



EY

Entregable Final
FONCEP

Bogotá, Diciembre 18 del 2018

Objetivos

Objetivo general

Obtener información de sus grupos de interés, con el fin de contar con herramientas suficientes para plantear mejoras en el servicio al ciudadano, realizar una rendición de cuentas adecuada teniendo en cuenta los intereses y necesidades de cada grupo y lanzar herramientas enmarcadas en gobierno en línea

Objetivos específicos

1 Realizar el diagnóstico del modelo de actual de servicio del FONCEP

2 Caracterizar los grupos de interés de la entidad

3 Identificar y elaborar los mapas de interacciones de los grupos de interés definidos

Entregables

1 Plan de Trabajo para la ejecución del proyecto

2 Informe del diagnóstico del modelo actual de servicio del FONCEP

3 Diseño de formatos y/o herramientas y evidencias de la información recolectada para realizar las caracterizaciones y el mapa de interacciones

4 Caracterización de los grupos de interés

5 Mapa de interacciones o pasillo del cliente para cada tipo de servicio identificado

6 Informe ejecutivo final con los resultados obtenidos

Contenido

1. Entendimiento modelo actual
2. Diagnóstico Modelo de Servicio
3. Caracterización Grupos de Interés
 - 3.1. Pensionados
 - 3.2. Usuarios Cesantías
 - 3.3. Entidades: Bonos, Cesantías, Cuotas Partes
 - 3.4. Cartera FAVIDI
 - 3.5. Otros Grupos de Interés
4. Mapa de Interacciones
 - 4.1. Pensiones
 - 4.2. Cesantías
 - 4.3. Bonos Pensionales
 - 4.4. Cuotas Partes por Pagar y Cobrar
 - 4.5. Cartera FAVIDI
5. Conclusiones y recomendaciones



Informe Ejecutivo Final

1. Entendimiento modelo actual



El entendimiento y análisis del modelo de servicio actual de FONCEP se realizó a través de diferentes mecanismos de recolección de información, que permitieron tener una perspectiva diferente y transversal del modelo actual

Se realizaron entrevistas a las diferentes áreas involucradas que tienen relación directa o indirecta con el cliente y su atención, para entender las diferentes perspectivas del modelo de atención y servicio	1	Entrevistas	11 Entrevistas con funcionarios de FONCEP
Se recopiló y revisó la información general del FONCEP relacionada con su estrategia (con un enfoque <i>top down</i>) y los diferentes elementos de atención al cliente (desde un enfoque <i>bottom up</i>)	2	Revisión de información	65 Documentos revisados
Se realizó un taller del modelo de servicio con el equipo ejecutivo de FONCEP de cara a determinar el estado actual y obtener información acerca de las fortalezas y debilidades del modelo actual de servicio, así como de los componentes del mismo	3	Taller Modelo de Servicio	1 Taller con equipo directivo
Se personalizó el <i>framework</i> del modelo de Servicio para las particularidades propias de FONCEP	4	Framework Modelo de Servicio	1 Framework personalizado para FONCEP

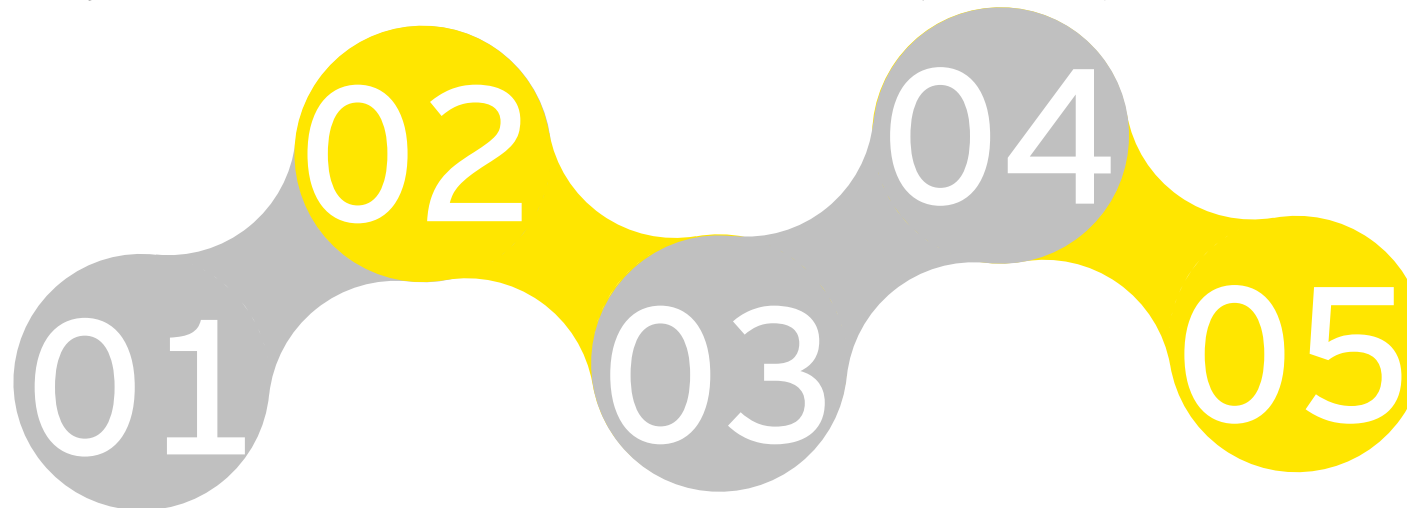
Como primer punto, se organizó el relacionamiento y el modelo de atención de FONCEP en cinco grandes grupos de servicios, a través de los cuales se realizó el análisis del modelo actual y la construcción del *business model canvas*

Cesantías

Auxilio económico de creación legal a cargo del patrono y a favor del servidor público, relacionadas con el régimen de retroactividad de aquellos empleados que hayan decidido mantenerse en este régimen

Cuotas partes

La cuota parte pensional, es el mecanismo de soporte financiero de la pensión que permite el recobro que tienen que efectuar las Cajas, Fondos de Previsión Social o la entidad reconocedora de una prestación pensional, con cargo a las entidades en las cuales el trabajador cotizó o prestó sus servicios



Pensiones

Es un pago, temporal o de por vida, que recibe una persona cuando se encuentra en una situación, establecida por ley, que la hace acreedora de hecho de una cantidad económica, ya sea de los sistemas públicos de previsión nacionales o de entidades privadas.

Bonos pensionales

Son los que constituyen aportes destinados a contribuir a la conformación del capital necesario para financiar las pensiones de los afiliados al Sistema General de Pensiones.

Cartera Favidi

Cartera residual de aquellos préstamos de vivienda otorgados por el Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital (entidad la cual se transformo en FONCEP)

Para cada sección del *business model canvas*, se describe posteriormente el entendimiento de los componentes de cada grupo de relacionamiento y servicio

El diagnóstico del modelo de servicio actual de FONCEP se estructuró tomando como referencia dos modelos: uno que apunta a un análisis descriptivo y otro a un análisis cualitativo

Business Model Canvas

Análisis descriptivo:

- Provee una visión del Modelo de Servicio de una forma clara y resumida, y permite describir la lógica de cómo FONCEP crea, entrega y captura valor interna y externamente.
- Se revisaron los elementos específicos que impactan a FONCEP teniendo en cuenta que el objetivo es mejorar el servicio al cliente.

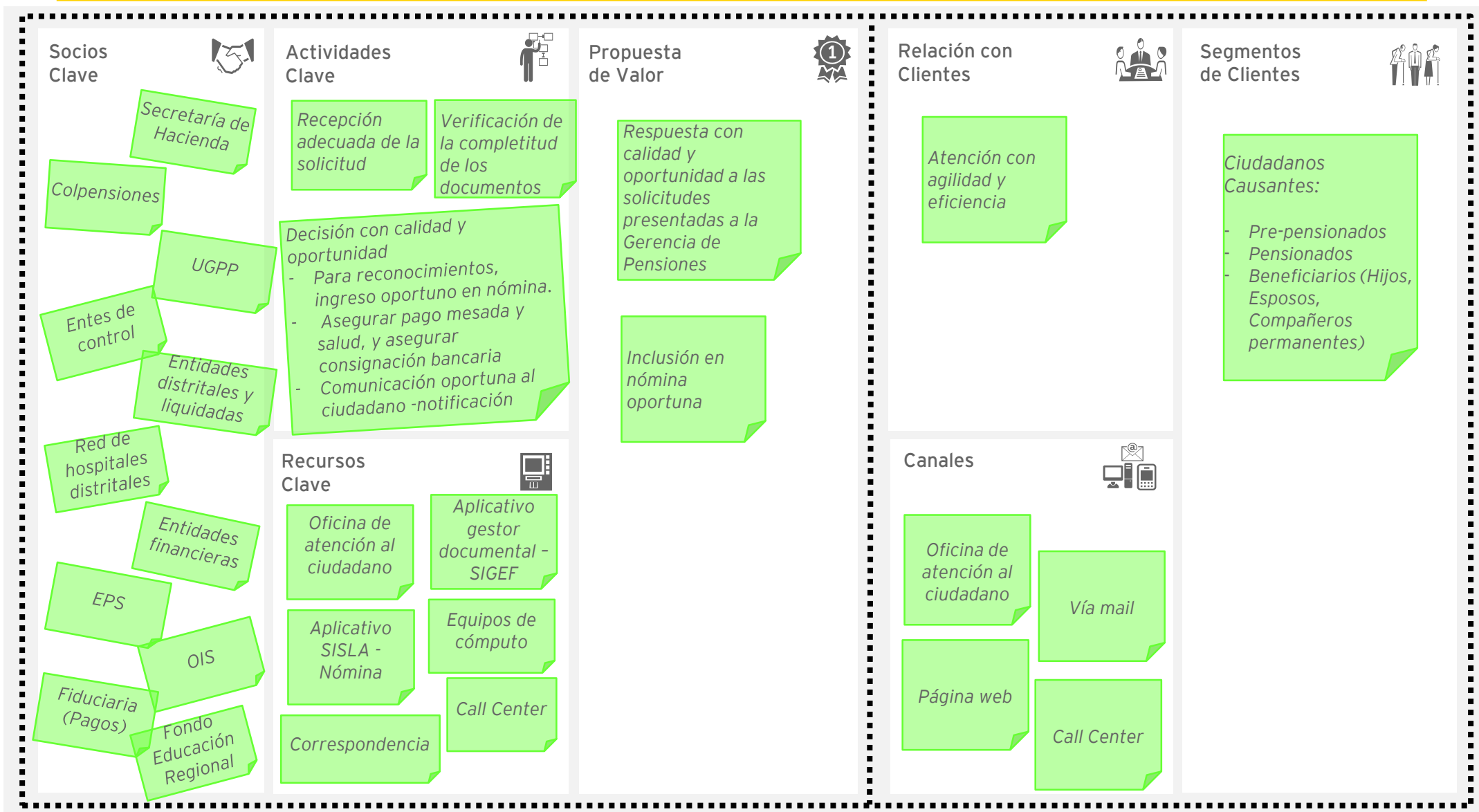


Framework EY Modelo de Servicio y componentes que lo soportan

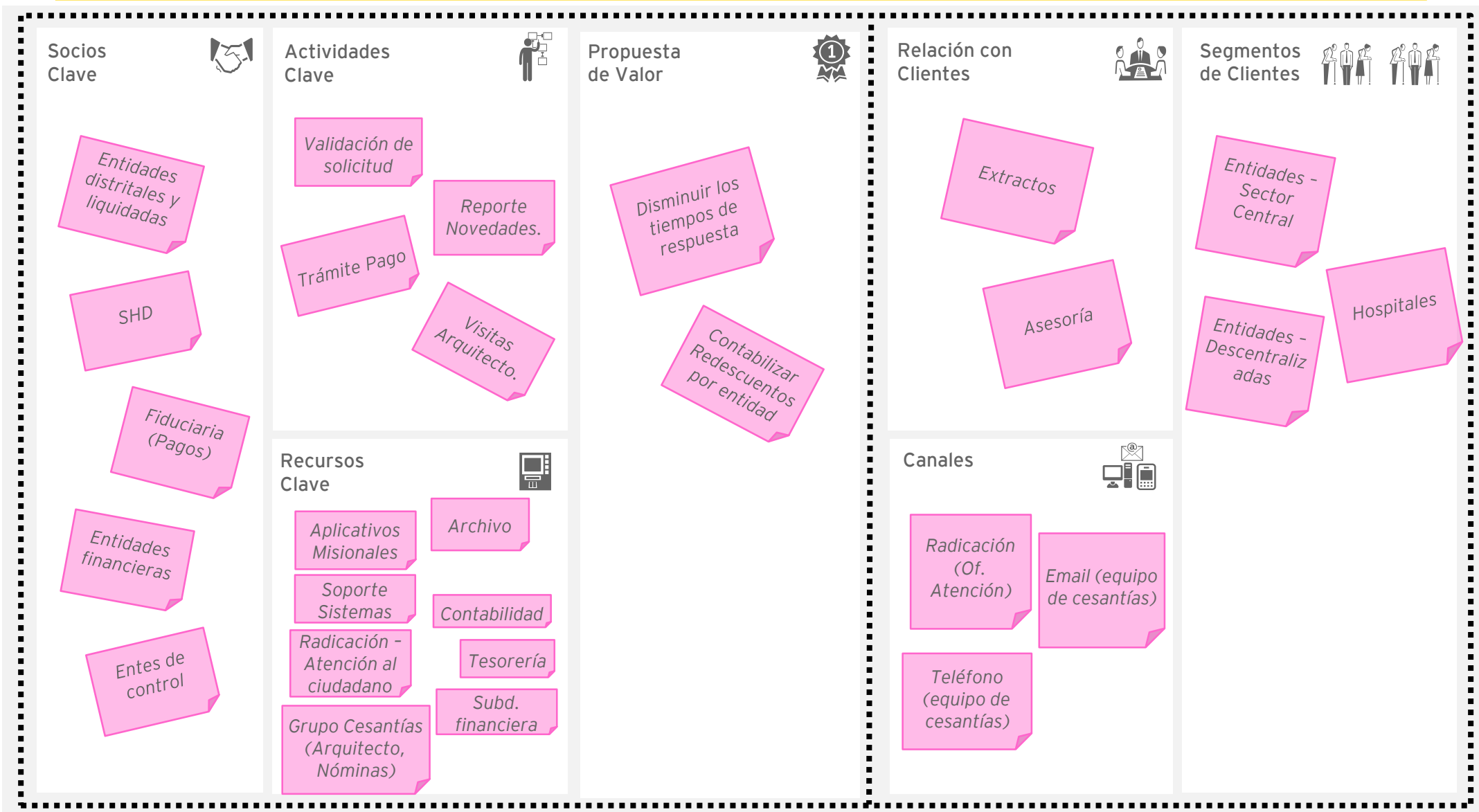
Análisis cualitativo:

- Se desarrolló un Marco de Modelo de Servicio para FONCEP. Se tomaron elementos del *framework* de EY para Modelos de servicio que recoge prácticas líderes en el mercado y se ajustó teniendo en cuenta las particularidades de la entidad.
- Se incluyeron los componentes que soportan la prestación del servicio y que deben ser alineados y gestionados para desarrollar el nuevo Modelo.

Resultado Taller de Modelo de Servicio Canvas - Pensiones

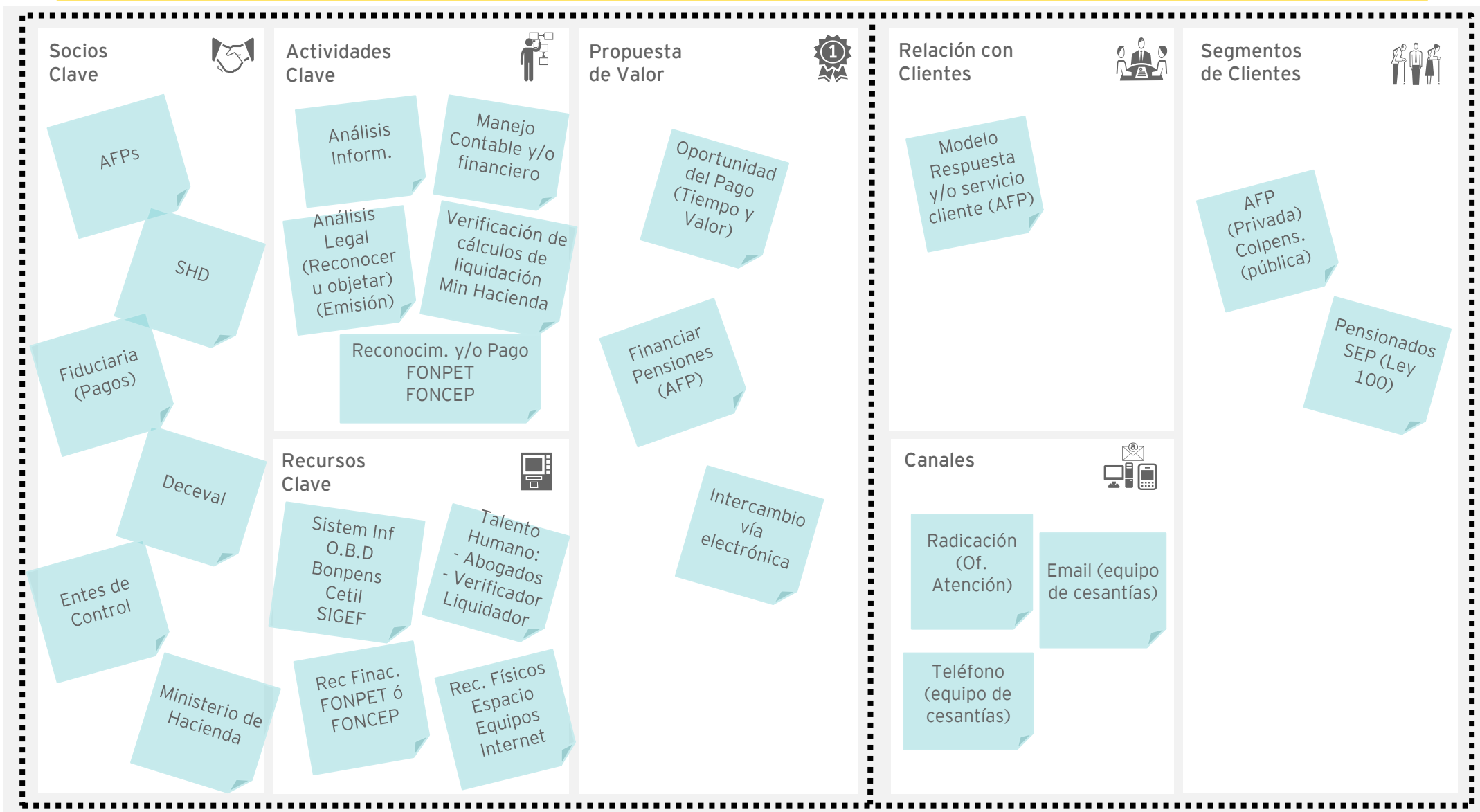
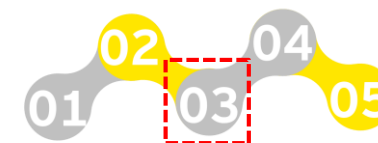


