y el tercero, en la política social. Y viendo esto nos preguntábamos, ¿a qué estructura económica hemos llegado? ¿De dónde venimos? Es decir, ¿qué pasó aquí con el proceso de industrialización? ¿Cuál es la industria que tenemos hoy? ¿Cuál es la estructura económica que tenemos? Con esto referenciábamos al país con respecto al resto del mundo, teniendo en cuenta que no hemos superado la

dependencia de bienes primarios, pues, por ejemplo, pasamos de ser cafeteros a petroleros, pero nada más. Sobre eso reflexionábamos, ya que no hemos construido la estructura del futuro. En términos de política económica se planteaba una situación curiosa, pues este país es desigual y tiene grandes problemas de desequilibrio económico, pero, dentro de toda perspectiva, es el país más estable de América Latina, lo cual suena totalmente contradictorio. Eso tiene su reflexión y, de hecho, el último antecedente importante es la autonomía del Banco de la República, con la Constitución del 91. Por eso, el punto fue ver a qué y dónde hemos llegado, teniendo en cuenta que este es un país que crece al 4%, pero con solo dos recesiones en el último siglo. Entonces, algo pasa aquí, algo hay, pues, en medio de las dificultades, ya que se da una estabilidad económica que nos permite estar en medio de esos desequilibrios y esas desigualdades, que no se solucionan tampoco.

En materia de política social, nosotros tratábamos de ver que este es un país que no ha resuelto los problemas claves, pues tiene mal acceso a salud y, si bien puede decir que tiene cobertura, eso no es más que un fantasma, porque lo que se tiene es un carnet, pero atención insuficiente, es decir, toda esa discusión sobre la Ley 100. Y el punto final del tema, era el de la salud preguntándonos por qué tenemos un sistema que no tiene cobertura y no garantiza a los colombianos de la tercera edad llegar más allá y tener ingresos propios hasta el final de sus días, pues llegan muy pocos y, al pasar eso, lo hacen con mucho desequilibrio, ya que unos pocos tienen pensiones exageradas y la gran mayoría accede solamente a la pensión de salario mínimo.

A la vez, Colombia es el país con la tasa de desempleo más alta de América Latina (pues es estable, pero con gran desempleo) y no genera mayores oportunidades o estas se encuentran

en el rebusque, con una formalidad mínima. Reflexionábamos sobre eso.

Y si su trayectoria era la del mundo académico, ¿cómo se dio su llegada a la Secretaría Distrital de Hacienda?

Esencialmente, yo era un comentarista económico, pues, desde los trabajos y cargos que desempeñé como docente de la Universidad Nacional, llegué a muchos debates públicos, entre el 2000 al 2010, más o menos y, en ese proceso, terminé siendo un comentarista económico al que llamaban con frecuencia de distintas emisoras de radio y distintos canales televisión. En algún momento, me encontré con Gustavo Petro, en un foro, y quedamos en que yo lo iba a acompañar en la campaña presidencial del 2010, y allí participé en los foros de potenciales Ministros de Hacienda que se hicieron. Terminada la campaña, surgió la propuesta de Bogotá y se organizó un grupo del programa de gobierno en la que yo coordiné la parte económica y, al final, cuando las cosas se dieron, Petro me dio la alternativa de escoger entre la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Desarrollo y me decidí por Hacienda, pues consideré que allá es donde estaban las decisiones.

¿Y qué encontró en Hacienda?

La Secretaría de Hacienda es una entidad técnica, con una particularidad y es que tiene un compromiso grande con recaudar recursos, lo cual, probablemente, le da una virtud, pues hace necesario construir equipos técnicos con una buena solidez de formación y respuesta ante los procesos que se tienen, pues finalmente se tendrá que responder en cosas muy claras, primero, en cómo organizar los presupuestos, los cuales no los decide el Secretario de Hacienda, pero salen de ahí, así como las alterna-

tivas de hasta dónde moverlo. En esa medida, son muy pocos los cambios que se dan entre lo que se radica y lo que sale, pues ya el margen de juego está planteado desde atrás y la organización del presupuesto es una cosa de varios meses y no de un día.

El segundo punto es ¿con qué plata se va a pagar ese presupuesto? Esos son los recaudos, entonces ahí es donde se organiza tal proceso, ¿y cuál es la relación que se va a tener con los contribuyentes? Ese es el punto esencial de la Secretaría de Hacienda, pues no es ejecutora del gasto, sino la encargada de recaudar y distribuir, y por eso es que se dice que la Secretaría de Hacienda es la instancia en la que está el grado mayor o menor de margen de un gobernante. Ahí tiene usted a (Iván) Duque, peleando por la reforma tributaria, ¿por qué? porque se metió a apoyar un presupuesto que está supuestamente desfinanciado y le metieron el gol de que le falta plata. Pero uno se pregunta, ¿cómo alguien afirma que va a hacer un gobierno austero si le mete 25 billones más al presupuesto? El tema no es que estuviera desfinanciado, sino que hay que ver de dónde se saca la plata.

¿Qué objetivos se trazó al llegar a la Secretaría de Hacienda?

Los objetivos fueron garantizar el funcionamiento del sistema económico, logrando hacer el recaudo de manera clara y transparente, desarrollando todos los procesos presupuestales y estableciendo los recursos para las inversiones. Cabe decir que en esos recursos para inversiones hay un tema secundario, pero no menos importante, y es que, si en esos recursos hay que generar créditos, la Secretaría de Hacienda tiene una dependencia que se llama la Dirección de Crédito Público, como la tiene el Ministerio de Hacienda, donde se decide cómo son los créditos y sus recur-

sos. Entonces, el compromiso central de un Secretario de Hacienda es garantizar que el programa de gobierno se pueda hacer.

¿Qué éxitos tuvo en su gestión?

Que, efectivamente, se dirigieron los recursos hacia donde iban las metas principales de la política, lo cual significa que se fueron a la educación. En esa medida, cumplimos con los objetivos del programa que eran los de mejorar la cobertura, llegar a un diseño real de jornada única, generar las alternativas de universalización del preescolar y generar cupos de la educación superior, más la infraestructura.

En cuanto a salud, resolvimos un tema crucial, que era implementar el programa de salud a su hogar —eso venía de atrás—, modificando el programa que es territorio saludable.

La gran discusión con el gobierno Petro, es que este no le puso tanta atención a la infraestructura, pero es que su apuesta principal fue dejar, como obra prioritaria, el diseño y la garantía del metro subterráneo. Y las obras viales que ahora se están inaugurando fueron contratadas en el gobierno Petro: Bosa-San Bernardino; el Rincón-Tabora; la Calle 182, y el Cable de Ciudad Bolívar que, afortunadamente, ya estaba contratado.

En esa medida, ¿se podría decir que sus objetivos se cumplieron?

En términos de indicadores sociales y económicos, sí. Además, si los planteamos en temas de ciudad, en el periodo Petro se redujeron los índices de mortalidad y de enfermedades importantes, pues todos los índices que maneja el Ministerio de Salud, la Secretaría de Salud y la Organización Internacional de la Salud, bajaron, además de que se mejoró el margen de atención, se redujeron los índices de delito y bajó el índice de muertes violentas.

Claro que el gran dolor de cabeza de la ciudad es el transporte y, en el gobierno Petro, hubo que sobreaguar con eso, simplemente porque no tenemos un sistema de transporte que nos retire el transporte de las vías públicas y el sistema de semáforos. Por todo esto nos planteamos implementar de mejor manera el transporte público, para que la gente lo use más y se baje del carro, pero para eso se necesita un sistema de transporte cumplido, eficiente y que la gente pueda pagar, por lo que aplicamos las medidas para hacer menos oneroso todo eso. Eso es lo que tiene sancionado a Petro, al Secretario de Hacienda, es decir a mí; a la Secretaria de Movilidad y a un funcionario de Movilidad (curiosamente no al gerente de Transmilenio). Total, la idea era garantizar que, con un ingreso más estable, la gente pudiera utilizar mejor el transporte y gastar la plata en otras cosas.

La administración Petro tuvo, por decirlo de alguna forma, bastantes presiones, ¿cómo manejó eso desde Hacienda?

Curiosamente, el Distrito es mucho más estable de lo que se supone, pues la inestabilidad está es en los cargos de elección, pero los mandos medios no son inestables, y las decisiones, en buena parte, se ejecutan en ese nivel. Así que, si se ve eso, a la hora de la verdad, las políticas están ahí, los presupuestos se ejecutan y todo marcha en orden.

Claro que la sanción-suspensión del Alcalde, que duró un mes, y en la que el Presidente nombró a Rafael Pardo como Alcalde encargado, me llevó, en compañía de gran parte del gabinete, a renunciar, aunque era claro que Pardo tampoco sabía cuánto tiempo iba a estar, por lo que tuvo que trabajar con nosotros. El único cambio fue que, en ese interregno, Pardo alcanzó a cambiar las Juntas Directivas de las empresas del Distrito (Energía, Acueducto Comunicaciones...), porque coincidió con el

periodo de Asambleas, pero, en términos reales, como la interinidad fue de un mes, no podía nombrar a otro gabinete y seguimos ahí, provisionalmente, pues él no tenía la garantía de que iba a permanecer, con lo cual, al regreso de Petro, volvimos de nuevo, otra vez posesionados. Mientras tanto, los mandos medios siguieron andando y las cosas funcionando.

¿Qué otra dificultad tuvo usted en Hacienda?

Pues unas cosas que me causaron mucha inquietud, ya que nunca había estado en el sector público, fueron el “manoseo” y el “cosquilleo”. ¿Y en qué consisten? En ciertas relaciones de los funcionarios con los políticos y el Concejo, con lo cual, el “manoseo” es que no falta que alguien pida citas para hablar por fuera de la Secretaría o en los resquicios del Concejo para enviar hojas de vida. ¿Y qué quiere decir el “cosquilleo”? Que yo le pongo esto y usted me pone esto, por ejemplo, un voto para un proyecto, pero toca dar otra cosa, y las hojas de vida se mandan con un tercero. En este caso, el mecanismo es distinto, aunque uno ve a esos concejales —y a esas concejales— que por ahí aparecen abiertamente diciendo que hay que combatir la corrupción, mandando, por debajo de cuerda, hojas de vida, pues tienen una gran clientela y, asimismo, se ponen bravos —o bravas— porque uno les ha sacado un funcionario, pero es que uno ya sabe que ese funcionario era él —o ella—. Eso me ocurrió varias veces, pues había funcionarios a los que se les acababa el contrato y uno se preguntaba la razón por la cual estaban ahí. Por ejemplo, recuerdo a un funcionario de la Personería que estaba en Comisión de Servicios y se le acabó el contrato, pero ya le habían negociado seguir otro año. Ante eso, yo lo mandé de vuelta a su entidad, lo cual hizo que a los días me enterara de que era cuota de una política que se puso brava y que, obviamente, me empezó a presionar.

¿Y qué pasaba en el Concejo?

Pues que llegaban los ataques de todo estilo. Hay concejales de todas las condiciones, incluyendo a unos muy agresivos y hasta groseros, pues creen que pueden hacer lo que quieran, ya que consideran que no les va a pasar nada. Había unos insoportables que, entre otras cosas, están hoy presos, pero que llegaban a amedrentarnos. De hecho, yo salí de la Secretaría de Hacienda, porque cumplí la edad de retiro, pero habría podido terminar todo mi periodo, sin embargo, fue una concejala la que se atravesó y puso una acción judicial para sacarme y, claro, eso lo hacía porque yo le había sacado gente. Mejor dicho, en todas partes hay cuotas de los políticos que se pasan por debajo de cuerda.

Y, con base en eso, otros ex secretarios mencionaban un sistema muy complejo que, en muchos casos, facilita la corrupción, entonces, ¿cómo hacer frente a eso?

Nosotros generamos una respuesta y es que no aceptamos ese tipo de presiones, por lo que quien quisiera entrar a la Secretaría de Hacienda debía ir a un concurso, el cual abrimos generando las características de la planta. No sé en qué terminó eso, ya que había mucha gente en provisionalidad, pero la primera vez que se surtió la planta a partir del concurso fue en el 2014 y se hizo con la gente que tenía contrato de prestación de servicios. En ese contexto, dejamos de hacer contratos de tres meses y los volvimos a un año y, cuando abrimos el concurso, fueron esas personas las que llegaron a la provisionalidad. Claro que el concurso fue demandado, aunque todos esos concursos públicos terminan siempre demandados, ya que hay gente interesada en no salir, es decir, que se trata de intereses individuales.

Usted venía de la Academia y, en ocasiones, ese mundo ideal que se plantea en las clases y los textos escritos se estrella con una compleja realidad. Al respecto ¿no chocó usted con la diferencia entre la teoría y la práctica? ¿Qué balance tiene de eso?

En todas partes hay venenos e intrigas. No me arrepiento de mi paso por la Secretaría de Hacienda, a pesar de que tengo esa sanción por 210.000 millones de pesos.

¿Pero es una sanción independiente de la de Petro?

Es la misma, lo que dice la sanción es que es de respaldo mutuo, mejor dicho, si la pago yo, se la reducen a él, y si la paga él, me la reducen a mí. Pero esa es una sanción impagable en muchos siglos, pues son 210.000 millones, ¿y sabe qué significa eso? Que mensualmente, por interés de mora, esta sube 2.100 millones; que diariamente sube 70 millones, e incluso, el tiempo que llevamos en esta entrevista me cuesta tres millones, ¡Ojalá me los ganara!, y esa sanción, en la práctica, es para acabarle la vida alguien, porque hay una falta de medición de alternativas. Pero, como dijo María Mercedes Maldonado, quien es una de las afectadas por el caso de lo de las basuras, la única manera de levantar inhabilidades es con una medida cautelar y si bien la Procuraduría le dijo que demandara, esta podría demorarse en fallar 5 o 10 años, entonces, en la práctica esas sanciones son para inhabilitar por 10 años. Así que seguramente se caerán —tengo la plena convicción—, pero nos sacarán 10 años del juego.

¿Qué cree que le faltó por hacer en su paso por Hacienda?

Lo que faltó fue empezar a contratar créditos, pero eso tenía un requisito: que las obras que se fueran a pagar con crédito estuvieran en proceso licitatorio y adjudicadas, y el principal crédito

era el metro. Entregamos las mejores cifras, porque no se había contratado el crédito y redujimos el nivel de deuda de la ciudad.

Ya pasando al FONCEP, ¿qué referencia tenía usted de esa entidad?

El gobierno distrital es una radiografía en pequeño del gobierno nacional y para este tema hay algo similar: el gobierno nacional tiene un Ministerio de Hacienda y aquí está la Secretaría de Hacienda, el gobierno tiene un Ministerio de Educación y aquí está la Secretaría de Educación, el gobierno tiene la el Ministerio de Salud y aquí está la Secretaría de Salud. En 1968, el gobierno nacional creó el Fondo Nacional del Ahorro y concentró ahí todos los sistemas de cesantías del sector público, creando un sistema de provisión de vivienda a los funcionarios públicos para que, con los recursos de cesantías, se pudiera generar un mecanismo interno hacia la obtención de vivienda. Sin embargo, el gobierno no aglutinó a todo el país y los gobiernos territoriales siguieron manteniendo algunas de estas cosas. De hecho, las pensiones del sector público seguían en cabeza de una serie de cajas y fondos públicos, mientras que las pensiones particulares estaban en el Seguro Social. Y esa persistencia de las cajas y los fondos públicos se mantuvo hasta el año 1993, cuando llegó la Ley 100, la cual dijo que los fondos públicos tenían que desaparecer con el tiempo, por lo que los nuevos funcionarios debían escoger entre un sistema de prima media o un sistema de capitalización individual, al tiempo que los funcionarios que ya estuvieran ahí entraban a un periodo de transición.

El FONCEP es eso y forma parte de esa caja pagadora, pues recibe las cesantías y las pensiones de aquellos que cumplieron los requisitos, y las paga. Claro que ya, por todo eso que expliqué, el FONCEP no puede recibir a nadie más, es decir, que en

materia de pensiones su futuro está cantado, pues se irá diluyendo con el tiempo, ante lo cual la única preocupación que puede tener es ver dónde está la plata con la que va a pagar esas pensiones, pues esa plata proviene de las cuotas partes que se pueden recaudar, así como de las transferencias del FONPET, que es del gobierno nacional.

Y el Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá...

Sí, pero ya no puede haber más, es decir que no hay nadie más cotizando ahí, pues solo están los que se pensionaron en su momento y sus sustitutos, por eso, el único proceso que puede hacer el FONCEP, en materia de recaudo, es el de recuperar las cuotas partes, que es lo que otros fondos y otras cajas — públicas o privadas— le deban por las personas que llegaron a pensionarse. Es decir que el FONCEP son dos cosas: una, el

Fondo de Pensiones que técnicamente tiende a desaparecer y, dos, el Fondo de Cesantías que tiene el gran interrogante de si las personas optan por sus cesantías en el Distrito o en el Fondo Nacional del Ahorro ¿Por qué? porque el Fondo Nacional del Ahorro tiene programas de vivienda, en cambio el FONCEP, no.

Que sí había cuando era FAVIDI...

Sí, pero fue una mala práctica, pues está demostrado que los mayores problemas financieros que tiene el FONCEP son herencias del FAVIDI, es decir, la famosa cartera FAVIDI. Entonces, ¿para qué repetir cosas que ya tiene el país con otras experiencias? Preferible que la gente vaya con sus cesantías al Fondo Nacional del Ahorro, ya que hoy pueden escoger el lugar en el que se les consignarán sus cesantías.

El FONCEP son dos cosas: una, el Fondo de Pensiones que técnicamente tiende a desaparecer y, dos, el Fondo de Cesantías que tiene el gran interrogante de si las personas optan por sus cesantías en el Distrito o en el Fondo Nacional del Ahorro ¿Por qué? porque el Fondo Nacional del Ahorro tiene programas de vivienda, en cambio el FONCEP, no.

Y ante eso, un ex Director del FONCEP afirmó que buscó que la entidad se transformara en un fondo de ahorro denominado Fondo de Ahorro Capital y que infortunadamente no siguió adelante, ¿qué opina de eso?

La pregunta es ¿cuántas personas llegan ahí con cesantías? Eso terminaría siendo un club cerrado pidiendo cosas que no puede dar el gobierno, pues la pregunta tiene implícita un crédito subsidiado que ¿quién va a pagar? Si usted va al Fondo del Ahorro, allá le dan unas tasas de crédito menores que las tasas de crédito en el mercado comercial, pero el fondo está recibiendo plata, de hecho, es un gran banco y es tan bueno que el gobierno nacional actual tiene planeado desfinanciarlo. Entonces, el punto es ¿para qué repetir una historia de un Fondo de Ahorro, que ya tiene medio siglo, que ha demostrado que es eficiente y que le puede competir a los fondos privados? Las cesantías, o van al Fondo del Ahorro o van a un fondo privado, el cual le da cierta tasa de rentabilidad, pero no garantiza crédito de vivienda, en cambio, el Fondo Nacional del Ahorro sí. Entonces, la discusión es qué hacer con algo tan pequeño.

Bueno, es que la idea es que se podría hacer lo mismo que en el Fondo Nacional del Ahorro...

Sí, pero lo haría en una escala muy pequeña y eso implicaría que todo sería mucho más costoso.

¿Qué línea le trazó a la dirección del FONCEP?

Siempre se trabajaron tres tipos de temas. El primero fue hacer claridad y transparencia sobre cuáles son los recursos financieros del FONCEP, ya que había una larga discusión, que no sé si siga vigente, sobre las cuotas partes, los derechos adquiridos, las condiciones de las personas y la recuperación de los recursos.

Entonces, la Contraloría, en esas acciones que uno no entiende —salvo que sea para sacar titulares de prensa y pecho—, dijo que había recuperado más de 100.000 millones de recursos que realmente no existían. Después nadie reclamó, pero eso debió servirle a alguien para promoverse en la Contraloría, a pesar de que no tenía sustento real. Pero el punto es ¿dónde estaba esa plata?

¿Pero esa noticia no salió del mismo el FONCEP?

Es que la Contraloría dijo que había recuperado 100.000 millones, algo que debió ser de común acuerdo con la administración anterior del FONCEP, pues decían que iban a recuperar eso de los militares, de otros lados y que eso estaba arreglado. Sin embargo, nos dimos cuenta de que eso no tenía sustento, ya que no estaba liquidado y las cuentas no eran ciertas. Entonces, primer tema: “venga y aclaremos esas cuentas porque eso es un “falso positivo””. Entonces, ahí es cuando viene el tema de organizar esa información, pues el FONCEP era algo así como CAJANAL, y digo CAJANAL porque allá nadie sabía cuál era la información real. Eso estaba en cajas y tenía que trasladarse a archivos digitales, documentarse y clasificarse, lo cual, supongo, ya debieron hacer, pues los procesos quedaron en curso. Es que ahí se dio la misma historia de CAJANAL y del Seguro Social, pues había que averiguar la historia laboral de las personas, pero de quienes ya se pensionaron, pues al FONCEP no iba a llegar nadie más. Y en el caso de las cesantías, había que ver de quiénes se estaban recibiendo.

Segundo gran tema: las transferencias de plata, un acuerdo entre la Secretaría de Hacienda, el Ministerio de Hacienda —en el área en donde están los recursos del FONPET— y el FONCEP. Eso quedó arreglado, pues quedó claro el cómo hacer las transferencias de recursos, cómo utilizar la plata del FONPET y cómo

trasladarla, tanto al FONCEP como al FOMAG, pues no era un tema exclusivo del FONCEP.

Y el tercer tema era el de la estructura administrativa, ya que era imperioso ver qué se podía hacer con las personas que son de provisionalidad y prestación de servicios, pues, en algún momento, esas nóminas crecieron mucho, sobre todo porque una de las particularidades del gobierno de Samuel Moreno es que metió mucha gente ahí, porque el FONCEP es cuota política y, sobre todo, cuota política conservadora, principalmente de un par de concejales y uno que otro representante. Es que, ahí en el FONCEP, metieron a mucha gente como cuota política, pues había bastantes supernumerarios, lo cual también se traducía en que el personal de planta estaba arrinconado.

Por todo eso, la solución que planteamos fue la de poner a trabajar al personal de planta. Y, de hecho, se dio la instrucción de hacer un concurso en el FONCEP, aunque no recuerdo si quedó con el de Hacienda o no, creo que no, pero había que hacerlo para quitarnos de encima mucha cosa, algo, por lo demás, urgente, ya que también estaba la famosa Acción Popular de los 22 días, que dejó a la Junta Directiva del FONCEP investigada por ese tema.

Gentil Escobar, que fue el Director del FONCEP en el gobierno de Samuel Moreno, afirmaba que toda esa contratación extra fue para hacer un “plan de choque”, sobre todo para identificar y cobrar las cuotas partes, ¿usted qué dice de eso?

Que eso era cuota política, y que era un “falso positivo” de la Contraloría. Claro, con la excusa de que habían identificado 100.000 millones, metieron a mucha gente, y toda supernumeraria que no tenía concurso, no tenía selección, que era nombra-

da a dedo y que provenía de hojas de vida que salían por ahí. Mejor dicho, se crecieron afirmando que iban a recuperar un poco de plata que nunca pudieron recuperar, pues realmente lo que hubo es que contrataron a gente que ni iba y decía que trabajaba en las casas, algo absurdo porque las cajas, con toda esa información que había que identificar, estaban ahí. Eso fue un “falso positivo” y una cuota política repartida entre varios concejales y políticos. ¿Por qué el andamiaje eran esos concejales? Pues porque una de esas familias politiqueras controlaba al Seguro Social, y el FONCEP era un Seguro Social chiquito y, claro, a nombre de depurar la información y todo eso, crecieron la entidad, pero uno se pregunta, ¿dónde está la gente? ¿Dónde está la plata? ¿Qué recuperaron? ¿Qué pasó con las cuotas partes? ¿Dónde está la información real? Y es que había muy poco de todo esto, por lo que presionamos urgentemente para digitalizar y hacer un concurso para que la gente entrara por méritos, aunque no recuerdo si lo de Hacienda se hizo al tiempo de lo de FONCEP o no.

Y teniendo en cuenta que usted afirma que el FONCEP era una cuota política, ¿usted no tuvo presiones políticas para meter gente?