Resultado Taller de Modelo de Servicio Canvas - Cesantías

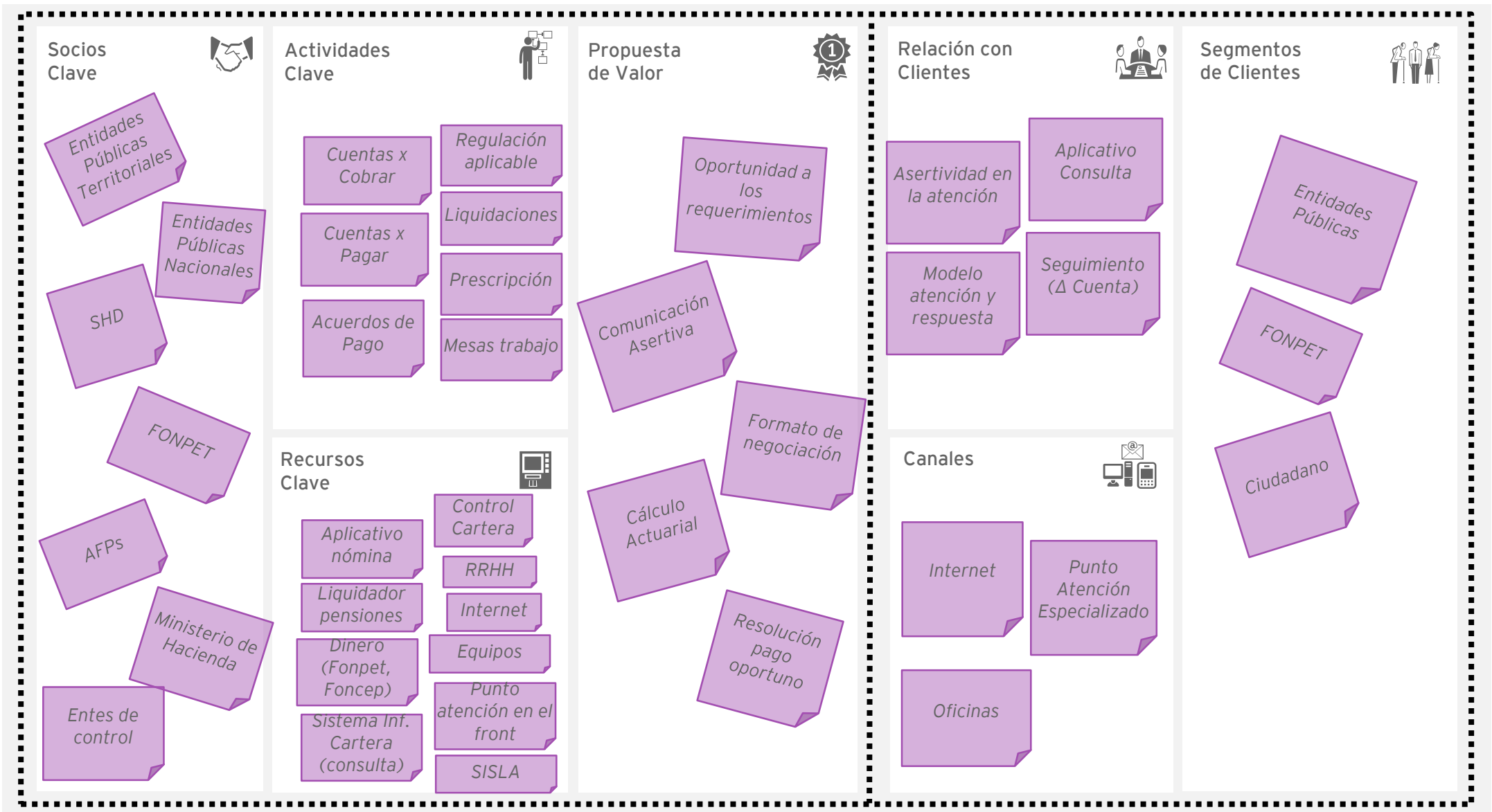


Resultado Taller de Modelo de Servicio

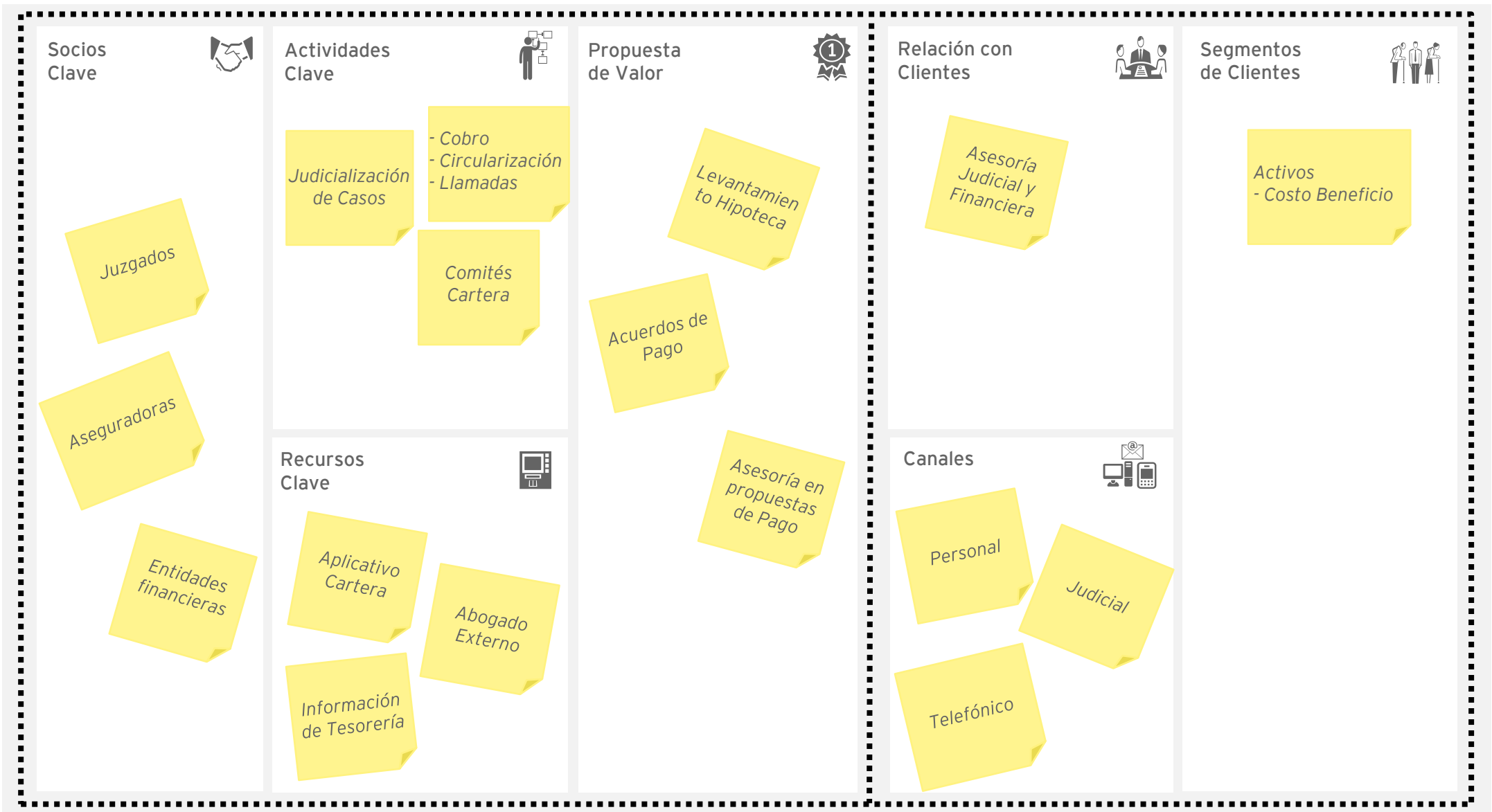
Canvas - Bonos Pensionales



Resultado Taller de Modelo de Servicio Canvas - Cuotas Partes



Resultado Taller de Modelo de Servicio Canvas - Cartera FAVIDI





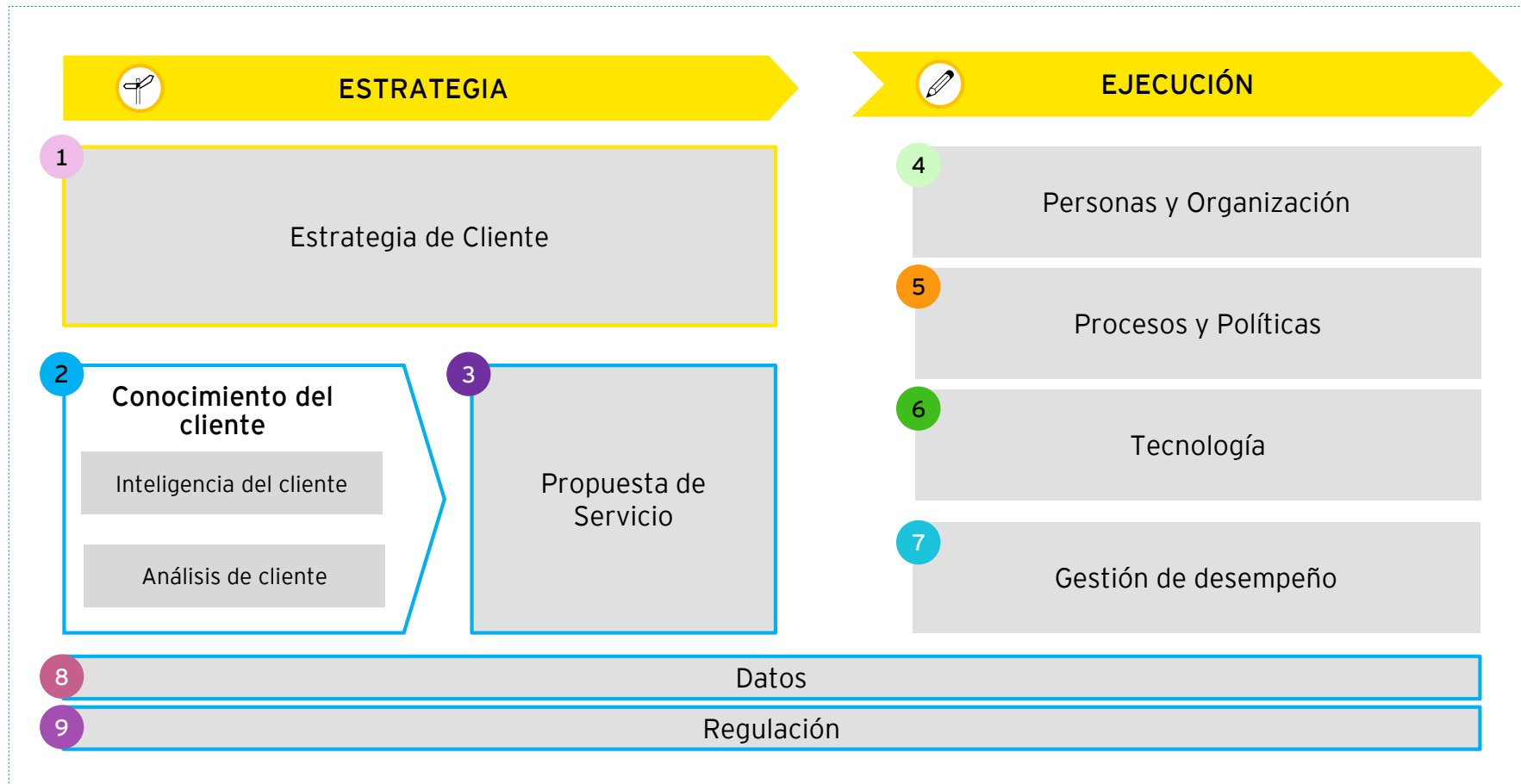
Informe Ejecutivo Final

2. Análisis del Modelo Actual



En esta sección se realiza el análisis del modelo de servicio actual de FONCEP teniendo en cuenta el *framework* de EY personalizado para FONCEP que evalúa de manera transversal los diferentes componentes que se deben alinear en el modelo

Estrategia Corporativa: Visión, Propósito



Tipo de Componente:

Estratégico

Fundacional

Operativo

En esta sección se realiza el análisis del modelo de servicio actual de FONCEP teniendo en cuenta el *framework* de EY personalizado para FONCEP que evalúa de manera transversal los diferentes componentes que se deben alinear en el modelo (1/2)

1

Estrategia de Cliente



Enfoque en el cliente
Estrategia y Visión de Servicio
Estrategia de canales

2

Conocimiento del Cliente



Segmentación
Comportamiento del cliente

3

Propuesta de Servicio



Gestión de Productos y Servicios
Gestión de Canales
Gestión de PQRS

4

Personas y Organización



Roles y Responsabilidades
Gestión del Talento
Capacitación y Desarrollo
Entendimiento de procesos
Cultura hacia el Cliente

5

Procesos y Políticas



Documentación de procesos
Documentación de políticas
Controles
Acuerdos de nivel de servicio

Madurez



Baja



Media



Alta

En esta sección se realiza el análisis del modelo de servicio actual de FONCEP teniendo en cuenta el *framework* de EY personalizado para FONCEP que evalúa de manera transversal los diferentes componentes que se deben alinear en el modelo (2/2)

6

Tecnología



Visión de TI

Herramientas de toma de decisión

7

Gestión de desempeño



Indicadores de procesos

Desempeño de servicios

8

Datos



Organización y estructura

Procesos y Políticas

Calidad de Datos

Indicadores de Gobierno de Información

9

Regulación



Modelo de Servicio MIPG

Gobierno en línea

Caracterización de Ciudadanos,

Usuarios y Grupos de Interés

Madurez



Baja



Media



Alta

1 Estrategia de cliente

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Cuál es la visión que como entidad tenemos respecto a la experiencia del cliente?

Las organizaciones requieren una clara visión de la experiencia del cliente, que esté alineada con la estrategia corporativa, que identifique la dirección de la estrategia del cliente y los requerimientos de inversión para lograrla. El posicionamiento organizacional deseado solo se logrará con la claridad de qué áreas mejorar, dominar y cómo diferenciarse en el mercado

Componentes Evaluados

Madurez



Enfoque en el cliente

- Los **objetivos asociados** y la estrategia de clientes **existen de forma intuitiva** dentro de la organización y **dependen de personas específicas**.
- No existe una **dependencia única** que tenga la **visión integral** de cliente y que tenga la responsabilidad del diseño y la ejecución de su **experiencia a nivel end to end**. **No se tiene una relación cercana** con todos los clientes.



Estrategia y Visión de Servicio

- **Existe la conciencia** para la mejora de los temas de servicio, dentro de los planes estratégicos se ha incluido el desarrollo del proyecto "Implementación 100% del Modelo de Servicio". Existe un "**Protocolo de atención al ciudadano**".
- **Transversalidad: No existe una visión de servicio transversal** claramente definida y comunicada en todos los niveles de la Organización
- Dentro del mapa de procesos se tienen incluido como proceso estratégico la Gestión de Servicio al Ciudadano, sin embargo este proceso está **enfocado solamente en la atención y servicio de Pensionados**



Estrategia de canales

- **Existencia de estrategia:** No se recibió **documentación de la estrategia de canales** para la entidad
- **Comunicación en los canales:** La **comunicación** de los diferentes servicios ofrecidos por el FONCEP **no es estándar**.
- **Comunicación sobre la entidad:** A nivel gerencial existe claridad de la importancia de dejar en alto el nombre de la organización y de la "marca" de la Alcaldía. En los demás niveles de la organización hay poca claridad de esta estrategia de marca y de cómo debe ser el manejo en la organización.

2 Conocimiento del cliente

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Qué *insights* respecto al cliente y su comportamiento son importantes para lograr la experiencia del cliente que la organización quiere brindar?

Llevar a cabo investigaciones cualitativas y cuantitativas para entender lo que es importante para el cliente le permite a la organización generar las ideas para diseñar la Experiencia del Cliente.

Si una organización no está cerca de sus clientes actuales y potenciales, y tiene la capacidad de escucharlos, simplemente continuará adivinando el camino a seguir.

Componentes Evaluados

Madurez



Segmentación

- **Identificación de segmentos:** Dentro de cada grupo de relacionamiento y servicios **no existe una segmentación claramente definida**, existe la conciencia de una separación intuitiva de grupos por algunas características particulares, sin embargo esta clasificación no activa una atención diferente.
- **No existe una conciencia generalizada de la importancia** o el valor de hacer una adecuada segmentación de los clientes a nivel de la entidad.
- **Tratamiento diferenciado:** No existe un tratamiento diferenciado dentro de los diferentes grupos de relacionamiento a excepción del caso de pensiones para los clientes con algún tipo de condición especial (discapacidad física, auditiva, pertenencia a algún grupo minoritario).



Comportamiento del cliente

- **Modelo general:** No existe un modelo dentro de la entidad para hacer inteligencia de clientes.
- **Información de comportamiento:** En la información recopilada de los diferentes grupos de clientes, **no existe información de comportamiento y preferencias**, como por ejemplo, preferencia de cada canal, recurrencia en las visitas a las oficinas que permitan tomar *insights* de cara a la mejora del modelo de servicio.
- **Toma de decisiones:** Al no existir esta información, los procesos de toma de decisiones relacionadas con la experiencia del cliente se **basan** en la **intuición** y la experiencia del personal de FONCEP y **no la información y el conocimiento del cliente**.

3 Propuesta de Servicio

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Cómo está posicionada la propuesta de servicio?
¿Cómo la propuesta de servicio está alineada con los diferentes segmentos de clientes?

Una organización debe ofrecer propuestas de servicio para clientes en función de segmentos definidos, del diseño de la experiencia del cliente y las necesidades en torno a producto y servicios.

El entendimiento de lo que valoran los clientes proporciona un marco para llegar a los clientes de manera más efectiva y favorable.

Componentes Evaluados

Madurez



Gestión de Productos y Servicios

- **Identificación de servicios:** La creación de servicios asociados a los actuales o la mejora en alguno de los existentes parte de iniciativas departamentales y **no de iniciativas transversales** a lo largo de la organización.
- **Alineación con las necesidades:** Según la información recopilada, la propuesta de servicio está **basada en el cumplimiento de las políticas y normativas** que existen para el efecto, pero al no existir procesos de inteligencia y conocimiento del cliente, **no recogen las necesidades y expectativas** del mismo.



Gestión de Canales

- **Definición de canales:** No existe una definición formal de canales para las entidades con las que FONCEP realiza cesantías, cuotas partes y bonos pensionales.
- **Gestión canales físicos y call center:** se realiza el registro de volúmenes y se miden indicadores de gestión, pero en las entrevistas no se encontró evidencia que se tomen decisiones de negocio basadas en esta información.



Gestión de PQRS

- Para el área de Servicio al Ciudadano, se observa que hay un **modelo de seguimiento y control** de las PQRS, estableciendo un indicador de seguimiento.
- Los PQRS que se reciben por el call center y cerca del 15% de los recibidos por el buzón de atención al ciudadano, no son registrados ni monitoreados.

4 Personas y Organización

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Cómo están alineadas las personas y la organización a la estrategia de clientes?

Estructura organizacional alineada con la estrategia y enfocada en generar valor, con un modelo de gobierno claramente definido. Recursos con el conocimiento, competencias y cultura requeridos para la ejecución del modelo.

Componentes Evaluados

Madurez



Roles y Responsabilidades

- **Personal de planta:** Los roles y responsabilidades están descritos en un **manual de funciones**, que según lo informado en la entrevista **no está alineado con los procesos y las funciones** desempeñadas efectivamente.
- **Personal contratista:** Sus roles y responsabilidades **figuran en cada contrato** y el cumplimiento de dichas responsabilidades está bajo la **discreción del supervisor del contrato**.
- **Front office:** Pertenecen a la empresa "CONALCRÉDITOS - CONALCENTER BPO".