Yo nunca nombré al Director del FONCEP, sino que lo nombró directamente Petro. De hecho, la primera Directora del FONCEP que nombró Petro venía de la CGT y llegó ahí luego de ganar una demanda al Distrito.

Fue Diana Marina Vélez, ¿Cómo le fue con ella?

Empezaron a haber problemas, ya que ella metió gente para armar un equipo a su gusto, lo cual es legítimo, pero a veces sacó a gente un poco arbitrariamente.

¿Qué pasó con esa denuncia de dobles pensiones que ella le comentó y que usted, en una rueda de prensa, denunció, pero que, al final, resultó ser una información equivocada?

El tema es que había, en ese “falso positivo” del que he hablado, la inquietud de dónde están esos pensionados, pues, aparentemente, sí había dobles pensiones, pero eso significaba que el punto de referencia era saber dónde está esa información. Y sí, yo salí a la prensa denunciando eso, pero realmente se trataba de desmentir ese “falso positivo”, porque supuestamente el FONCEP tenía mucha plata, lo que no era cierto, y tenía todo tipo de problemas, ya que estaban identificados varios casos de personas que aparentemente tenían doble pensión y eso solo se podía demostrar con la depuración.

¿Pero entonces no fue una afirmación tajante?

Sí, es eso.

Porque lo que decían es que había gente con doble pensión, pero porque una persona ya pensionada recibía la sustitución pensional de su pareja, que también estaba pensionada...

Yo ya no recuerdo bien, pero algo de ese estilo pudo haberse presentado, así como que la persona podía estar en dos entidades distintas.

Y todo también como resultado de la falta de claridad...

El tema fue realmente que había un problema de claridad e información, la cual estaba metida en esas cajas y que había que organizar.

Otra cosa que surgió ahí fue lo de la Acción Popular y los 22 días, que usted mencionó anteriormente...

Yo no sé de dónde salió eso, pero efectivamente esa Acción Popular es contra el FONCEP con nombre propio, con una decisión que dice que el FONCEP no puede pagar esa prima. Sin embargo, el problema de esa decisión es que esa prima la paga todo el Distrito a sus funcionarios, entonces la única entidad a la que no se le puede pagar eso es al FONCEP, algo extrañísimo. Esa decisión se la pueden aplicar a todo el Distrito y nos llegó información de que el juez dijo que, si le llegaba lo mismo para todo el Distrito, tomaría la misma decisión.

¿Y por qué no lo habrá hecho?

Yo creo que los que la pusieron entendieron que eso ya era muy grande y los sindicatos entendieron que eso se les podía ir encima, porque, además, el Distrito es el único que paga esa prima, eso no lo paga la Nación, pues las condiciones de pago en el Distrito son distintas a las de la Nación. De hecho, un funcionario del Distrito recibe 17 y medio salarios al año, en cambio el de la Nación recibe 16.

¿Pero, por qué solo el FONCEP?

No sé, y ahí hay una cosa rara, pues el fallo judicial solo tiene efectos en el FONCEP.

¿Y desde Hacienda cómo vio eso?

Pues el tema real fue ver qué podíamos hacer, sobre todo, si el fallo se extendía al resto del Distrito. Por eso terminó la Junta Directiva del FONCEP vinculada a un proceso.

“

Petro me propuso el cargo, yo le dije que tenía esa situación, pero eso dependía de quién miraba, pues igual en el Distrito, Lisandro Duque, que fue Gerente de Canal Capital, es mayor que yo. Y, claro, ¿a quién querían sacar? Pues a mí, y, como estaba en el límite, renuncié con fecha al 30 de abril.

”

¿Y cambió mucho la Junta Directiva cuando usted estuvo?

Es que los miembros de la Junta son funcionarios que están en ciertos cargos y, si el cargo cambia, llega una nueva persona.

¿Diana Marina Vélez se va por decisión suya o por qué se va?

Era algo inmanejable y al final Petro tuvo que tomar la decisión, pero en eso Petro no dejaba intervenir.

¿Y cómo le fue con Miryam Rosa Acosta?

Las personas de Hacienda que participaban en la Junta Directiva del FONCEP, como la Tesorera y la Directora de Crédito Público, dijeron que sí, que todo iba mucho mejor.

Y entonces se da su salida de la Secretaría de Hacienda por cuestiones de edad, pero ¿dio la pelea para quedarse?

Pues, cuando Petro me propuso el cargo, yo le dije que tenía esa situación, pero eso dependía de quién miraba, pues igual en el Distrito, Lisandro Duque, que fue Gerente de Canal Capital, es mayor que yo. Y, claro, ¿a quién querían sacar? Pues a mí, y, como estaba en el límite, renuncié con fecha al 30 de abril, teniendo la expectativa de que se pudiera renovar alguna cosa hasta diciembre, para no generar interinidad, pero se atravesó la concejala María Victoria Vargas y tuve que irme.

¿Siguió al tanto de la Entidad?

Sí, y lo hice también porque el gobierno nacional me nombró, en 2015, parte de la comisión tributaria, aunque al terminar eso, ya no estuve tan pendiente.

Usted fue parte de un gobierno cuyo lema era “Bogotá Humana” y, en esa medida, ¿cómo considera que el FONCEP aplica las premisas de una Bogotá Humana?

El FONCEP tiene una misión muy limitada, pues solamente le va a cumplir a unas personas que están en pensión garantizándoles los pagos y las mesadas, y a unas personas que tienen sus cesantías allí. En el sentido humano, hay que cumplir, porque, si se paga tarde, vamos en contravía con esas premisas básicas de defender y garantizar los derechos de la gente. Hay que ayudar a las personas buscando mayor bienestar, lo cual hace el FONCEP y no hacen otras entidades, aunque hasta ahí llega su misión. Y con las personas que trabajan en el FONCEP, esperamos que hubiera condiciones de trabajo digno, pues el FONCEP se caracterizaba por contratos de tres meses que cambiamos por contratos más largos.

¿Cuál cree que es el futuro del FONCEP?

Siempre he entendido, y debería ser así, que, como esta es una entidad de vida temporal limitada a que existan funcionarios que tienen su pensión, tenemos que preparar bien su inevitable desaparición. Mientras tanto, todo se debe hacer con orden, honestidad, organización y respeto por los usuarios y los trabajadores.

¿Qué opina de los regímenes especiales?

Que ya se acabaron, pero me explico: con la transición, los regímenes especiales, en principio, desaparecieron. Los últimos pensionados, con régimen especial, son los de la transición de Ley 33, régimen que se acabó en el 2014 y que fue la fase en la que terminó la Ley 100. Todo eso se ha ido depurando y ya ninguno de los nuevos pensionados recibirá la mesada 14. Y, claro,

entre los pensionados, hay muchos con régimen especial, pero ya no hay entre los que vienen.

¿Y usted qué opina de la Ley 100?

Que no es la panacea, pero que tampoco se debe defenestrar. El mayor problema de la Ley 100, en materia de salud, fue que creó la ficción de que el régimen subsidiado era real. Y antes de la Ley 100, era subsidio y oferta y, después de la Ley 100, es subsidio y demanda, ¿y qué cambió? Que antes la plata iba directo a los hospitales públicos y ahora va a una EPS del subsidiado que, supuestamente, debe contratar a los hospitales, algo que no se cumplió, lo cual es el gran defecto de esa Ley, pues los hospitales públicos terminaron quebrándose. ¿Por qué pasó eso? Porque las EPS del subsidiado no contrataron los hospitales y crearon su propia red de hospitales. Un ejemplo de eso es Capital Salud, que es el régimen subsidiado de Bogotá, y ¿a dónde van sus mayores contratos? A la red del Olaya, que no es pública, y yo pregunto ¿cómo así? ¿Por qué a la red del Olaya? Porque la red del Olaya es del socio privado, ¿y dónde se toman esas decisiones? Allá adentro en Capital Salud. ¿Y por qué Capital Salud no contrata al Hospital Simón Bolívar, a El Tunal o a cualquier otro? Bueno, los contrata, pero para cosas menores, pues, para lo de mayor intervención, va a la red del Olaya o a otra parte de la red privada. Ese es el tema, pues la Ley 100 dice que es obligatorio contratar la red pública, pero siempre se inventaron un artificio para no contratarla, creando redes de hospitales con la plata pública, además con abierta presencia de políticos. Mejor dicho, el problema del tema de salud es que es una ficción, y el problema no es de plata sino de organización, pues se volvió un manejo de flujo de plata entre privados y con ánimo de lucro particular.

En pensiones, el problema es que nunca se cumplieron las metas de la Ley 100, de apuntar a la cobertura universal y garantizar recursos para la tercera edad. Hoy, lo que se sabe, es que la cobertura, antes de la Ley 100 y 25 años después, no ha variado, pues simplemente se trasladó del Seguro Social y las cajas públicas a los fondos privados. De hecho, los fondos privados dicen que tienen muchos afiliados, pero la gente es afiliada porque nunca se puede retirar, ya que se puede trasladar, pero no retirarse, pues el día en que entra al sistema, es el día en que le cotizaron y, a partir de ese día, lo afilian. ¿Y por qué no se puede retirar? Porque solo lo puede hacer cuando se cumplen ciertos requisitos que son la edad y el tiempo cotizado. Mejor dicho, el día en que la persona llegue a la edad correspondiente, podrá decirle al fondo que se puede desafiliar, antes no, porque esa plata es ahorro forzoso, ya que no la puede usar, sino hasta el momento en que cumpla con esos requisitos. Por ejemplo, los fondos dicen que hay mucha gente afiliada, sí, mucha gente, pero ¿cuántos cotizan realmente? Es que están afiliados en Colombia 22 millones, entre Colpensiones y fondos, pero solo están cotizando, actualmente, alrededor de 8.

¿Y qué se podría hacer?

Las modificaciones que hay que hacer son de otro manejo, porque en los fondos, si usted cotiza 16 puntos, le incorporan solamente a su cuenta 11,5, y le voy a poner unas cifras muy claras: en enero de 2010, los fondos privados tenían un acumulado de 78 billones de pesos y, a junio del 2018, el acumulado era de 234 billones de pesos, lo cual ha venido creciendo fuertemente. Por cotizaciones, los fondos han recibido 100 billones o un poco más y, por rendimientos, han recibido 98 billones, o sea que han recibido más por cotizaciones que por rendimientos, pero si uno

les pregunta a los usuarios e identifica cómo es el tema de la cotización, resulta que esa es la cotización que le han aplicado a su cuenta. El punto es que lo que, efectivamente, han cotizado las personas no es eso, ya que han cotizado 140 billones. Esto quiere decir que, prácticamente, 40 billones no han sido aplicados a las cuentas de la gente, casi la mitad de los rendimientos, lo cual lo hace un gran negocio.

Esto puede existir, de una u otra manera, pero que pongan claridad en las cosas, ya que, por eso, la gente se traslada a Colpensiones, pues, cuando llega la hora de la verdad, el fondo le va a decir que su pensión es de un salario mínimo, o de salario y medio, mientras que en Colpensiones le van a decir otra cosa.

Y complementando eso, ¿cómo ve el panorama de pensiones y cesantías en Colombia?

Es necesario que se siga manteniendo el panorama de las cesantías, pero que se haga con la expectativa de que es un ahorro para contingencias, lo cual nunca se ha entendido en Colombia. Lo complejo de eso es que, solamente, en el mercado laboral, un grupo reducido es el que llega a tener cesantías, lo mismo que el que llega a tener pensiones, pues de los 22 millones de personas que trabajan en Colombia, solo 10 tienen cesantías y 8 están cotizando en pensiones.

¿Y qué se podría hacer?

Habría que estimular el ahorro, pero ¿dónde está trabajando la gente? ¿Qué es lo que está pasando en el mercado de trabajo? ¿Por qué la informalidad? ¿Qué significa que la gente trabaje por algo llamado “prestación de servicios”? o ¿qué implica que la gente tenga que irse al rebusque? Todas esas son discusiones de fondo para las cuales el gobierno no tiene respuestas claras,

pues, además, siempre disfrazo eso con alguna propuesta como “démole una prima adicional”, la cual es solamente para los que tienen contrato laboral, ¿y el resto? O “subámosle el salario mínimo”, y ¿a quién le aplica eso? Solo a los de contrato laboral, ¿y quién le paga el salario mínimo al de prestación de servicios o al del rebusque? Entonces, claro, discursos siempre van a aparecer, pero soluciones concretas, no tanto, pues hacen propuestas para ganar auditorio.

¿Usted qué opina de la idea de adelgazar al Estado o, por el contrario, de engordarlo?

El Estado colombiano es muy pequeño, por lo que, cuando hablan de adelgazar, la pregunta es ¿adelgazar qué? Y es pequeño y está mal organizado, pues, sumados los territorios, es el 20% del PIB. ¿De cuánto tiene que ser el tamaño de un Estado? No hay una medida genérica. Así, los que dicen que hay que adelgazar al Estado, porque es muy grande, tienden a compararlo con el de Estados Unidos, y la comparación la hacen con los ingresos del gobierno nacional, y resulta que los ingresos del gobierno de Estados Unidos pueden ser tranquilamente el 12% del PIB, pero el gobierno de Estados Unidos no es el 12% del PIB, ya que los estados son fuertes, por lo que, si se suman los ingresos de los estados y del gobierno nacional, que tiene el ejército más poderoso del mundo, es más del 25% del PIB. De hecho, si uno va a preguntar en Europa y le pone seguridad social, el Estado es el 45% del PIB y sin seguridad social es el 30%, entonces se viene la discusión de qué es lo que hay que adelgazar.

Por otro lado, el Estado colombiano está mal distribuido, porque la mayor inversión se va en defensa y seguridad, por lo que

¿cómo así que tenemos un ejército tan sobredimensionado? Entonces, si usted quiere adelgazar hay que empezar por eso. Claro, hay que hacer cambios entre Ejército y Policía, pues un país en paz debe tener menos ejército y seguramente más policía, pero nunca 400.000 hombres. Lo que necesitamos es 400.000 maestros más, pues ¿cómo así que este país tiene solamente 300.000 maestros? De hecho, ¿por qué tenemos dificultades en educación? ¿Por qué no hemos llegado a la jornada única? ¿Por qué estamos tan mal en las pruebas Pisa? Hay que ver qué es lo que está pasando.

Otro asunto es que algunos piensan en adelgazar al Estado cuando el problema central del país es la falta de Estado, y no en las ciudades, sino en las regiones, en la periferia, en las zonas más desprotegidas, pues no se puede pretender llegar a esas zonas solamente con Ejército. Es que, si usted quiere llegar con Ejército, llegue con campañas cívicas y sociales, construyendo vías terciarias, organizando vías de salud y acercando al Estado, es decir, no mostrando dientes y armas.

¿Cambió su idea del sector Hacienda luego de su paso por la Secretaría?

No, porque mi idea de Hacienda sigue siendo que se deben garantizar los recursos de los Planes de Desarrollo, además, tanto el Ministerio de Hacienda, como la Secretaría de Hacienda, son entidades técnicas que deben seguir creciendo con sistemas de información claros y modernos. En esta medida, y a pesar de tantas cosas, mi paso por la Secretaría fue una experiencia bastante satisfactoria y, aunque quedan varios asuntos pendientes, considero que logramos avanzar bastante.

A portrait of José Alejandro Herrera, a man with short dark hair and glasses, wearing a dark grey suit, a white shirt, and a red and blue striped tie. He is standing in an office setting with a wooden door in the background. The text is overlaid on a dark blue semi-transparent box.

José Alejandro Herrera

SECRETARIO DISTRITAL DE HACIENDA (ENCARGADO)
4 DE ENERO DE 2012 – 30 DE ABRIL DE 2015

Entrevista realizada el 21 de noviembre de 2018

¿Cuál ha sido su experiencia como servidor público?

En el servicio público, por una coincidencia, me presenté, en el año 97 o 98, a un concurso en la Secretaría de Hacienda. Y digo coincidencia, porque, inicialmente, iba a entrar allí como Jefe de la Oficina Pensiones, pero, por un tema del sindicato, no lo pude hacer, así que terminé presentándome a un concurso que gané, por lo que resulté trabajando como funcionario de Carrera Administrativa. Duré un año ahí, pero, al poco tiempo, me ofrecieron irme a una empresa industrial y comercial llamada Metrovivienda, por lo que renuncié a la Carrera Administrativa, lo cual algunos no entendieron, pues lograr la Carrera es, para muchos, asegurar la permanencia y lograr estabilidad, independientemente de si se es bueno, regular o malo. Así que renuncié a la Carrera y me fui a Metrovivienda por casi cinco años. Sin embargo, en el año 2004, volví a la Secretaría de Hacienda, como Pagador Distrital, haciendo todos los pagos del Distrito, como por tres años; al año siguiente subí a la Dirección de Presupuesto, como Subdirector de Desarrollo Social encargado de las entidades del área social —ahí no estaba el FONCEP—, entre el 2008 y el 2011. Posteriormente, estuve en la Subdirección de Finanzas y, en el año 2012, me encargaron de Director Distrital de Presupuesto, momento en el que, entre septiembre y octubre de ese mismo año, me llamaron para ser Subsecretario de Hacienda.

¿Qué Alcalde había en ese momento?

Gustavo Petro. Mejor dicho, yo inicié en la Secretaría en el primer mandato de Enrique Peñalosa, con el Secretario de Hacienda Carlos Sandoval; después seguí con Pedro Rodríguez en la Alcaldía de Lucho Garzón; luego continué con Juan Ricardo Ortega, con quien hicimos un buen equipo en la Alcaldía de Samuel Moreno, y seguí con Beatriz Arbeláez, quien sucedió a Ortega

y me pidió quedarme en la entidad, durante esa misma Alcaldía. Luego, en el año 2012, fui Subsecretario, reemplazando al Secretario en sus ausencias, pero, en el 2015, Ricardo Bonilla, Secretario de Hacienda de la administración Petro, tuvo que salir de su cargo por retiro forzoso, dada su edad, y a mí me encargaron reemplazarlo, mientras se conseguía a alguien. Así que me quedé en el cargo como Secretario encargado, y si bien nunca fui nombrado en propiedad, permanecí ahí hasta el final. Claro que, en su momento, al final del mandato, le presenté renuncia al Alcalde, quien me la aceptó. De hecho, yo era realmente Subsecretario y, más o menos en noviembre de 2015, hicimos una modificación de planta creando dos subsecretarías, una técnica y otra general. Ahí seguí en la Subsecretaría Técnica, pero encargado de la Secretaría de Hacienda y, al 31 de diciembre, renuncié a mi cargo de Subsecretario, pero la nueva administración de Peñalosa, me volvió a vincular.

¿Qué objetivos se trazó al asumir ese encargo por varios meses?

Tenía claro que la Secretaría Distrital de Hacienda cuenta con una misión transversal que es la de garantizar la financiación del Distrito, propendiendo por una asignación eficiente de los recursos y, desde el punto de vista sectorial, haciendo el monitoreo y seguimiento a las entidades del sector. Eso quiere decir que la Secretaría de Hacienda debe pensarse con prospectiva, pues, siendo una entidad tan técnica, no se puede pensar para el periodo de gobierno. Así, si usted revisa los nombres de varios de los directivos de la entidad, se dará cuenta de que llevan mucho tiempo. Por ejemplo, si revisa quién es la Directora de Presupuesto, verá que lleva unos 18 años; lo mismo que el Director de Estadísticas y Estudios Fiscales, quien lleva algo parecido, o la

Directora de Contabilidad, quien lleva algo similar. Es decir, son personas que llevan 15, 18 o 20 años, lo cual demuestra que el manejo de la entidad ha sido técnico y con prospectiva.

En ese orden de ideas, yo debía pensar en lo que había que trascender, pues, claramente, no se trataba de sentarse y revolucionar el mundo, sino de seguirle dando fortaleza a la Secretaría en lo que tenía que ver con el último año de gobierno, poniendo la casa en orden y llevando a cabo una modificación de planta que ya estaba pensada.

Tal vez, opté por institucionalizar los comités sectoriales para hacer un seguimiento mucho más fuerte, ya que, en su momento, no eran tan operativos. Al respecto, traté de que los sectores fueran a reunirse con nosotros a rendir cuentas, lo cual ya está institucionalizado, pues el comité sectorial se hace con entidades que vienen aquí y reportan, cuestión que antes no pasaba.

Pasa también que, en el último año, las administraciones buscan acelerar, ¿y, en esa medida, ocurrió así?

Sí, claramente teníamos tareas pendientes, de hecho, ya hablando específicamente del FONCEP, teníamos la tarea pendiente de depuración de cuentas del FOMAG, que es el fondo del Magisterio, con la Fiduprevisora. Es que teníamos unos cruces de cuentas por el FONCEP de nacionalizados y había tareas a las que había que marcarles ritmo.

¿Era eso de las cuotas partes?

Tenía un pedacito de cuotas partes, pero realmente lo que pasaba es que, en algún momento —1998—, se había suscrito un convenio entre el Ministerio de Hacienda, el Gerente de la antigua FAVIDI, el Alcalde y la Secretaría de Hacienda, para hacer un proceso de nacionalización de docentes y, claramente, ahí ha-

bía un pasivo pensional que no había sido determinado. Era una concurrencia, pues, al momento de la nacionalización, concurría la Nación y el Distrito y ahí quedaba una cuenta pendiente. Era un convenio que había pactado unos intereses altamente onerosos para el Distrito, aunque, si se revisan desde el punto de vista legal, eran los intereses que se pactaban en esa época, pues, por ejemplo, la DTF estaba como en el 32%, y, obvio, si eso se observa cuando la DTF está en el 9% y tiene unas tasas como del 35, claramente se piensa que nos estuvieron tumbando. Sin embargo, lo que se hizo fue depurar esa información con la Fiduprevisora y logramos negociar, o más bien renegociar, el convenio, por lo que, al final, solamente estaba pendiente un cruce de cuentas por rendimiento financiero en el que se trabajó duro.

También se apoyó, desde acá, la depuración del pasivo, en lo que es el cargue de la información del Distrito en Pasivocol, y se acompañó a la dirección del FONCEP para llamar a todos los actores, especialmente los que tenían que ver con salud, como los 22 hospitales, y algunas entidades que venían colgadas con el cargue de información al Pasivocol. Con esto, la información se pudo haber cargado perfecta o no, pero avanzando para que cada vez más entidades estuvieran metidas y cogieran ritmo, y creo que en esta administración del FONCEP, el empuje de Rubén Junca ha ayudado a que podamos mostrar mucho más.

Sí, ha habido importantes avances en varios temas...

Muchísimo, como la depuración de cuotas partes o la cartera FAVIDI, un tema en el que se identificó que había un *modus operandi* de deudores que no querían pagar el crédito, no porque no tuvieran plata, sino que, como eran deudores, tenían asegurado gratis su apartamento.

¿Por qué? ¿Cómo así?

Por el seguro del crédito, pues ellos se mantenían en mora y pagaban de vez en cuando para mantenerse ahí, un *modus operandi* que detectamos. Y se le ha metido la mano a este tema, que se venía trabajando de antes, pero con la misma fuerza y organización que ha hecho el FONCEP, con Rubén y un equipo dedicado al tema que depuró, según las cuentas que yo tengo, alrededor de 250 créditos que había por allá casi que sinistrados. Se intentó, en su momento, sanear eso, vía disposición general de presupuesto, pero no fue tan sencillo. Incluso intentamos con el Concejo meter una disposición para poder actuar y claramente lograr una depuración fuerte de lo que es Pasivocol.

¿Qué tal fueron sus relaciones con la Directora del FONCEP en ese momento?

Bien, ella es una persona que se veía echada para adelante, que empujaba y trabajaba duro. También terminó de adecuar la sede, lo cual, por cierto, la actual administración considera que no era necesario, con obras como el auditorio. Mejor dicho, nosotros presionábamos a Miryam Rosa y ella nos pedía colaboración para vincular a las demás entidades, y ahí hubo armonía. Sin embargo, hay una dificultad entre lo que ella decía que hacía y lo que nos ha contado el Director General actual sobre lo que encontró y que, según afirma él, no se había trabajado.

¿Y qué cree que le faltó por hacer?

Desde el punto de seguimiento de lo que era el FONCEP, hicimos lo que había que hacer, pues el tema pensional es de largo aliento. De hecho, de alguna forma, no habíamos pensado unificar el tema de historia laboral, aunque sí veníamos trabajando en cómo garantizar que la historia laboral no fuera vulnerable.