Gestión del Talento

- **Personal de planta:** Existen dos mecanismos de evaluación de desempeño para el personal de planta: uno que se utiliza para el equipo ejecutivo y otra para el resto del personal de carrera administrativa
- **Personal contratista:** Para el caso del personal que trabaja como contratista (alrededor del 60% de la planta total) no existe un mecanismo de evaluación de desempeño diferente a las revisiones derivadas de la **supervisión de su contrato**.
- **Nivel de rotación :** No se tiene evidencia de **mediciones de rotación de personal**, sobre todo para el caso del personal que trabaja como contratista de FONCEP.



Capacitación y Desarrollo

- El **plan de capacitación** de FONCEP está basado en las necesidades específicas de que plantean los funcionarios a través de una encuesta que realiza la dependencia de talento humano
- El entrenamiento relacionado con FONCEP para las personas que ejecutan las **funciones específicas del front de servicios** está a discreción de la supervisión del contrato sin que se tenga evidencia de que se realiza de manera periódica.

4 Personas y Organización

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Cómo están alineadas las personas y la organización a la estrategia de clientes?

Estructura organizacional alineada con la estrategia y enfocada en generar valor, con un modelo de gobierno claramente definido. Recursos con el conocimiento, competencias y cultura requeridos para la ejecución del modelo.

Componentes Evaluados

Madurez



Entendimiento de procesos

- **Transversalidad:** El personal relacionado con servicio no está familiarizado con los **procesos de principio a fin**, es decir con los procesos transversales. El personal nuevo tiene una visión general de los diferentes procesos, a través de la inducción general a cargo de Talento Humano.
- **Conocimiento:** No se tiene evidencia de existencia de **evaluaciones** generales de entendimiento de los procesos de FONCEP relacionados con servicio.



Cultura hacia el Cliente

- **Visión única:** **No existe una visión única del cliente**, la responsabilidad del servicio al cliente recae sobre diferentes interlocutores dentro de la entidad, y depende del grupo de relacionamiento de cada tema (pensiones, bonos, cuotas partes, cesantías, cartera Favidí). Existen contactos con el cliente **sin una única articulación**, por ejemplo en el caso de cuotas partes el cobro persuasivo se está manejando desde diferentes visiones (la de la gerencia de prestaciones económicas y el área de cartera).
- **Transversalidad:** Existe una alta **dependencia de personas específicas en el relacionamiento** con el cliente, esto sucede para el caso de bonos, cuotas partes y cesantías, sin que haya recibido evidencia de un repositorio centralizado de información sobre dicho relacionamiento.

5 Procesos y políticas

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Qué procesos y políticas apalancan la experiencia del cliente? ¿Cómo lo hacen?

La definición de los procesos y políticas debe realizarse de manera transversal, clara y estandarizada entre las diferentes unidades que participan. Adicionalmente se debe velar por su adecuada documentación y divulgación de los mismos

Componentes Evaluados

Madurez



Documentación de procesos

- **Estandarización:** Los procedimientos no se encuentran documentados de manera homogénea. No se evidenció un documento que contenga la relación del mapa de procesos con sus respectivos procedimientos.
- **Actualización:** La fecha de actualización de los procedimientos no es consistente con la fecha de actualización de las caracterizaciones



Documentación de políticas

- **Documentación:** las políticas definidas para cada uno de los procesos están registradas en la documentación de caracterización. No todas las políticas cuentan con un responsable específico del cumplimiento y ejecución.
- **Estandarización:** el grado de profundidad y detalle de las políticas en las diferentes caracterizaciones es diferente. La falta de estandarización dificulta la consistencia en la prestación de los servicios a los clientes.



Controles

- La **documentación de procedimientos** que se revisó no tenía completa la sección de controles y adicionalmente, al estar desactualizada, no es reflejo de los controles que se pueden estar ejecutando actualmente.



Acuerdos de nivel de servicio

- No se encontraron **acuerdos de nivel servicio** entre las diferentes áreas de la entidad, que garanticen el cumplimiento de la promesa de servicio a los clientes.
- Las mejoras que se han hecho en los últimos meses en los tiempos de atención de trámites, no han sido reflejadas en la respectiva documentación de interacciones entre las áreas.



¿Cómo la tecnología habilita la entrega de valor al cliente?

La estrategia de Tecnología y sus componentes (diseño de aplicaciones, manejo de la información, herramientas) son necesarios para soportar el modelo de servicio de la entidad, sus interacciones internas y externas y las decisiones estratégicas.

Componentes Evaluados

Madurez



Visión de TI



Herramientas de toma de decisión

- La **tecnología disponible** hoy en FONCEP, no acompaña completamente la prestación del servicio que la entidad desea. Por ejemplo, no se tienen herramientas de conocimiento y gestión del cliente.
- El sistema SIGEF está siendo utilizado como **un flujo de trabajo**, sin tener las funcionalidades que se requieren para tal fin: alarmas, flujos de trabajo por tipo trámites.
- En las entrevistas se desatacaron **retos en la implementación de desarrollos** para hacer mejoras en los sistemas existentes o de incluir nuevas funcionalidades en la atención de usuarios, como por ejemplo el envío de correos con los desprendibles de pago de manera automática.
- Se están trabajando **desarrollos puntuales**, por ejemplo para Cesantías, pero no se conoció una estrategia a nivel de entidad sobre qué desarrollos priorizar de cara a la promesa de servicio.

7 Gestión de desempeño

Madurez



Baja



Media



Alta

¿Cómo se debe articular la gestión de desempeño?

Métricas de desempeño claramente definidas, seguimiento continuo y uso de tableros de control estandarizados.

La divulgación y el seguimiento periódico del desempeño de la organización a través de las diferentes dimensiones centradas en el cliente es un requisito indispensable para el buen funcionamiento y la evolución del modelo.

Componentes Evaluados

Madurez



Indicadores de procesos

- Existen indicadores de desempeño a nivel macro en la entidad. Los indicadores son preparados y presentados por cada área y son monitoreados trimestralmente por el Comité SIG. Anualmente se publican en la página web.
- En la documentación de caracterización de los procesos, se detallan los indicadores establecidos actualmente, sin embargo no se encontró evidencia de la adecuada documentación de cada uno de ellos. Sólo algunos están documentados.



Desempeño de servicios

- Se evidencia un avance frente a la medición del desempeño de los servicios a nivel de satisfacción del usuario (Indicador Efectividad en el Nivel de Satisfacción de los Usuarios).
- A nivel de indicadores de desempeño de procesos, en el material revisado y las entrevistas, se evidenció que estas mediciones se hacen por cada área para la porción que les corresponde y no de principio a fin de cara a la experiencia del cliente.
- Sólo se encontró documentación de la medición para el canal físico y el call center.



¿Está la organización gobernando y gestionando sus datos para obtener beneficios a partir de estos?

Un gobierno de los datos y la información que soporta la toma de decisiones estratégicas, así como el seguimiento al cumplimiento de las mismas, permite obtener beneficios en términos de eficiencia, costos y cumplimiento regulatorio

Componentes Evaluados



Gobierno de Información - Organización y estructura

- **Modelo de gobierno:** De acuerdo a la información recibida y a las entrevistas realizadas **no existe un modelo** de gobierno de información que soporte las decisiones de gestión de información.
- **Estructura organizacional:** No existe una estructura de gobierno de información definida para soportar la gestión de información.
- **Roles y responsabilidades:** **No están definidos roles y responsabilidades** relacionadas con el gobierno de información.



Gobierno de Información - Procesos y Políticas

- De acuerdo a la revisión realizada de caracterizaciones de procesos, **no existen procesos ni políticas específicas** relacionadas con Gobierno de información
- **Aprovisionamiento de datos:** La información de clientes **no tiene un punto de aprovisionamiento** definido al que todas las áreas involucradas accedan.
- **Datos de referencia:** Los datos de referencia son definidos de acuerdo a requerimientos puntuales de la información, con una visión departamental y no transversal. **Metadatos (definición de los datos):** No existe un proceso formal para definir y administrar los metadatos de negocio.



Calidad de Datos

- **Procesos y políticas:** No se tiene evidencia de políticas, procedimientos o estándares asociados a la gestión de calidad de datos.
- **Reglas de calidad:** No se tiene evidencia de reglas de calidad de datos.
- **Mediciones de calidad:** No se tiene evidencia de que se tengan definidos y se llevan a cabo las evaluaciones de calidad de datos en las diferentes mediciones de calidad.



¿Está la organización gobernando y gestionando sus datos para obtener beneficios a partir de estos?

Un gobierno de los datos y la información que soporta la toma de decisiones estratégicas, así como el seguimiento al cumplimiento de las mismas, permite obtener beneficios en términos de eficiencia, costos y cumplimiento regulatorio

Componentes Evaluados



Gobierno de Información - Procesos y Políticas



Calidad de Datos

Iniciativas de Gestión de calidad:

- **Pensionados** (12 mil): se tienen iniciativas relacionadas con la mejora de la calidad de datos de contacto, pero son ejecutadas de manera departamental, sin tener una visión única, pudiendo tener múltiples interacciones con el cliente para el mismo tema (Llamada telefónica y contacto en la oficina).
- **Cuotas partes** no se tiene claridad de las entidades que forman este grupo ni de la información de contacto para cada uno.
- **Cesantías** (32 entidades) y **bonos pensionales** (6 entidades) no se tienen iniciativas, sin embargo existe una información de contacto que habilita la gestión en el día a día.



Indicadores de Gobierno de Información

- **Declaración de indicadores:** No se tiene evidencia de la existencia de indicadores asociados al gobierno de información.
- **Uso de los indicadores:** No se tiene evidencia de la existencia de una medición de indicadores asociados al gobierno de información y de su uso para la gestión de un modelo de gobierno de información

¿Qué regulación aplica para la construcción del Modelo de Servicio?

Existen múltiples regulaciones nivel distrital y nacional que plantean los lineamientos del deber ser para un Modelo de Servicio en una entidad Pública. Las disposiciones se establecen a nivel general y cada entidad las debe adaptar a la realidad del servicio que presta.

Componentes Evaluados

Madurez



Modelo de Servicio MIPG

El MIPG está dividido en 7 dimensiones, de éstas, 4 hacen referencia a temas relacionados con el Modelo de Servicio.

1. Talento Humano:

Ruta del servicio al ciudadano: hace énfasis en la cultura del servicio como uno de los ejes a desarrollar en el talento de la entidad.

2. Direccionamiento estratégico y planeación:

- Ruta estratégica que guiará la gestión institucional: FONCEP tiene clara su ruta y ha sido comunicada a través de los informes del Director.
- Caracterización y clasificación de los usuarios: está siendo ejecutada en la actualidad por la entidad a través de este proyecto.
- Percepción de los grupos de usuarios de los servicios, como base de la planeación: se está llevando a cabo mediante el proyecto de caracterización.
- Indicadores de desempeño: hay un mapa de indicadores y fueron analizados en la sección de Gestión del desempeño del presente documento.
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, que ya fue implementado en FONCEP.

3. Gestión con Valores para Resultados:

- Servicio al Ciudadano: habla de volcar la entidad a atender las necesidades de los clientes.
- Racionalización de Trámites: apunta a facilitarle la vida al ciudadano, este proceso se está trabajando en FONCEP.



¿Qué regulación aplica para la construcción del Modelo de Servicio?

Existen múltiples regulaciones nivel distrital y nacional que plantean los lineamientos del deber ser para un Modelo de Servicio en una entidad Pública. Las disposiciones se establecen a nivel general y cada entidad las debe adaptar a la realidad del servicio que presta.

Componentes Evaluados

Madurez



Modelo de Servicio MIPG

- Gobierno Digital: se analizará en la siguiente sub-sección.
- Evaluación de Resultados, se pide evaluar la percepción de los grupos de valor.

4. Información y Comunicación:

- Flujos de información interna y externa: no hay evidencia de políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos ni interna ni externamente.
- La estrategia de comunicación externa e interna está definida en el Proceso de Gestión de las Comunicaciones.

El MIPG presenta una serie de herramientas que facilitarán la construcción del un modelo de servicio que incluya los principios que ahí se plantean.



Gobierno en línea

- En materia de modelo de servicio, el capítulo aplicable es **TIC para servicios** y se refiere a tres temas:
- Desarrollo y provisión de trámites y servicios por categorías de clientes: aún no se ha trabajado en el FONCEP y su desarrollo dependerá de la caracterización que se está realizando actualmente.
- Trámites y servicios a través de medios electrónicos actualmente no se puede realizar ningún tipo de trámites por este medio. Su función es sólo informativa.
- PQRS: se atienden vía correo electrónico, pero la mayoría de los trámites siguen siendo presenciales o por con documentación física.



¿Qué regulación aplica para la construcción del Modelo de Servicio?

Existen múltiples regulaciones nivel distrital y nacional que plantean los lineamientos del deber ser para un Modelo de Servicio en una entidad Pública. Las disposiciones se establecen a nivel general y cada entidad las debe adaptar a la realidad del servicio que presta.