Obviamente, el mayor activo en un tema pensional es la custodia de las hojas de vida de la historia laboral, pues, en la medida en que usted permita que haya acceso a la hoja de vida, puede haber focos de corrupción, ya que es muy fácil vincular a alguien en el año 1956 o 1965 o en el que sea —lo cual podría ocurrir—, por lo que seguimos trabajando en el tema de la digitalización de la historia laboral de hojas de vida. Cabe decir que nosotros, en Hacienda, tenemos un pedacito compartido en el tema pensional, pues seguimos administrando las hojas de vida de las entidades liquidadas, por lo que tratamos de trabajar en eso, no con el éxito que quisiéramos, aunque creo que logramos algo que, de alguna forma, Rubén Junca, desde el FONCEP, ha seguido avanzando en la actualidad.

Y, sobre el FONCEP, seguimos en una discusión sobre si el pasivo pensional debe estar en cabeza de la Secretaría Distrital de Hacienda o si debe seguir en cabeza del FONCEP. De hecho, esa entidad abrió dos unidades ejecutoras para separar la parte administrativa del FONCEP de la del Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá - FPPB y seguimos en la discusión de cómo unificar, con unos decretos, el tema laboral del Distrito con tres componentes básicos que son salud, educación y el de propósito general, que es el que realmente tiene el FONCEP en este momento. Con eso, seguiremos trabajando en común sobre cómo lograr tener un solo doliente para el pasivo pensional de la ciudad.

Y en esa medida, ¿cuál cree que debe ser el futuro del FONCEP?

El tema pensional es grande y, claramente, en la medida en que se logre tener cubierto el pasivo pensional, se vuelve mucho más sencillo administrarlo. Por eso, yo no sabría exactamente

cuál debe ser el futuro del FONCEP, y si bien se dice que en algún momento deberá acabarse, es claro que proponer una reforma administrativa para acabar una entidad no es tan simple. Claro, si se garantiza que el pasivo pensional está cubierto y estandarizado, el FONCEP podría convertirse en una dirección de la Secretaría Distrital de Hacienda, ya que, finalmente, nosotros tenemos el control de los recursos. Aunque eso, por lo menos en esta administración, no lo tenemos pensado.

De hecho, estamos dando herramientas para que todo quede estandarizado y, en determinado momento, alguien pueda determinar si el FONCEP se requiere o si podría convertirse en una dirección de Hacienda, aunque aclaro que eso ha sido más una charla informal que se ha tenido que una verdadera intención nuestra de hacerlo. En algún momento, Hacienda asumió ese tema, aquí hubo una subdirección de pensiones, y eso fue un lío, por lo que después se le volvió a entregar ese tema al FONCEP, reconociendo que no teníamos la experticia y la capacidad para eso.

Pero es que hubo líos cuando ese Fondo de Pensiones Públicas de Bogotá – FPPB estuvo en Hacienda...

Sí, es que hubo un lío de dobles pensiones y alteración de información, lo cual siempre se presentaba por cuenta del desorden. De hecho, quien estaba como Subdirectora de Proyectos Especiales tuvo también enredos, algo que también pasó en la Universidad Distrital, con líos de dobles pensiones. Por eso, ya después de que el FPPB se fue de Hacienda al FONCEP, hemos tenido reconocimientos sobre unas pensiones que vienen de la extinta Caja de Previsión, lo cual, en algunos casos, se cruzaba con algunas resoluciones del FONCEP. En fin, todos esos son temas en los que hemos trabajado para unificar criterios para las certificaciones entre el FONCEP y Hacienda.

Y eso lleva a un trabajo minucioso y hasta dispendioso...

Nosotros aquí tenemos claramente un proyecto que empezó hace muchos años, que no hemos acabado, que es el de la digitalización de las hojas de vida de historia laboral, en lo que tiene que ver con ordenar el pasivo pensional.

Y más atrás hablábamos de eso, con respecto a la continuidad y al criterio técnico de la gente de Hacienda, ¿qué puede añadir al respecto?

Lo que ocurre es que ha habido cierta continuidad en las políticas, además de funcionarios que se han mantenido. Por ejemplo, el actual Director de Presupuesto, que es el encargado de programar el presupuesto del Distrito, ocupa el cargo desde el año 2012 y el anterior Director de Presupuesto estuvo desde el 2005, lo cual quiere decir que en 14 años hemos tenido solamente dos directores de presupuesto. Esto le da continuidad y trazabilidad al proceso de programación presupuestal, que es muy importante en el caso del FONCEP, pues aquí se programan los montos que se le dan a esa entidad para pagar su nómina de pensionados y poder incrementar su reserva, lo cual hemos venido haciendo desde 2008 a una tasa de 30.000 millones de pesos anuales, que hoy son como 68.000 millones de pesos, una tradición técnica que hace que esos compromisos pensionales se honren.

En el tema de cesantías, hay conocimiento del tema y, si se establece que hay entidades que no tienen con qué pagar sus cesantías, buscamos la salida para que estén siempre fondeadas. Entonces, la línea de buscar la depuración del pasivo pensional ha estado bien enmarcada, pues, desde los años en que estuvo Juan Ricardo Ortega aquí, se le pidió al gobierno nacional que nos dejara desahorrar FONPET, con el fin de pagar pensiones.

¿Y sí los dejaron?

En ese momento, el gobierno nacional dijo que no lo podríamos hacer hasta que no se depurara el pasivo pensional, lo cual, para nosotros, fue norma. Posteriormente, la Fiduprevisora quería tocar el FONPET, pero dijimos que no, a pesar de que el gobierno nacional —ahí sí— desahorró por su lado, lo cual nosotros simplemente registramos, al tiempo que seguimos trabajando en la depuración del pasivo. Hoy en día, ya hay una luz en esa depuración, pues estamos tratando de crear más institucionalidad en torno al manejo de esos temas.

¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá en particular?

Para nosotros, el tema de cesantías se va extinguiendo en el tiempo, pero vamos a tener que convivir con él hasta que el último funcionario que tenga el régimen retroactivo de ce-

santías permanezca en el Distrito. En ese momento, cesará la obligación.

En el tema de pensiones es igual, pues hay un horizonte acotado, ya que las nuevas pensiones las asume Colpensiones y las del FPPB son específicas. Anteriormente, no conocíamos con certeza el monto del pasivo pensional, pues se hablaba en 9, 10 o 14 billones de pesos, pero hoy ya todo está acotado, pues el último cálculo, que debía estar certificado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, nos dice que estamos cercanos a los 6,9 billones de pesos, con un ahorro cercano a los 6,3. Claro, faltan unas depuraciones, pero ya podemos decir que estamos cubiertos y que, una vez cubierto el Fondo, solamente es necesario administrarlo bien, incrementando los rendimientos financieros y pagando ordenadamente las pensiones de los bogotanos.

Dicha situación hace pensar a algunos, como el doctor Junca, que una vez depurado ese escenario, el FONCEP podría convertirse en una dependencia de la Secretaría de Hacienda.

Anteriormente, no conocíamos con certeza el monto del pasivo pensional, pues se hablaba en 9, 10 o 14 billones de pesos, pero hoy ya todo está acotado, pues el último cálculo, que debía estar certificado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, nos dice que estamos cercanos a los 6,9 billones de pesos, con un ahorro cercano a los 6,3.

Y ya que hemos hablado de la Ley 100, que reorganizó todo ese sistema, ¿usted qué opina de la Ley 100?

Ahí sí no tengo profundidad para hablar al respecto, pues hay muchas dificultades en varios temas. Aquí mi respuesta es una opinión personal en el sentido de que se vendieron, como pancea, los fondos privados, cuando realmente no son más que cuentas de ahorros propias del afiliado y que dependen de la rentabilidad, por lo que se ven castigadas —o premiadas— por las buenas o malas inversiones de ese privado. Por otro lado, mientras haya un régimen público que subsidie de forma importante las pensiones, la tendencia será quedarse con el fondo público. De hecho, cuando a alguien le faltan 10 años para pensionarse debe hacer la evaluación, lo cual, la ley exige que se haga con doble asesoría. En esa medida, en el tema pensional, claramente, el vuelco de personas que están en el régimen privado hacia Colpensiones va a ser muy grande. Obvio, hay ventajas de lado y lado, pero, claramente, mientras haya un régimen en el que la base subsidie a los salarios más altos, el asunto seguirá siendo complejo.

Y en ese sentido, entendiendo que, a medida que el país envejece, habrá más gente pensionada, ¿qué sería recomendable?

El país se va envejeciendo y no hay una base nueva que aporte lo suficiente para que sea distribuible. Si el Estado no está dispuesto a hacerlo, deberán empezar a disminuirse las pensiones, ¿cuáles? Las de los altos funcionarios y las de los que ganan más de determinados salarios mínimos, entre otros. Sin embargo, prefiero no hablar mucho de eso, pues no soy experto en esos temas y, más que administrar y acompañar desde el punto de vista administrativo y de organización en la Secretaría de Ha-

cienda y el FONCEP, realmente no dicté políticas sobre el tema pensional.

Había una propuesta que, al parecer, ya venía de los tiempos de FAVIDI y que planteó claramente Gentil Escobar, uno de los directores, y es que el FONCEP se convirtiera en un Fondo de Ahorro, ¿qué opina de eso?

¿La economía bogotana necesita un fondo que apalanque créditos? ¿El Estado es eficiente en la administración de la cartera hipotecaria? Yo creo que ya hay una institucionalidad suficientemente fuerte y consolidada en el Fondo Nacional del Ahorro, así como una masa suficientemente grande para que efectivamente funcione. Pienso que seguir creando regímenes aparte y que compitan con los fondos privados y con el Fondo Nacional del Ahorro, no tendría sentido. No sé si el Distrito se debería meter en eso, pero yo diría que no, pues la experiencia en la administración de cartera no fue lo suficientemente buena. Además, siendo el FONCEP un establecimiento público, se podría llevar al traste esa idea, aunque, claro, se podría modificar su régimen convirtiéndose en una empresa industrial y comercial, combinando lo público y privado, pero, francamente, esa no me parece una buena idea.

En esa medida, ¿qué opina de esa visión de que hay que adelgazar al Estado y que, incluso, algunas de las funciones del FONCEP se podría tercerizar?

El tema del tamaño del Estado es muy complejo y, claro, hay funciones que se pueden tercerizar y otras que no, lo cual es un tema que viene también con lo del empleo, pues cuando se tienen cargas administrativas laborales muy fuertes, a veces no se puede lograr eficiencia, por lo que el Estado, cuando compite en

economías de mercado, con esas cargas laborales tan grandes, entra en desigualdad. Por ejemplo, veamos lo de los hospitales públicos, los cuales tienen una planta de personal de 300 o 400 personas y el régimen salarial del Distrito es bueno, mucho más alto que el de la Nación y comparado con el sector privado es más alto también.

En los campos en que el Estado es el único prestador del Servicio no hay por qué adelgazar el Estado, pero en las condiciones de mercado, probablemente, cabe ese adelgazamiento, pues puede haber actores que hacen las cosas más eficientes. Pero en las labores sociales y en las que tiene que actuar el Estado, el Estado debe estar ahí y debe, incluso, robustecerse. De hecho, varias de las quejas es que el Estado no llega a donde están los problemas sociales.

¿Y qué opina de los regímenes especiales?

Que no deben existir. Es que eso es lo que tiene fregado al país, con las exclusiones y las exenciones. En reforma tributaria está exento “esto y esto y esto”, y al final, los comunes, los que no son “especiales”, son los que terminan llevando la carga. Y es lo mismo que en el tema de poblaciones, pues en ese tema tienen subsidio “este y este y este”, y cuentan con una gran cantidad de cosas, con exclusiones favorables para determinados grupos, pero que dejan al resto, a la masa que contribuye, en una situación de desfavorabilidad.

¿Reforma tributaria? ¿Quiénes van a terminar pagando la reforma tributaria? Personas naturales, por lo que ese tipo de exclusiones no tienen sentido y, si hay una base universal en la que todos aportan, es mucho más sencillo lograr la financiación de muchas cosas. Es que el entregar prebendas salariales a una empresa determinada lleva a que, en algún momento, la

dinámica misma de la empresa no logre financiar eso y, cuando los gastos son mayores que los ingresos, se presentan grandes problemas.

Esos son excesos que se han presentado, pero recalco la palabra “excesos” porque, por supuesto, ha habido luchas laborales muy valiosas que no se pueden desconocer y que, por supuesto, vale la pena apoyar.

¿Por qué considera importante que exista una entidad como el FONCEP?

Porque, de alguna forma, se requiere tener fortalecido el actuar del ente territorial en un tema tan relevante como el de las pensiones. Claramente, cuando la Nación legisla para la Nación y desconoce las particularidades de los entes territoriales, a veces toma decisiones unilaterales con respecto, por ejemplo, a los docentes, lo cual después repercute en las entidades distritales. Así pasó, por ejemplo, en la negociación con FECODE, pues hace un par de años se decretó un incremento salarial más alto, pero no había los fondos, entonces, ¿quién los tuvo que asumir? Pues la entidad territorial, lo cual tiene una incidencia muy fuerte en el tema pensional y, si no hay un doliente en el Distrito que, efectivamente, se encargue de conciliar esa repartición de cargas con la Nación, hay problemas.

Así que es clave tener al FONCEP para que las cuentas sean transparentes y podamos depurar y no volvernos uno más en una oficina del Ministerio en la que, probablemente, seremos tratados como uno de los miles de municipios que hay en el país, siendo elemental que se reconozca la seriedad de Bogotá en su manejo fiscal y sus ingresos.

Al respecto, una lucha que tenemos es la de lograr que se legisle por categorías especiales y se tenga en cuenta que, en ciu-

dades como Bogotá, hay una verdadera responsabilidad fiscal, por lo que el hecho de que exista una entidad que se encargue del manejo del pasivo pensional, es algo muy relevante para el Distrito y, por supuesto, para el país. De hecho, en cualquier proceso de calificación crediticia que hacen las calificadoras de

riesgo, se revisa siempre el tema pensional, pues, cuando ese tema no está claro, no se puede dar calificación buena a una ciudad. Así que la calificación AAA que tiene Bogotá es porque hay información, en parte, por una entidad como el FONCEP, que es la que controla el pasivo pensional.

Así que es clave tener al FONCEP para que las cuentas sean transparentes y podamos depurar y no volvernos uno más en una oficina del Ministerio en la que, probablemente, seremos tratados como uno de los miles de municipios que hay en el país, siendo elemental que se reconozca la seriedad de Bogotá en su manejo fiscal y sus ingresos.

A portrait of Beatriz Arbeláez Martínez, a woman with long brown hair, wearing a bright blue blazer over a white collared shirt. She is smiling and sitting in a black office chair. In the background, there are flags, including the Peruvian national flag and a regional flag with a coat of arms and the word 'RE' visible. A semi-transparent dark blue banner is overlaid on the bottom half of the image, containing text.

Beatriz Arbeláez Martínez

SECRETARIA DISTRICTAL DE HACIENDA
16 DE SEPTIEMBRE DE 2010 – 6 DE JULIO DE 2011
Y 1 DE ENERO DE 2016 – 31 DE DICIEMBRE DE 2019

Entrevista realizada el 29 de noviembre de 2018

¿Cuál ha sido su trayectoria profesional y laboral?

A lo largo de mi vida he estudiado varias cosas. Soy economista de profesión. Posteriormente estudié Planificación del Desarrollo Regional y Humano, después me fui para Escocia, donde hice una maestría en Finanzas; luego hice otra maestría en Economic Policy Management en Columbia University, Nueva York y, más tarde, quise reforzar todo lo relacionado con el desarrollo empresarial, por lo que hice los cursos del Plan de Alto Desarrollo Empresarial del Inalde y complementé con otros campos de acción como Cidenal y una maestría en Seguridad y Defensa Nacional. Cabe decir que de esta última no pude escribir la tesis porque, cuando estaba en ese proceso, se dio mi nombramiento en la Secretaría Distrital de Hacienda, con lo cual mi tiempo para las actividades académicas se terminó.

En el tema profesional trabajé, en primer lugar, en el DNP, manejando aspectos presupuestales; luego, cuando regresé de Escocia, me vinculé con Crédito Público con todos los temas de emisiones de bonos, TES y el manejo de todos los “chicharros” que tenía el país, sobre todo en los temas energéticos, algo muy importante, pues estábamos en los tiempos de la crisis energética, con “apagón” incluido, con lo cual estuve activamente involucrada en la reestructuración de todo el sistema energético que partió las actividades de generación, transmisión y distribución en lo relacionado con energía eléctrica. De hecho, para hacerle frente a estas situaciones, se decretó una emergencia económica y, de cierta forma, me tocó instrumentar esos temas que, por cierto, ya habían sido trabajado por unos importantes académicos, incluyendo el exministro Perry.

Terminado eso, viajé a Nueva York y, luego de un par de años, regresé a Colombia, otra vez a Crédito Público, pero como subdirectora, y posteriormente me nombraron Directora de Regula-

ción Financiera. En la época de la crisis financiera de finales del siglo pasado me nombraron Subdirectora Financiera de Fogafín y luego ingresé al mundo bancario, primero, como Vicepresidenta Financiera de Bancafé, y luego en un banco multinacional, en plena crisis financiera del Subprime, con lo cual —como me dijo Leonardo Villar, hoy representante de Colombia en el Fondo Monetario Internacional— pasé de manejar las intervenciones de las entidades financieras en la crisis del sector, a estar en un banco intervenido y oficializado por la corona inglesa que fue el Royal Bank of Scotland y que posteriormente terminó siendo vendido al Scotia Bank, un banco canadiense, propietario del Banco Colpatria.

Cuando estaba en ese proceso de transición entre el banco de origen escocés y el banco canadiense —por lo demás bastante complejo— me llamó el gerente del metro de la época, que en la administración de Samuel Moreno era Camilo Zea, y me dijo que necesitaban a un banquero que ayudara a estructurar financieramente el metro y, como Juan Ricardo Ortega se había ido de la Secretaría de Hacienda, me ofrecieron reemplazarlo. Yo no tenía contemplado volver al sector público, pero me pareció muy interesante participar en la estructuración del metro y, además, continuar con la labor de Juan Ricardo, a quien conocí desde que tuvimos que enfrentar la emergencia que generó la tumbada del UPAC por parte de la Corte Constitucional, en los años noventa.

Además, si Juan Ricardo había estado ahí, yo pensé, ¿por qué no? pues sabía que podía hacer una labor técnica. Así que llamé al Presidente del Banco, el cual consideró que se trataba de una muy buena oportunidad. Luego llamé a Juan Ricardo y me dijo: “usted es el Rolls Royce que necesitamos acá y me honraría que me sucediera”.

Entonces tuvo un gran espaldarazo...

Claro, por lo que, al poco tiempo, Juan Ricardo habló con el Alcalde Samuel Moreno y le puso mi hoja de vida a consideración, diciéndole que era la candidata ideal, por lo cual procedió a mi nombramiento. Juan Ricardo, por supuesto, me contó que en esa administración había cosas complicadas, pero me dijo que me ayudaría con todo, pues, además, era importante que él, quien se iba, tuviera a alguien que les diera continuidad a sus propuestas.

Aunque supongo que era difícil entrar en un gobierno que ya estaba desprestigiado, con denuncias de corrupción...

Yo alcancé a preguntarle a Juan Ricardo sobre lo que pasaba, porque, además, muchos no entendían por qué me había ido de la banca internacional, dejando tirado un bono grandísimo, para meterme en esa locura de una Alcaldía desprestigiada. De hecho, en un avión, Juan Ricardo me dijo que había un sistema muy complejo en el que existían grandes presiones de varias partes, lo cual era, de verdad, asustador, pero también me tranquilizó al afirmar que la Secretaría de Hacienda es una entidad eminentemente técnica y con buenos funcionarios. En ese contexto, también conté con la Secretaria de Planeación, María Camila Uribe, quien me apoyaba y fue, sin duda, una persona importante para sacar adelante varias cosas.

Entonces a usted le pareció muy atractivo todo esto, incluyendo lo del metro, a pesar del ambiente complejo que ya se percibía...

Es que consideraba que, en todo caso, era muy importante participar en el tema del metro, una obra tan importante para la ciudad. Y en esa medida, Juan Ricardo me reiteró que, por el carácter técnico de la entidad, iba a poder sacar adelante las cosas.

Por otro lado, todo esto era un gran reto, pues nunca había trabajado en “ciudad”, algo que me llamaba bastante la atención.

¿Y cómo fue su relación con el Alcalde, por lo menos en esos primeros momentos?

Tengo que decir que el Alcalde siempre escuchó y dio vía libre a las cosas, pues teníamos que revisar los temas de presupuesto normales y algunos trámites de proyectos de acuerdo, además de las discusiones relativas al tema del metro. Sin embargo, al poco tiempo, el Tesorero renunció y por eso Rubén Junca llegó a reemplazarlo.

Yo entré en septiembre del 2010 y, en ese contexto, me puse a tratar de entender lo que pasaba con los organismos de control, los concejales, los empresarios y los políticos, viendo cómo se manejaba el Estado, aprobando presupuestos e impulsando las reformas tributarias que tenía Juan Ricardo en el Concejo. Juan Ricardo Ortega no venía del grupo político de Samuel Moreno, pero aun así trabajó con ese gobierno y, según dijo en la entrevista para este libro, lo hizo con grandes niveles de independencia y respeto por su trabajo...

Sé que a él le dio muy duro salir de ahí. En realidad, creo que salió porque, cuando se hizo la negociación del SITP, él no estuvo de acuerdo con la manera en que se llevó a cabo, ya que consideraba que eso le haría un hueco muy grande a las finanzas, como de hecho ocurrió.

Pero si Juan Ricardo Ortega era tan cercano a usted, ¿por qué cree que la respaldó para que fuera su reemplazo, sobre todo al ver que había cosas no muy claras?

Él tenía su corazoncito ahí y adicionalmente estaba tratando de transformar la entidad con cosas que, obviamente, esperaba

que tuvieran continuidad. Por ejemplo, él tenía esa reforma tributaria que estuvo estructurando por varios años, pero que quedó a medio camino y que, por los temas políticos y varias cosas más, no pudimos sacar adelante. De hecho, tengo que decir que esa reforma tributaria estructural que quería pasar Juan Ricardo me costó sangre, debido a que era blanco de todo tipo de ataques en el Concejo.

¿Los ataques eran muy fuertes?

Eran batallas muy fuertes. Y una de esas fue la del cupo de endeudamiento del metro, pues fue complejo sacarlo por algunos que eran opositores. Eso generaba un gran estrés, por lo que, a veces me preguntaba “¿dónde me metí?”, al punto que llegó un momento en el que ya decidí irme. Sin embargo, yo tenía el presupuesto ahí y sabía de la importancia de no dejar tirado el puesto, por lo que tomé la decisión de quedarme un rato más. Claro, en esos momentos tocaba estar todo el tiempo en el Concejo y, obviamente, la “primiparada” fue grande. Varias personas renunciaron, pero logré traer a otra gente muy buena. Finalmente estuve ahí hasta que suspendieron a Samuel Moreno. Mi período sólo alcanzó los nueve meses.

¿Y cómo fue su relación con los compañeros de gabinete?

No tenía relación con ninguno aparte de María Camila Uribe. Además, tengo que reconocer que esos consejos eran para mí algo completamente esotérico, pues yo venía del sector financiero y cierta terminología era completamente desconocida. En fin, tengo que decir que sobreviví a ese corto paso por la Secretaría.

Finalmente, salí de la Secretaría porque había dado la batalla de presentar lo de la venta de la ETB, lo cual considero correcto y es lo que hay que hacer, pero suspenden a Samuel y llega la nueva alcaldesa, Clara López, quien estaba en desacuerdo con esa visión. De hecho, Clara me pidió que cambiara de opinión sobre la ETB, pero le digo que no podía hacerlo y, obviamente, tuve que irme.

Es que Clara López, a pesar de haber sido la Secretaria de Gobierno, llegó con otra agenda, distinta a la de Samuel Moreno...

Ella no estaba de acuerdo con la venta de la ETB, porque era la presidenta de la Junta Directiva y había expresado su opinión al respecto, así que era obvio que yo me tenía que ir.