Componentes Evaluados

Madurez



Caracterización de Ciudadanos
Usuarios y Grupos de Interés

- FONCEP no cuenta actualmente con una caracterización de usuarios que le permita establecer un modelo de servicio focalizados en atender las particularidades de los mismos, tal como lo establecen las regulaciones vigentes.
- El esfuerzo actual del proyecto de caracterización de los grupos de usuarios constituye el primer paso para llegar a un rediseño del modelo de servicio orientado a mejorar la oferta institucional y la estrategia de servicio al ciudadano.



Informe Ejecutivo Final

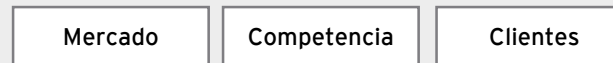
3. Metodología y Caracterización Grupos de Interés



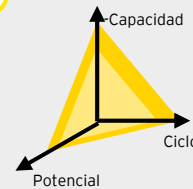
Según el *framework* metodológico de EY existen cuatro etapas para el diseño de una segmentación



1 Entender el entorno



2 Entender a los clientes a través de tres dimensiones



- ▶ Necesidades, comportamiento y etapa
- ▶ Valor potencial del Cliente
- ▶ Fortaleza de la relación

3 Identificar y usar variables fuertes:

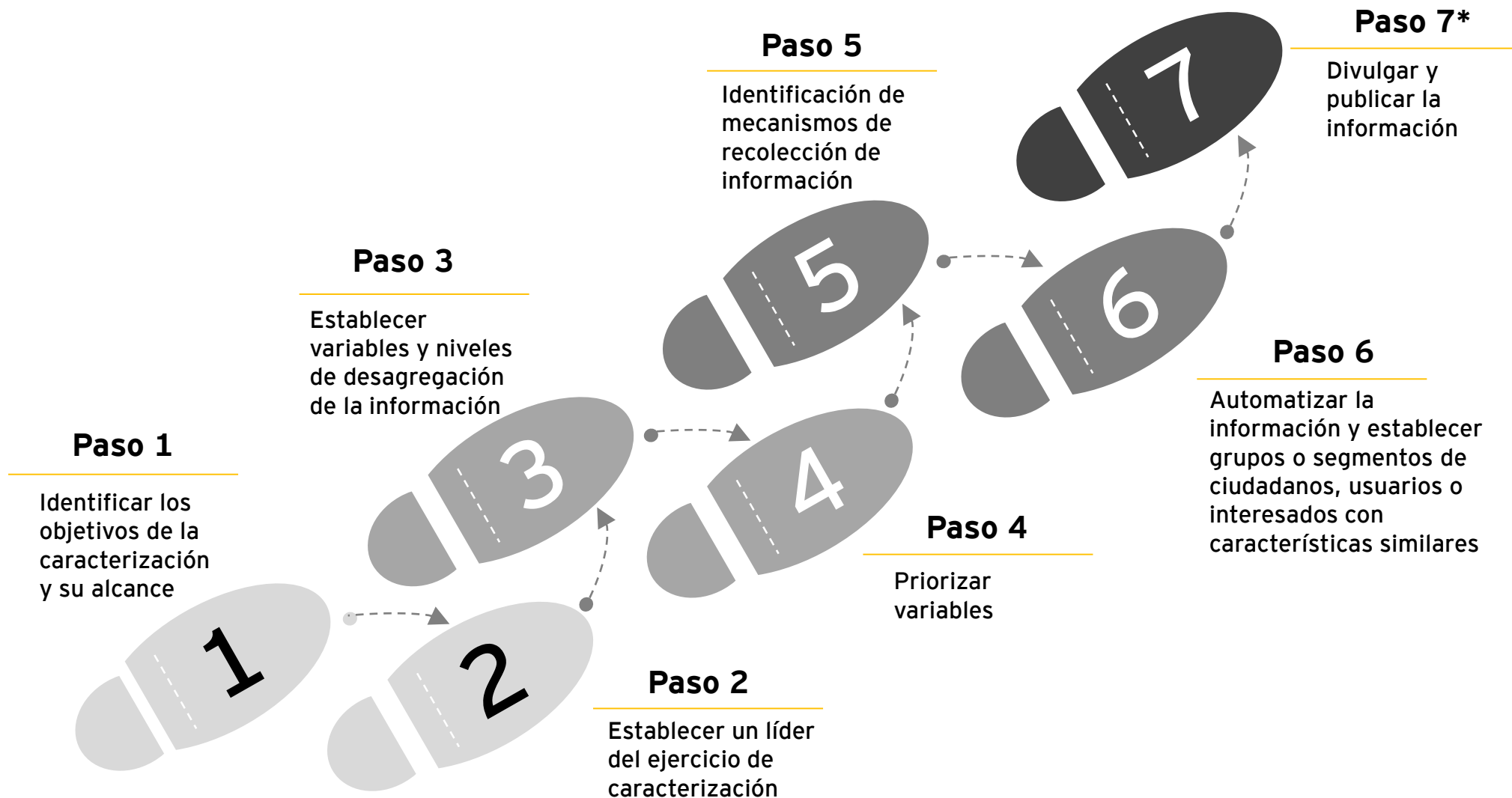


- ▶ Correlacionadas con el comportamiento presente y futuro.
- ▶ Estables (sociodemográficos)
- ▶ Relacionas directamente con los clientes

4 Aplicar enfoque analítico



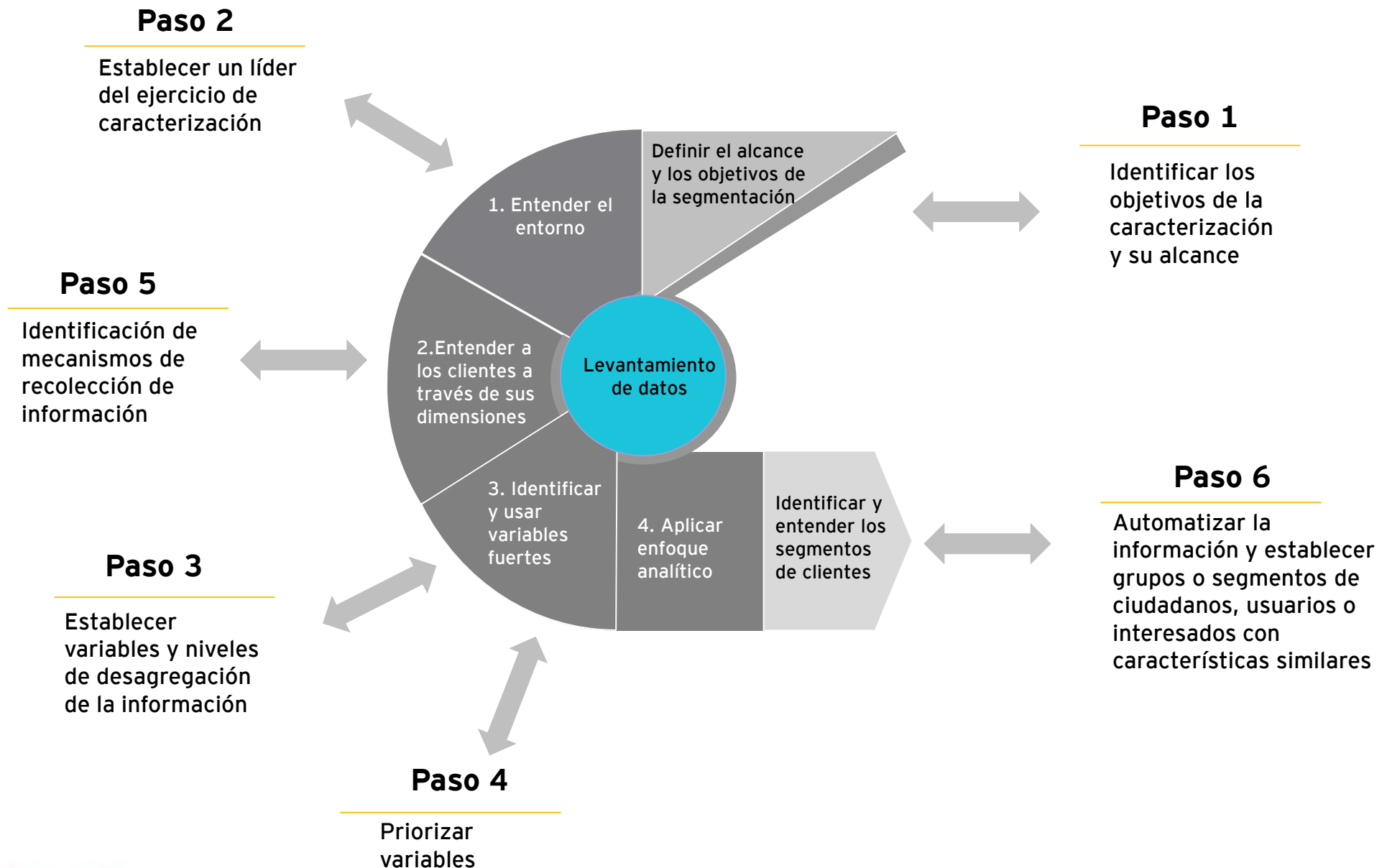
Las Guías de Caracterización de Grupos de Interés analizadas, proponen un proceso de 7 pasos para ejecutar la caracterización de los grupos de interés en una entidad



Fuente: Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés - Dirección Nacional de Planeación, Guía para la Caracterización de Usuarios de las Entidades Públicas - Gobierno en Línea

* Fuera del alcance del proyecto

Las cuatro etapas para el diseño de una segmentación del framework de EY están alineadas con los pasos que sugieren las guías de caracterización de usuarios



Una vez definido el alcance y los objetivos de la segmentación, que es desde donde se parte para una adecuada segmentación, la primera etapa consiste en entender el entorno



1 Entender el entorno



Esta etapa consistió en el entendimiento del funcionamiento del FONCEP y su relación con sus “clientes” objetivo:

Pensionados: Pensiones bajo el régimen de prima media para funcionarios y ex-funcionarios de entidades del Distrito Capital

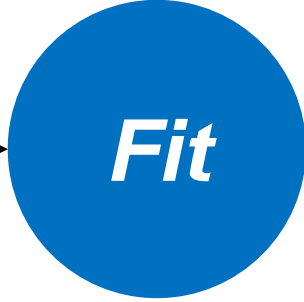
Entidades:

- ✓ **Cesantías:** Entidades del Distrito Capital que manejan con FONCEP las cesantías de sus funcionarios que aún están con el régimen de retroactividad y los usuarios relacionados
- ✓ **Bonos Pensionales:** Fondos de Pensiones que solicitan la emisión de bonos pensionales para ex funcionarios del Distrito Capital
- ✓ **Cuotas partes:** Entidades que soliciten el pago, o entidades a las que se les solicite el pago de cuotas partes de una pensión de ex funcionarios del Distrito Capital
- ✓ **Cartera FAVIDI:** Personas que adquirieron créditos de vivienda con el Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital, cuya cartera fue transferida al FONCEP
- ✓ **Otros grupos de interés:** Otras entidades y / o personas relacionadas de alguna manera con el FONCEP, que no estén incluidas en los grupos mencionados anteriormente y que no son considerados “clientes” de los servicios de FONCEP



Las prácticas líderes indican que cuando la propuesta de valor coincide con las necesidades detectadas a través del conocimiento del cliente, se generan productos y servicios que crean alegrías y alivian frustraciones importantes para los clientes

Propuesta de Valor



La segunda etapa para una segmentación consiste en estudiar y entender al cliente a través de sus diferentes dimensiones para lo cual se planea y realiza un estudio



2 Entender a los clientes a través de sus dimensiones



Para FONCEP esta etapa consistió en el análisis de la información interna y en el diseño de un estudio de las necesidades y comportamientos, así como la fortaleza de la relación de la entidad con sus diferentes "clientes" (Reportero, Antropólogo, Detective).

La realización del estudio consiste en cinco pasos:

1. Identificación y validación de grupos a los cuales se iba a realizar encuesta
2. Definición del tamaño de la muestra
3. Preparación y validación del set de preguntas dirigidas a cada grupo de clientes
4. Preparación y validación de los mecanismos para recolectar las preguntas
5. Ejecución del estudio con los diferentes grupos de clientes y recopilación de resultados



El Reportero



El Antropólogo



El Detective

La segunda etapa para una segmentación consiste en estudiar y entender al cliente a través de sus diferentes dimensiones para lo cual se planea y realiza un estudio

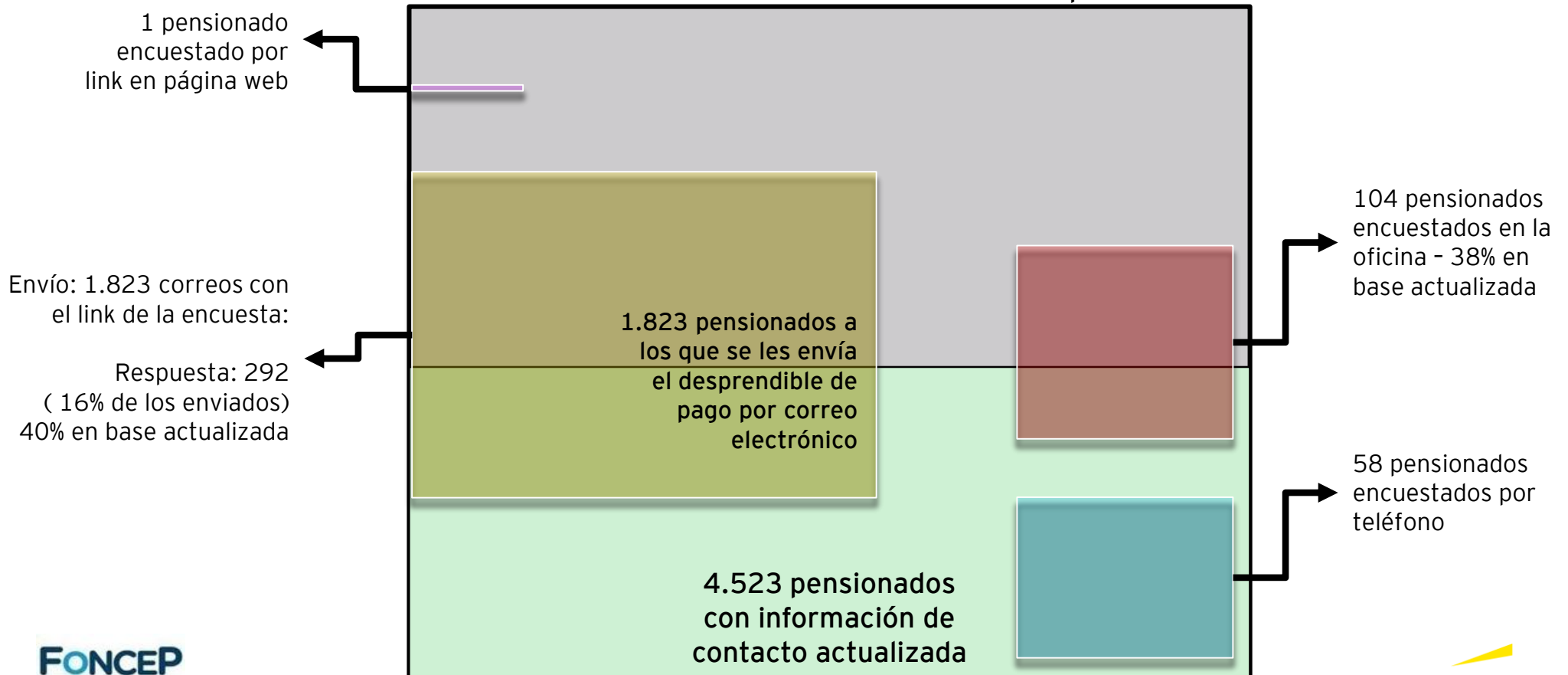
2 Entender a los clientes a través de sus dimensiones



Paso 5: Ejecución y recopilación de resultados

Para el caso de **pensionados** la base y la recolección de información se realizó de la siguiente manera:

Base total de 12 mil pensionados



La segunda etapa para una segmentación consiste en estudiar y entender al cliente a través de sus diferentes dimensiones para lo cual se planea y realiza un estudio

2 Entender a los clientes a través de sus dimensiones



Paso 5: Ejecución y recopilación de resultados

Para los demás grupos de interés sujetos a estudio, se realizó la debida diligencia en la ejecución del estudio, encontrando hallazgos importantes en los temas relacionados con los datos de contactabilidad y en la fortaleza de la relación de FONCEP con algunos de sus grupos de interés.

Grupo de interés	Observaciones respecto a la información recolectada
Cesantías	El área de cesantías realizó 3 refuerzos tanto por teléfono como por correo electrónico a las entidades que no contestaron a la encuesta planteada, logrando una mejora significativa en el número de encuestas recolectadas. La representatividad que se logró en este grupo fue del 91%
Cuotas partes	En la etapa de entendimiento FONCEP informó que la comunicación con estas entidades se realizaba por correo electrónico y teléfono, sin embargo al gestionar las encuestas y no recibir la respuesta esperada, se indicó que la relación con la mayoría de estas entidades era a través de oficio físico. La información de las personas de estas entidades con las que FONCEP interactúa es muy deficiente, existe una base de datos con teléfonos y nombres de representantes legales, en donde se encontraron casos de personas que ya no estaban en esas funciones desde hace más de 10 años. El área misional inició una campaña para recopilar esta información. Tres días antes del cierre de este documento se siguieron informando cambios a las bases originalmente entregadas y no hay claridad de cuál es la base que contiene la información real.
Bonos Pensionales	Se realizaron encuestas en las oficinas de las entidades en mención, logrando una representatividad del 94%



La segunda etapa para una segmentación consiste en estudiar y entender al cliente a través de sus diferentes dimensiones para lo cual se planea y realiza un estudio

La información para Cuotas Parte se recibió por varias fuentes sin embargo se encontraron muchas inconsistencias en la información recibida. No todas la bases fueron utilizadas:

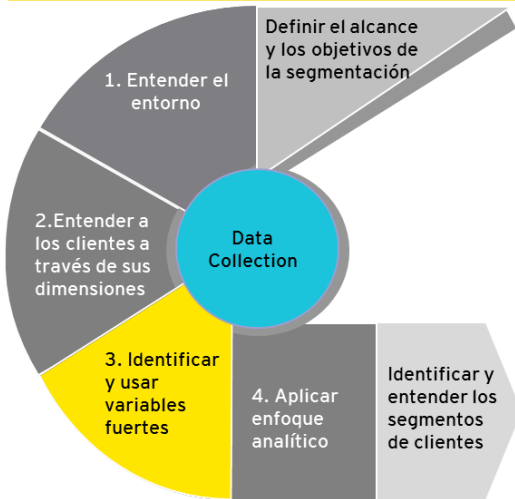
	1 Base Sistemas	2 Base coactiva	3 Defensa Judicial
Entidades	Contiene 338 entidades	Contiene 107 entidades	Contiene 26 entidades
Características	Incluye nombres de entidades liquidadas, la información del representante legal está desactualizada, no distingue cuáles son por cobrar y por pagar y no tiene montos	Las entidades no están identificadas por NIT y los nombres no coinciden con las demás bases. Los nombres de las entidades están completos.	Las entidades no están identificadas por NIT y los nombres no coinciden con las demás bases. Los nombres de las entidades están expresados de manera resumida, por ejemplo: Antioquia, Atlántico, ISS, IFI en liquidación
Uso	No se utilizó porque no era posible hacer el cruce de información por montos o por NIT y se indicó que no era una fuente confiable	No se utilizó porque no era posible hacer el cruce de información montos o por NIT	No se utilizó porque no era posible hacer el cruce de información montos o por NIT

La segunda etapa para una segmentación consiste en estudiar y entender al cliente a través de sus diferentes dimensiones para lo cual se planea y realiza un estudio

La información para Cuotas Parte se recibió por varias fuentes sin embargo se encontraron muchas inconsistencias en la información recibida. No todas la bases fueron utilizadas:

	4 Base Actuarial		5 Consolidado Octubre
Cobrar	Monto: \$957,093,537,017 Entidades total: 109		Monto: \$145,995,834,826 Entidades total: 323 Entidades con monto > 0: 259
Pagar	No tiene información		Monto: \$145,995,834,826 Entidades total: 323 Entidades con monto > 0: 259
Características	No contiene NIT's ni nombres completos de entidades. Los nombres no cruzan exactamente con los de las otras bases. Tiene entidades repetidas (por ejemplo, Colpensiones, Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia)		Contiene NIT's y nombres completos de entidades. Los nombres no cruzan exactamente con los de las otras bases
Uso	Inicialmente se tomó la información de entidades y montos por pagar, de acuerdo al nombre del archivo, pero luego el área informó que en realidad la información correspondía a cuotas por cobrar		Se tomó la información de entidades y montos para cuotas por pagar

La tercera etapa tres permite identificar y usar las variables que pueden explicar o discriminar a los clientes alineándose con el objetivo de su clasificación



3 Identificar y usar variables fuertes

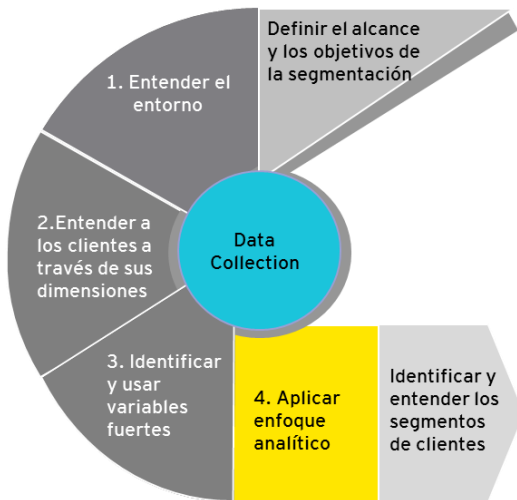


Para FONCEP esta etapa consistió en la identificación de las variables candidatas a ser tomadas en cuenta para la caracterización de cada uno de los grupos de interés.

Estas variables se componen por aquellas que son propias de la información de FONCEP, y aquellas que se recolectaron a través de la ejecución de las encuestas

Grupo de interés		Tipos de Variables Incluidas	No. de Variables	Observaciones
Pensionados (455 encuestados)		4 tipos: Geográficas, Demográficas, Comportamentales e Intrínsecas	22 variables	Variables base para realizar el análisis de segmentación. Los segmentos se definieron con base en las variables que impacte la construcción del Modelo de Servicio.
Entidades	Cesantías (20 encuestados)	2 tipos: Comportamiento Organizacional, Tipología organizacional	3 variables	Para las entidades se definió el primer nivel de caracterización de acuerdo al procedimiento usado, dentro de las variables de comportamiento organizacional
	Cuotas partes	3 tipos: Comportamiento Organizacional, Tipología organizacional, Geográfica	6 variables	
	Bonos Pensionales (4 encuestados)			
Cartera FAVIDI		2 tipos: Comportamentales e Intrínsecas	2 variables	Se tomó el estado de la cartera como base para la caracterización
Otros grupos de interés		1 tipo: Comportamiento Organizacional	1 variable	Para los Grupos de Interés diferentes a "clientes" con los que se relaciona FONCEP, se los trata como <i>stakeholders</i> del Modelo de Servicio

En la cuarta etapa se define y se aplica el enfoque analítico correspondiente.



4 Aplicar enfoque analítico



El enfoque analítico que se usó para FONCEP, se dividió en dos tipos:

1. El enfoque aplicado a pensionados
2. El enfoque aplicado para Entidades

Enfoque Analítico - Pensionados

El enfoque analítico usado para **Pensionados** tomó en consideración tres tipos de análisis:

ANOVA

El análisis de la varianza es una técnica estadística que permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de K poblaciones ($K > 2$) son iguales, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las poblaciones difiere de las demás en cuanto a su valor esperado.

Para el caso de pensionados de FONCEP se realizó el análisis de varianza usando las diferentes variables de necesidades de la encuesta versus sus datos demográficos.

Árboles de decisión

Los árboles de decisión son una técnica de *Data Mining* (Minería de Datos) que prepara, sondea y explora los datos para obtener información de ellos.

Es muy utilizada para identificar Segmentos, descubrir las relaciones entre grupos y predecir eventos futuros.

A través de los árboles de decisión se identificaron las tres particiones de segmentos de pensionados planteadas

Análisis de datos

Se realizó el análisis de datos principalmente a través de la herramienta *Power BI*, que permite entender los datos de manera muy visual.

A través de esta información se recopiló la información de las encuestas y se identificaron las necesidades y características de cada segmento de pensionados.