Una cosa que me sorprendió es que Juan Ricardo Ortega, quien no venía de su cuerda política, reconociera una buena relación con Samuel Moreno, ya que en estos momentos y dado lo que pasó, habría sido muy fácil desmarcarse completamente de él...

Samuel Moreno, cuando yo proponía cosas, jamás decía que no, y tengo que decir que me dejó hacer mi labor con autonomía. De hecho, cuando adelantaba el proyecto de reestructuración de la Secretaría de Hacienda —que luego salió parcialmente—, él me apoyó siempre.

Fueron solamente nueve meses los que yo estuve ahí al frente de la Secretaría de Hacienda, pero es claro que el Alcalde Samuel Moreno me dio vía libre para continuar con lo que había iniciado Juan Ricardo Ortega.

“

En términos de lo que pasó con el Alcalde Samuel, tengo que reiterar que siempre respaldó mi gestión y que no tengo reparo alguno sobre los lineamientos que me dio con respecto a la Secretaría de Hacienda.

”

En esa medida, ¿usted qué cree que pasó con esa administración? Y ¿cómo vio usted la situación viniendo del sector privado en el que, si bien existe la corrupción, muchas cosas funcionan de manera diferente?

En términos de lo que pasó con el Alcalde Samuel, tengo que reiterar que siempre respaldó mi gestión y que no tengo reparo alguno sobre los lineamientos que me dio con respecto a la Secretaría de Hacienda. Ya, sobre las otras cosas de las que se hablaron sobre su gestión, no tuve que ver y realmente me enteré de eso por la prensa. Además, la Alcaldía es demasiado grande y, obviamente, todo lo que pasa entre entidades, Concejo, contratistas y demás, no tenía mucho que ver con la labor de la Secretaría de Hacienda. En esa medida, creo que la corrupción se da es en los procesos de ordenación del gasto y la gestión de la contratación, que corresponden a las entidades ejecutoras.

Por cierto, ¿qué tal fue la relación con Héctor Zambrano, quien la sucedió?

Yo le entregué el cargo y ya. Es que, finalmente, Zambrano era mucho más conocido en la Secretaría de Hacienda que yo, pues gran parte de su trayectoria profesional había sido ahí. Así que simplemente le entregué el cargo en una reunión de una hora.

Pero él dijo que tuvo, en algún momento, una relación tensa con su antecesor Juan Ricardo Ortega...

Evidentemente, en varios escenarios de la gestión de Juan Ricardo había muchas presiones e intereses, pues se rumoraba que ciertos concejales eran prácticamente dueños de los hospitales. Y Zambrano, seguramente, sabía manejar esas relaciones mejor que nosotros.

Y en ese complejo contexto, ¿cómo veía al FONCEP?

No lo veía, porque fueron nueve meses muy duros en los que me dediqué a entender la Secretaría, gestionar tres proyectos de acuerdo bastante difíciles, negociar el cupo de endeudamiento del metro y presentar el acuerdo de la

ETB. Todos esos temas fueron muy complejos y casi me hicieron desfallecer. Sinceramente, no tenía tiempo para dedicarle al FONCEP. Es que, con todas esas cosas que tenía que sacar adelante, alcanzar a observar lo que ocurría en Catastro, la Lotería de Bogotá y FONCEP era muy complicado.

¿Y qué balance profesional le dejó su paso como Secretaria de Hacienda en el gobierno de Samuel Moreno?

Que pude continuar con varias cosas que dejó Juan Ricardo Ortega, tratando de que la entidad continuara siendo el modelo de profesionalismo en el Distrito, fomentando que no se contratara gente por cuestiones políticas, avanzando en una buena gestión de los recursos y, a nivel estructural, presentando el proyecto de la ETB, aunque sabiendo que no se iba a vender, por intereses políticos.

Claro está que no hemos podido hacer la reforma estructural de los sistemas informáticos de toda la Secretaría de Hacienda. Es que, si bien en el sector privado se demoran las cosas, en el sector público se demoran el triple, además hay muchas más “piedras en el zapato” por presiones de componentes político, funcionarios y contratistas. Tengo que decir que, con el desprestigio de la Alcaldía de Samuel Moreno, era muy difícil sacar adelante ciertas cosas, por ejemplo, el cupo de endeudamiento de un proyecto como el del Metro de Bogotá. Por eso, para mí fue una gran oportunidad volver, varios años después, a ocupar el cargo de Secretaria Distrital de Hacienda.

¿Cuál es su balance personal de ese primer paso por la Secretaría de Hacienda?

Que fue un gran reto, porque implicaba capitalizar toda la experiencia y todos los conocimientos que había adquirido en la vida

para ponerlos al servicio de la entidad y la ciudadanía, trabajando con honestidad.

¿Qué ocurrió con usted una vez terminó su primer paso por Hacienda?

Cuando salí de la Secretaría quedé desempleada y, según pensaba yo, con pocas opciones. Me había salido del sector financiero, donde tenía muchos contactos, para irme al sector público, lo cual fue muy complejo. De todas formas, fue por un pequeño lapso y, como he sido siempre cabeza de familia, llegaron unos angelitos a mi rescate. Eso sí, yo salí de la Secretaría y me fui de vacaciones, porque necesitaba hacerlo. A mi regreso, tuve muchos ofrecimientos en el sector público, pero me llamó la atención una oferta de Pedro Nel Ospina, quien me invitó a formar parte de una nueva entidad: Colpensiones. Así que resulté en Colpensiones ayudando a montar la entidad como Vicepresidenta de Financiamiento e Inversiones. Allá me llevé, por segunda vez, a Rubén Junca como Tesorero. Eso sí, Pedro Nel me hizo prometerle que iba a estar un año allá, pero no le pude cumplir. ¿Y por qué no le pudo cumplir?

Porque, poco antes de cumplir el año, me encontré con Santiago Rojas, quien me ofreció ser Vicepresidenta Financiera de Bancoldex, cargo en el que podría llevar a cabo cosas a las que estaba más acostumbrada. Así que me fui de Colpensiones un mes antes de que empezara la operación de Colpensiones, lo cual —tengo que decirlo— me dio dolor.

Tiempo después, cuando estoy en Bancoldex, me llamó Carlos Alberto Sandoval, quien fue Secretario de Hacienda de Peñalosa, en su primera Alcaldía, para que hiciera un análisis de cómo estaban las finanzas de Bogotá. Ahí fue que me reuní con Verónica Navas, quien estaba a cargo de los temas hacendarios, para

contar mis ideas al respecto. Pero ¿qué pasó? Que cuando ganó la Alcaldía Peñalosa, Carlos Alberto me preguntó si quería ser parte del equipo de gobierno, y yo le dije que sí.

Supongo que, de cierta manera, le había quedado, luego de su paso por Hacienda unos años antes, una “espinita”...

Claro que sí. Yo tenía la “espinita” de mi primer paso por Hacienda, y me preguntaba cómo sería trabajar en un gobierno con verdadero respaldo. Así que me llamaron para ser parte del empalme en Hacienda, pero dije que no, pues tenía varios asuntos pendientes en Bancoldex. Entonces, me propusieron que les ayudara siendo “Ángel”, es decir, alguien con una labor más ejecutiva y menos operativa, y les dije que ahí sí podían contar conmigo.

Al rato, Juan Ricardo Ortega me empezó a decir que me iban a llamar y, efectivamente, entró una llamada del Alcalde Enrique Peñalosa (quien fue profesor mío, otro dato importante que hay que mencionar), a quien inmediatamente le dije que sí.

En Bancoldex no podían entender que me fuera a trabajar a la Secretaría de Hacienda, ¡otra vez! Es que en esa entidad yo tenía un gran respaldo, me sentía cómoda porque es un banco que funciona como si fuera del sector privado y en el que podía hacer cosas similares a las que hacía en la multinacional, sobre todo, en temas relacionados con las transacciones internacionales y la tesorería, que es mucho más sofisticada que la de un banco con sólo operación local. Otra cosa que sorprendía a muchos es que en Hacienda ganaría menos. Sin embargo, yo tenía mis razones para volver.

Entonces usted llegó a Hacienda de nuevo ¿Y qué encontró esta vez?

Como ya había estado en la entidad, sabía que la Secretaría Distrital de Hacienda tiene muy buenos funcionarios, y con una baja

rotación. Ya conocía a muchas personas, entre ellas al Subsecretario Técnico, José Alejandro Herrera, quien estaba encargado de la Secretaría.

El Alcalde me dio toda la libertad de construir el equipo que quisiera, con lo cual hice consultas y busqué hojas de vida idóneas, conformando un equipo que nadie me impuso.

Y ya con más experiencia y conocimiento del sector público, ¿cuáles fueron los retos que se planteó?

Los retos han sido muchos y muy grandes. Es que, francamente, al inicio me preguntaba cómo financiar y ejecutar lo planteado en la construcción del Plan Distrital de Desarrollo, que era muy ambicioso. Pero tengo que decir que, a estas alturas, este Plan ya se encuentra financiado, y que su ejecución, con excepción de la venta de la ETB y un poco por el tema de las APP, ha sido total. Mejor dicho, la tarea que me encomendaron ha sido hecha. En general, nuestro más grande logro es haber conseguido los recursos, incluso los de proyectos tan grandes como el del Metro de Bogotá. Con esto, hemos logrado financiar ese Plan de Desarrollo y lo hemos podido hacer con el respaldo total del Alcalde hacia mi gestión.

¿Y qué le queda pendiente?

La actualización de los sistemas informáticos de la Secretaría de Hacienda, pues, tanto en el sector público, como en el privado, hay rollos y líos en estos temas. Es que, en la administración pública, sobre todo en la cabeza de sector, no hay chance de dedicarse a los temas internos: uno se dedica a grandes asuntos y los incendios grandes están afuera. Es que, a veces, no me explico cómo se recaudan impuestos con esos sistemas que hay tan precarios (con hojas de Excel, un manejo manual de los

expedientes, ...). Al respecto me preguntaba por qué la administración pública no podía tener un sistema eficiente y moderno. Pero, claro, es que eso pasa, porque en el sector público todo es mucho más difícil: se tocan callos aquí y allá, hay resistencias, falta de transparencia y, por supuesto, se encuentra mucha gente en su zona de confort.

Yo espero lograr esa actualización de los sistemas informáticos con las licitaciones, consultorías y muchas cosas más, algo que no es solo de Hacienda, sino de toda la operación financiera del Distrito. Nuestro equipo está muy comprometido con esto y esperamos no fallar.

Su paso por Colpensiones le permitió conocer mucho más de lo que pasaba en el sector de las pensiones y la seguridad social, ¿cuál es su visión de ese tema en Colombia?

El tema del reconocimiento pensional es una responsabilidad social demasiado grande, que se debe cumplir eficientemente. Es fundamental que la gente se pueda jubilar después de 30 o 40 años trabajando, y que lo haga sin traumas. Esto, por supuesto, tiene un gran impacto financiero, pues uno de los temas fiscales más graves en el país es el pensional, sobre todo porque ningún ministro o gobierno se ha metido con ese lío.

Hay que decir que, a pesar de que todos los estudios dicen que hay que reformar y reestructurar el régimen de pensiones, pues es inequitativo, no es fácil meterse con eso, por la sensibilidad social que, lógicamente, existe ahí. Y es que el impacto es muy grande, ya que se trata de meterse con la “platica” de la gente para la vejez. Entonces, obviamente, aquí hay un gran tema.

Y entonces, ¿qué hay que hacer al respecto?

Ya se ha hecho una labor con el pasivo pensional en el sector central de Bogotá, a lo cual se suman unas contingencias

grandes en otros sectores pensionales. Por los lados del Sector Educación, con los maestros, el hueco puede ser muy fuerte y, por los lados de la Universidad Distrital, nos andan solicitando aproximadamente un billón de pesos. Ante esto, es claro que el manejo tiene que ser responsable, pues ese pasivo no ha sido reconocido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Pero, independientemente de lo anterior, se entiende que hay una responsabilidad social con el tema de reconocer las pensiones y hacer todo lo posible para que esa labor no sea complicada. Es que yo viví eso con mi papá, pues él se retiró y duró como dos años esperando que le reconocieran su pensión, es decir que estuvo sin ingresos. Y eso es el colmo. Afortunadamente, mi papá contaba con el respaldo de mis hermanas y el mío, pero ¿qué tal alguien que no tenga posibilidades y viva solo de su pensión? Es algo muy dramático.