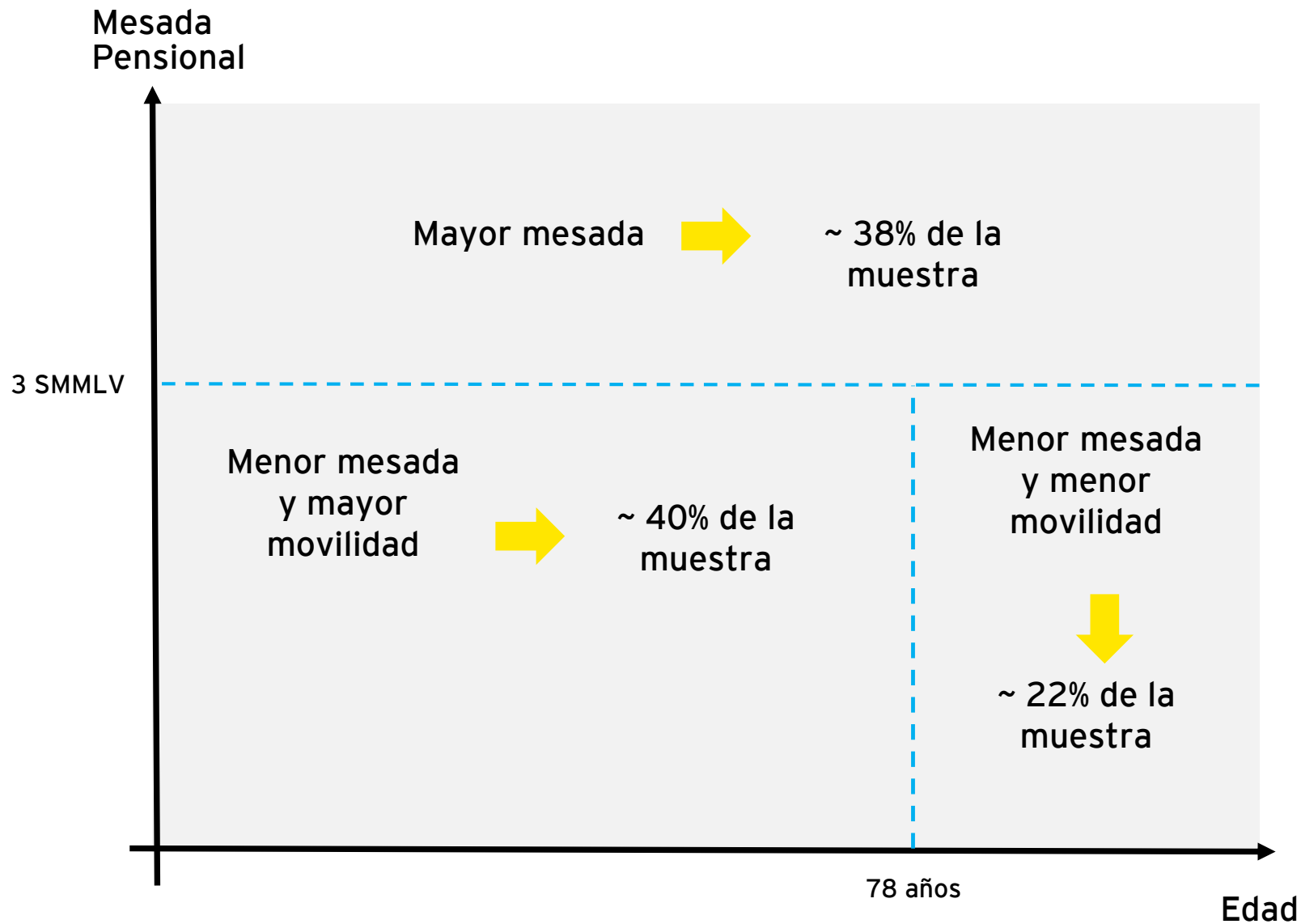


Informe Ejecutivo Final

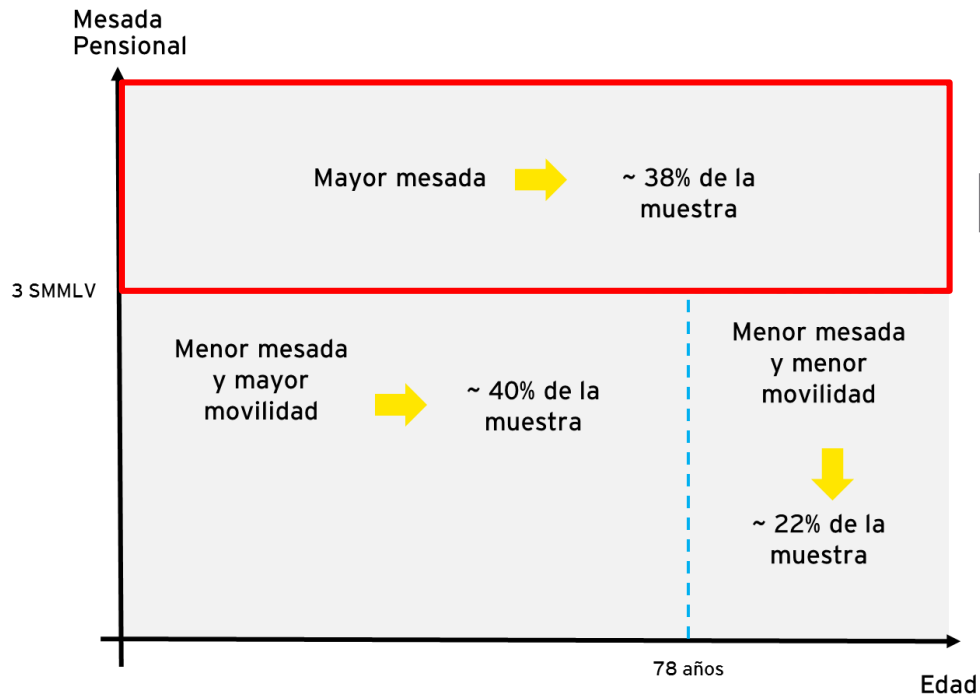
3.1. Pensionados Resultados Segmentación



En función de la información recolectada a través de el reportero, antropólogo, e detective y la aplicación de la metodología detallada en el anexo metodológico se proponen los siguientes segmentos para pensionados



En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (1/3)



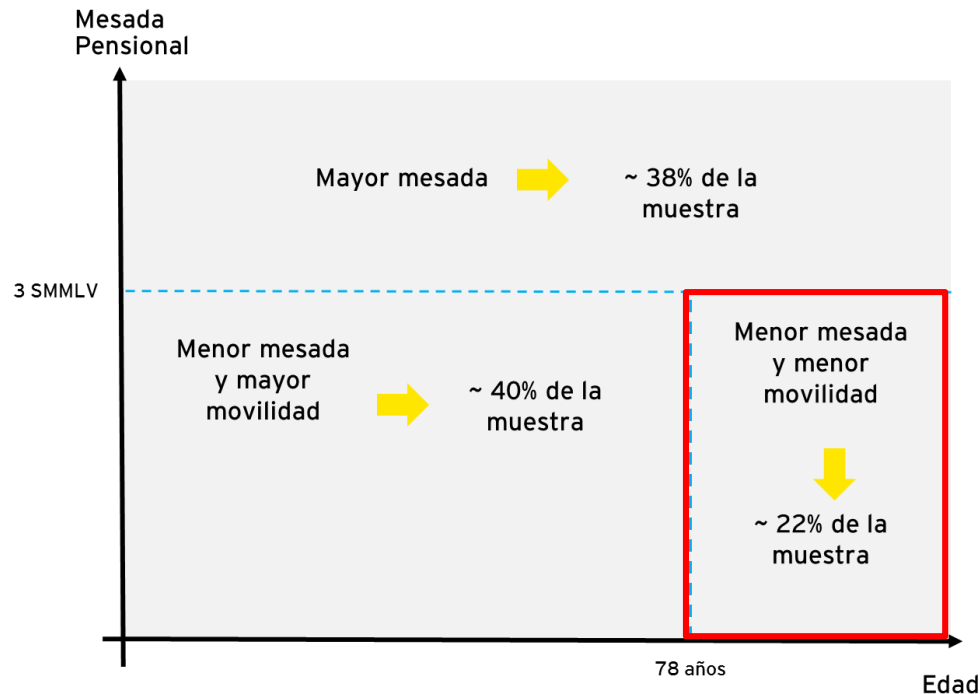
Relación con el FONCEP

- ✓ Al 80% de este segmento le interesa realizar trámites a través de correo electrónico, y el 64% a través de la página web. Sin embargo el 49% indicó que su canal preferido son las oficinas de FONCEP, seguidas del canal correo electrónico con 41%
- ✓ Para el 72% de este segmento es fácil movilizarse hacia los canales físicos de FONCEP, sin embargo el 54% no ha visitado las oficinas en el último año.
- ✓ El 27% de indica que su mejor experiencia con FONCEP está en la puntualidad y agilidad en los pagos y otro 26% afirma que está en la calidad, atención e instalaciones. El 74% indica no haber tenido una mala experiencia en FONCEP.
- ✓ El 53% de este segmento son de estrato 4,5, ó 6
- ✓ Solamente el 2% pertenece a una asociación
- ✓ Este grupo tiene un NPS (*Net promoter Score*) de 66%

Necesidades Principales

- ✓ Tomando en consideración el nivel de interés por realizar trámites y conseguir información a través de medios digitales, a este segmento se lo puede incentivar al uso de los mismos proveyéndoles las herramientas adecuadas e informándoles. Los **canales digitales** se convertirían en el **canal principal** de este segmento, lo que implicaría una reducción de costos operativos asociados al canal físico.
- ✓ Se debe mantener de **canal físico como canal secundario y de soporte** para este segmento ya que tiene un alto nivel de preferencia.
- ✓ Mantener la puntualidad y agilidad en los pagos

En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (2/3)



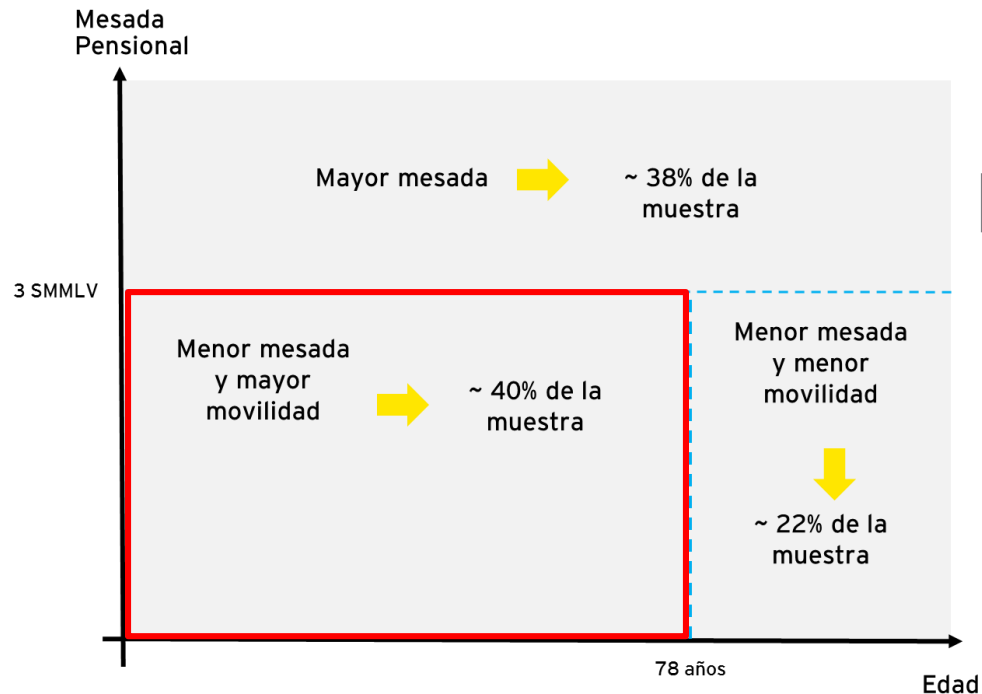
Relación con el FONCEP

- ✓ El 70% no ha visitado la oficina en el último año, y el 32% indica que no le es fácil movilizarse a las oficinas (proporción más alta de los 3 segmentos), solo el 37% de este segmento indica que su canal preferido es la oficina
- ✓ El 70% de este segmento le interesa realizar trámites a través de correo electrónico, y en el 46% de los casos indican que el correo electrónico sería su canal preferido
- ✓ El 18% de este grupo pertenece a una asociación (cuando en general este valor es del 9%)
- ✓ El 27% de ellos dice que su mejor experiencia está relacionada con la calidad en el servicio y la atención
- ✓ El 74% de este segmento son de estrato 1,2, ó 3 y el 90% de este segmento vive con familiares.
- ✓ **Este grupo tiene un NPS (*Net promoter Score*) de 55% - el menor de todos los segmentos**

Necesidades Principales

- ✓ Tomando en consideración el nivel de interés por realizar trámites y conseguir información a través de medios digitales, a este segmento se lo puede incentivar al uso de los mismos proveyéndoles las herramientas adecuadas e informándoles. Los **canales digitales** se convertirían en el **canal principal** de este segmento, lo que implicaría una reducción de costos operativos asociados al canal físico.
- ✓ Impulsar la comunicación y el relacionamiento a través de asociaciones
- ✓ Al ser un segmento donde la mayoría vive con familiares y tienen poca movilidad, se puede revisar la opción de que los trámites que deban realizarse presenciales, se hagan a través de apoderados (familiares).
- ✓ Se podría analizar la opción de hacer jornadas de "FONCEP Móvil" cerca de sus casas

En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (3/3)



Relación con el FONCEP

- ✓ El 60% prefiere el canal físico (oficinas), seguido de un 29% que prefiere el correo electrónico (% más bajo de todos los segmentos). La mayoría de ellos (55%) ha visitado la oficina en el último año.
- ✓ Mayor participación en el tipo de pago por ventanilla 17%.
- ✓ Para el 70% de este segmento es fácil movilizarse a las oficinas, sin embargo en el top 4 de temas que haría a FONCEP una mejor entidad está la apertura de más puntos de atención en otras zonas de la ciudad.
- ✓ El 87% de este segmento son de estrato 1,2, ó 3 y hay un 17% que vive solo
- ✓ En el top 3 de temas relacionados con hacer una mejor entidad a FONCEP: agilidad y calidad en trámites, oportunidad en la información y beneficios adicionales - alianzas
- ✓ El 18% desea beneficios adicionales relacionados con programas de salud y bienestar, el 23% con capacitación y el 13% con convenios para servicios financieros.
- ✓ Este grupo tiene un NPS (*Net promoter Score*) de 66%