En su primera vez al frente de Hacienda, usted no tuvo mucha relación con el FONCEP, pero en esta segunda etapa tuvo la oportunidad de nombrar a gente de su confianza. Teniendo en cuenta esto, ¿Cómo vio al FONCEP?

Pues en el informe de empalme vimos que en el FONCEP había cosas muy complicadas, ya que no había cuentas conciliadas y no se sabía el estado de sus finanzas. ¿Por qué? porque eso estaba “manga por hombro”, sin conocimiento de quién le debe a quién y sin tener claro si había habido corrupción o simplemente un desorden grandísimo. Mejor dicho, había una gran preocupación, ya que se vieron líos en torno a lo de cuotas partes pensionales, pues no se veía que estuvieran bien manejadas, y, si bien había mejoras en torno a lo administrativo (oficinas, espacios...), no las había en los temas misionales. Entre otras cosas, tengo que decir que en esos días me llamaron de Col-

pensiones para decir que iban a embargar a FONCEP, aunque, al parecer, eso era más falta de aclarar las cuentas en Colpensiones que otra cosa.

Y usted pensó en Rubén Junca para “agarrar el toro por los cuernos” ...

Es que Rubén había sido Tesorero Distrital, con una loable labor, y, luego, yo me lo había llevado para que trabajara conmigo en Colpensiones. Además, como era parte del grupo de empalme, precisamente con FONCEP, me pareció lógico que él ocupara el cargo de Director General, sobre todo porque yo tenía la certeza de que él podría enderezar la entidad.

¿Y cómo fue ese proceso de invitarlo a él a asumir la dirección del FONCEP?

Yo le había ofrecido a él la Tesorería Distrital, pero me dijo que no, que no quería repetir. Además, como había trabajado en Colpensiones y resultó en el empalme con la Entidad, estuvo en el momento indicado, en el lugar adecuado. De igual manera, como el FONCEP maneja pensiones y portafolio, era claro que Rubén era la persona idónea, con lo cual el Alcalde estuvo de acuerdo. Yo le dije que asumiera y organizara todo eso allá, y yo, al ver el equipo que él estaba montando, le di vía libre para seguir adelante con sus planes.

Ya hemos entrevistado a los anteriores directores del FONCEP, y, obviamente, cada uno defiende su gestión, pero ¿qué vio usted en ese empalme?

Que todo, francamente, era muy complicado. Pero no solo por los lados del FONCEP, sino por los de la Lotería de Bogotá y por

Catastro —aunque menos—. Mejor dicho, ese empalme del Sector Hacienda fue tremendamente complejo.

¿Pero qué vieron que estaba mal?

Es que, si no hay cabezas buenas en las entidades, el Secretario de Hacienda no tiene mucho tiempo para ver bien de qué se trata el asunto. Por todo eso, es importante nombrar a gente que esté en la misma línea de uno y en la que se tenga la confianza que hará las cosas bien. Por eso, es válida la crítica hacia esos personajes que no delegan y quieren hacer todo, porque eso es, realmente, imposible.

¿Y qué pasaba en el caso concreto del FONCEP?

El diagnóstico fue de preocupación con las cuotas partes, aunque, desde el empalme, no se podía dimensionar todo lo que se vio después. Por eso, en el “Libro Blanco” se hicieron las advertencias de lo que se vio, quedando claro que había una evidente dejación de lo misional.

Rubén también dijo que había que realizar la depuración de esas cuotas partes, a lo cual le di vía libre. Claro, a mucha gente le daba miedo tomar esa decisión, ya que podría abrir todas las investigaciones del caso, pero eso ha salido muy bien. Es que se presentaban varios problemas que no se habían identificado —y eso ocurre, porque algunos directores anteriores no conocían bien esos temas—, lo cual generaba desorden y poca efectividad. Todo eso lleva a decir que, si no se tiene gente con conocimiento en los temas específicos de las entidades y llega cualquiera, los resultados no serán satisfactorios, pues, francamente, es como pedirle “peras al olmo”.

¿Y cómo ve al FONCEP hoy en día?

Va muy bien. Los resultados ya se ven. Además, se han enfrentado los temas referentes a la gestión de la información de la historia laboral pensional, algo urgente, pero que no se hacía, porque, obviamente, para muchos lo más fácil es no hacer, porque no se “pisan callos”. Y, claro, hubo alguna gestión en las administraciones anteriores, pero no en cuanto a cambios estructurales, lo cual sí se ha hecho en esta administración.

Por ejemplo, se ha avanzado bastante en el tema de la depuración del pasivo pensional, cuestión gigantesca y súper importante, no solo para sincerar ese pasivo por razones financieras y requerir menos recursos del Distrito, sino también por la labor social que hay que llevar a cabo. Es que debería ser lógico que cuando uno salga de la vida laboral todo esté debidamente organizado, no solo por el tema de reducir el pasivo pensional, sino por acabar el drama humano que eso lleva inmerso ahí. Por eso hay que hacer la labor que corresponde y hacerla bien.

Mejor dicho, pienso que Rubén le ha dado la vuelta a la institución, pues sabe lo que hay que hacer con ella y cómo gerenciarla.

¿Y cuál cree que es el futuro del FONCEP?

El FONCEP es una entidad que va a tener que desaparecer, porque ya el “stock” de personas pensionadas se tiende a acabar. Y llegará un momento en el que la entidad tendrá, otra vez, que ser absorbida por la Secretaría de Hacienda como una dependencia. Eso es lógico, porque se trata de una entidad a la que ya no le van a crecer sus afiliados y que, por cálculo actuarial, sus pensionados tendrán una gran curva de descenso en los próximos cinco años.

Pero ha habido visiones que plantean darle nuevas funciones, incluso convirtiéndola en un fondo de ahorro, ¿qué opina de esa idea?

No, por ningún motivo. Es que, ¿por qué desapareció FAVIDI? Porque lo peor que le puede pasar a una entidad pública es que capte y preste plata, como lo hace el Fondo Nacional del Ahorro. Ante eso, tengo que decir que es absurdo pensar en ese fondo de ahorro. El Estado debe prestar los servicios exclusivamente para lo que está, pero es que, si el Fondo Nacional del Ahorro ha tenido problemas con la función de captar y prestar plata, y quieren hacerle un cambio estructural, imagínese lo que pasaría en el Distrito.

Tengo que decir que cualquier labor de intermediación financiera en el sector público —y lo digo yo que trabajé manejando una crisis financiera— no se puede hacer por las ineficiencias y malas prácticas, ya que esas entidades no tienen futuro en manos del sector público. De hecho, hice parte del manejo de la crisis financiera de este país, que ¿por qué se generó? No tanto porque nos hubieran tumbado el sistema UPAC —obvio que un poco sí—, sino por la banca pública, ya que el Estado no puede manejar un banco público, pues para eso están creados los bancos de “segundo piso”. Por eso, transformar al FONCEP en un banco, no, ¡ni de riesgos!

Hay quienes dicen que lo que hace el FONCEP lo podrían hacer entidades privadas, ¿qué opina de eso?

Legalmente, no es factible. Eso no lo he visto, pues un fondo de pensiones no puede hacer eso. Tal vez, en cuanto al manejo de las cesantías de retroactividad, sí.

¿Qué opina de esa visión de que hay que adelgazar al Estado para lograr eficiencia, o de la visión contraria que dice que hay que engordarlo para fortalecerlo?

Eso es como dice Peñalosa: “la labor del Estado no es tener propiedades accionarias”, ni en lo distrital ni en lo nacional. Mejor dicho, esas entidades en las cuales el bien o servicio puede prestarse por el sector privado y el sector público tiene menos capacidad de competir, y si no hay grandes posibilidades de acercarse a ese nivel, deben ir a manos privadas. Este tipo de entidades, que son empresas, lo que tienen que evitar es que se las roben, que sean objeto de corrupción o que resulten en desgreño administrativo. Si uno las va a conservar, porque son muy rentables, deben ser fortalecidas por el gobierno corporativo. De resto, esas empresas estatales no se pueden tener, porque no son eficientes y es muy factible que se las roben. Un ejemplo de eso es la ETB, que era rentable cuando era monopolio, pero, cuando se abrió el mercado, dejó de serlo, porque, si hay privados que ofrecen el mismo servicio a menores costos, es obvio que se va a perder.

Pero, por eso mismo, ¿quién querría comprar la ETB actualmente?

El gran activo de la ETB es la fibra óptica, más los clientes.

¿Y usted qué opina, por ejemplo, de Isagén, que era una empresa rentable, pero que decidió venderse, lo cual fue muy criticado, pues al largo plazo la entidad seguiría dando plata?

Es que el Gobierno Nacional es mucho más complejo, y en ese caso tuvo la prioridad de invertir en las carreteras 4G, constituyendo un fondo para ello.

¿Cree que el FONCEP está cumpliendo los objetivos por lo cual se creó?

Ahora sí, y es que administrar ese fondo requiere conocimiento y actividad especializada, aunque habrá que ir buscándole alternativas al largo plazo.

Volviendo a un tema que ya tocamos anteriormente, ¿Cómo ve el panorama de la seguridad social en general y de las prestaciones, cesantías y pensiones en Colombia y Bogotá en particular?

Grave. En la estructura pensional colombiana hay un problema complejo, pues existe un déficit estructural gigantesco en el régimen de prima media versus el régimen de ahorro individual. Por eso el arbitraje funciona, porque, como el Estado tiene un subsidio tan grande, se causa un problema gigantesco a las finanzas del Gobierno Nacional. Y el arbitraje hace que los fondos privados no puedan competir contra ese régimen, precisamente por el subsidio que se les da en el régimen de prima media, ¿y quién asume ese subsidio? Pues los impuestos de todos los colombianos. ¿Y quién accede a ese régimen? o, más bien, ¿quiénes se pueden pensionar en este país? Poquita gente, porque son los formalizados, los que han tenido treinta años de trabajo, y en este país es muy complicado que alguien tenga trabajo todo el tiempo y que pueda cotizar a través de un empleo formal. Al tiempo, la gente que se traslada de régimen de ahorro individual al de prima media es la gente de más salario, porque es ahí en donde el subsidio del Estado es más grande, pero es que eso lo permite la estructura tal y como está. Tengo que decir que mis hermanas, que viven en Estados Unidos, jamás tendrán las pensiones que aquí se tienen —comparativamente, claro está—, pero, obviamente, a

muchos les da susto meterse estructuralmente en el tema de las pensiones, pues es un tema complejo políticamente hablando.

¿Qué opina de los regímenes especiales?

No, eso no. Es que eso es inequitativo en general y lo termina es pagando el Estado —es decir, todos—, porque no es el régimen de ahorro individual.

¿Y los subsidios?

Estoy en general en contra de los subsidios indiscriminados. Por eso, el asunto debe ser focalizarlos, porque, de verdad, hay que buscar que las finanzas sean sostenibles. Obviamente, hay que dar subsidios, porque existen poblaciones muy vulnerables, pero con mucho cuidado, porque, cuando se empieza a dar subsidios, se generan distorsiones de comportamiento, ya que, cuando se regala la plata y no le duele a nadie, pueden surgir todo tipo de prácticas tendientes a obtenerlos

¿Usted qué opina de la Ley 100 de 1993?

Creo que es un gran avance. Mejor dicho, ¿qué tal que no se hubiera hecho? La Ley 100 ha sido un avance estructural, aunque toca avanzar más, porque, innegablemente, constituye un gran peso para el país: la población está envejeciendo, el subsidio va a crecer y el peso sobre las finanzas públicas se va a incrementar, así de simple.

¿Por qué considera importante que exista una entidad como el FONCEP?

Porque hay que administrar toda esta labor del reconocimiento pensional y ayudar a manejar la parte financiera con conocimiento específico. Es que el tema pensional no es para todo el mundo y, por supuesto, tiene unas complejidades importantes.

Estoy en general en contra de los subsidios indiscriminados. Por eso, el asunto debe ser focalizarlos, porque, de verdad, hay que buscar que las finanzas sean sostenibles. Obviamente, hay que dar subsidios, porque existen poblaciones muy vulnerables, pero con mucho cuidado, porque, cuando se empieza a dar subsidios, se generan distorsiones de comportamiento.

**MEMORIA INSTITUCIONAL DEL FONCEP
2007 - 2019**