Necesidades Principales

- ✓ Considerando que su canal de preferencia es el físico y que desean actividades relacionadas con salud y bienestar, se podría incentivar la asistencia a las instalaciones de FONCEP a través de actividades de capacitación, jornadas de salud y bienestar, entre otros
- ✓ Impulsar beneficios adicionales como alianzas, por ejemplo, con entidades de servicios financieros.
- ✓ Dada su interés en puntos de atención en otras zonas de la ciudad, se podría analizar la opción de hacer jornadas de "FONCEP Móvil" cerca de sus casas



Informe Ejecutivo Final

3.2. Usuarios Cesantías Resultados Caracterización



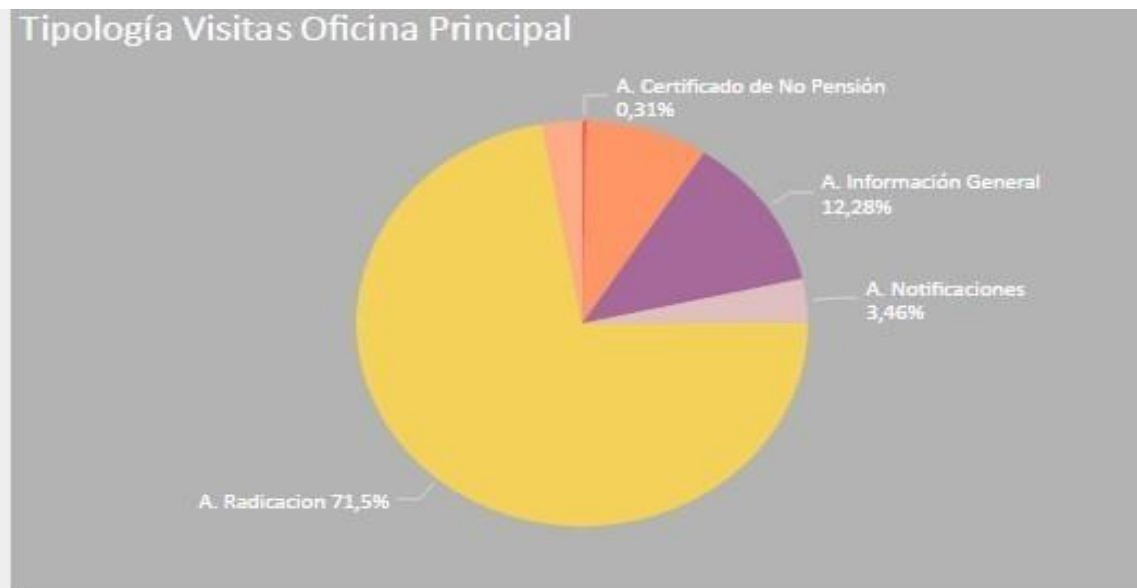
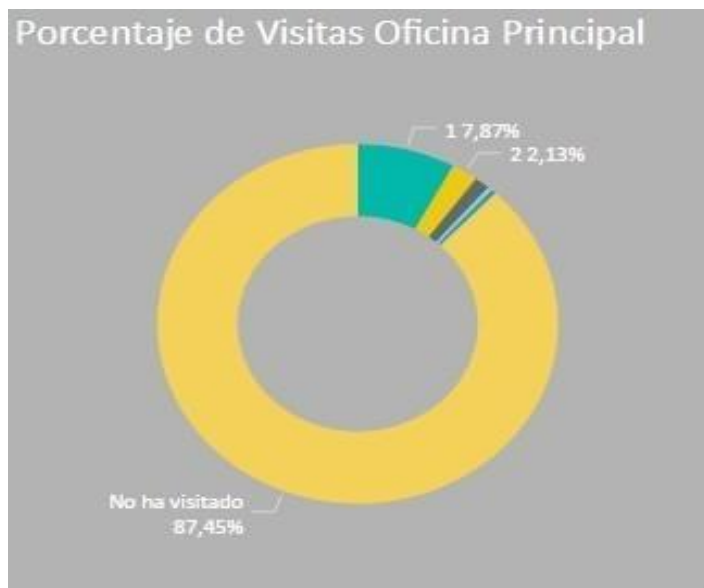
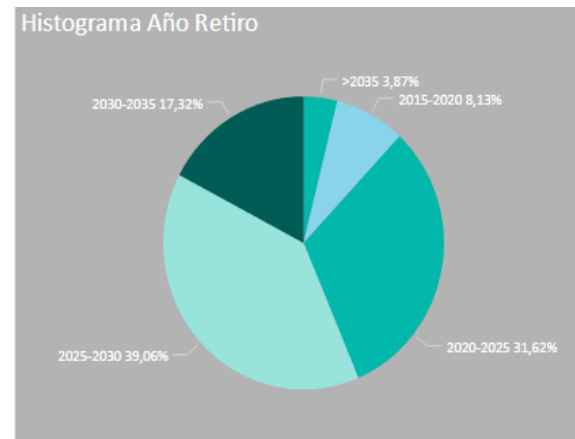
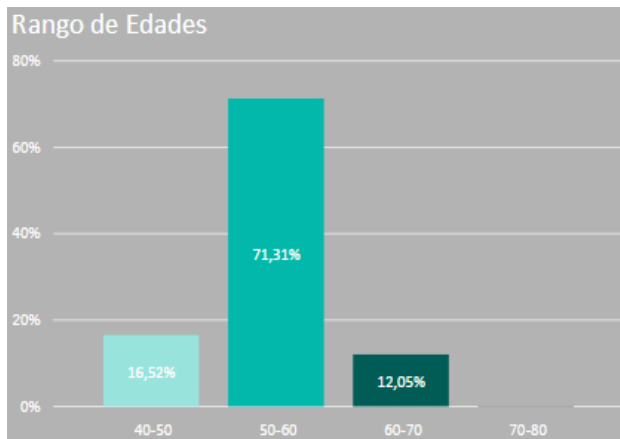
Este grupo de interés se analiza únicamente de manera descriptiva, ya que actualmente no hace parte del grupo de "clientes" que se relaciona directamente con el FONCEP

Actualmente los usuarios de cesantías tienen dos tipos de interacción principal con FONCEP:

2351
Número de Peronas Naturales

1 Verificar/ radicar el trámite

2 Recibir pago de cesantías (a futuro será realizado por FONCEP)



*SuperCade registra un 99.7% de personas que no lo han visitado en el último año

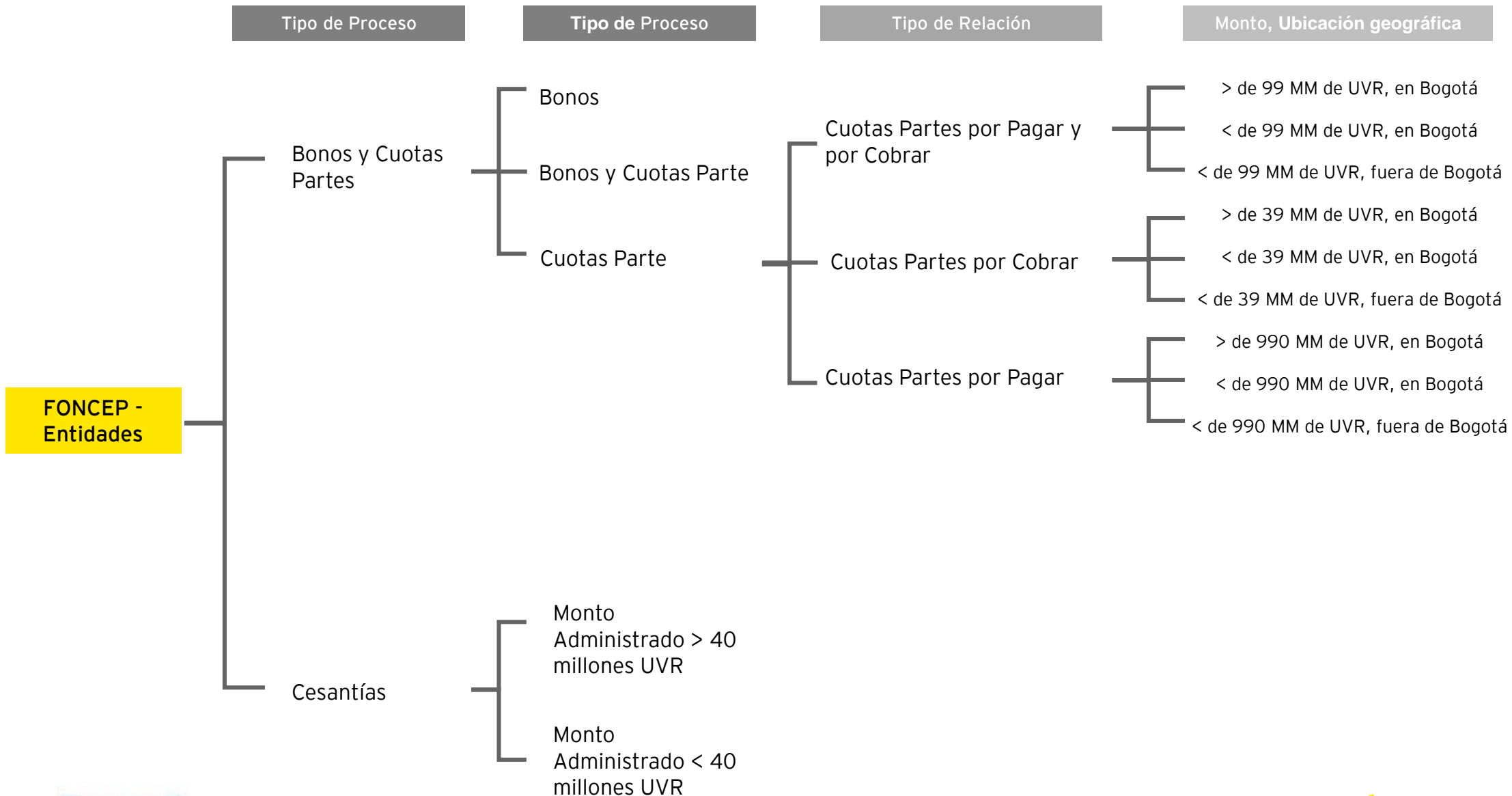


Informe Ejecutivo Final

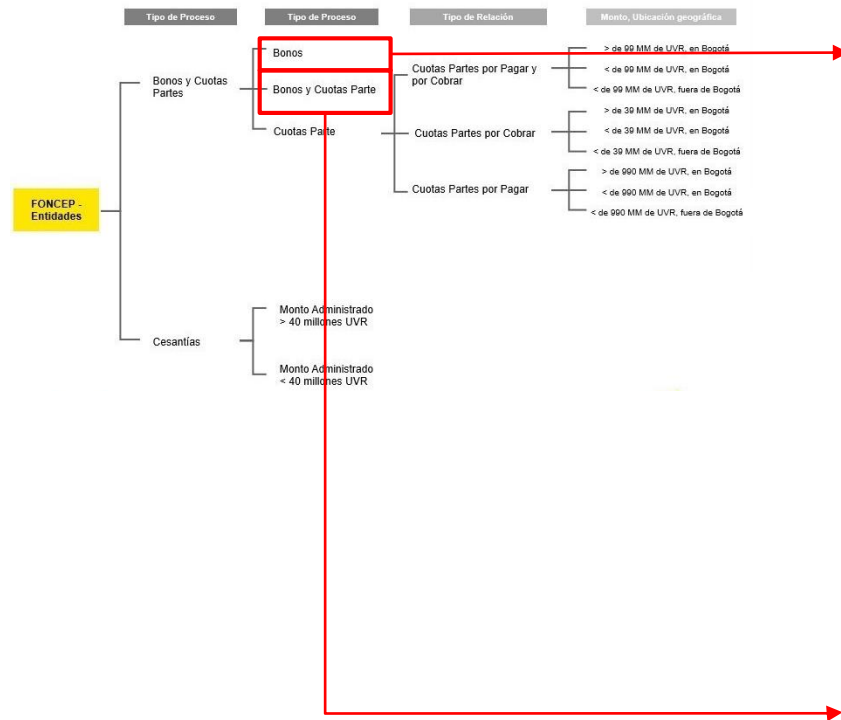
3.3. Entidades Resultados Segmentación



Las entidades "clientes" de FONCEP se segmentaron de acuerdo a los criterios de tipo de proceso, tipo de relación, monto de la deuda y ubicación geográfica



En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (1/7)



Bonos

Forma de Relación con FONCEP

Estas entidades cobran bonos pensionales a FONCEP. Son entidades privadas y tienen una relación constante con FONCEP. Interactúan con una frecuencia diaria o semanal a través de canales no presenciales (teléfono, correo electrónico).

Necesidades del Grupo

Tener la opción de hacer trámites y consultas por medios virtuales, que faciliten el intercambio de información y reduzcan los tiempos de respuesta y menos trámites por medio físico como es actualmente. Desean que se reduzcan los trámites y se reciban respuestas con mayor velocidad.

Bonos y Cuotas Parte

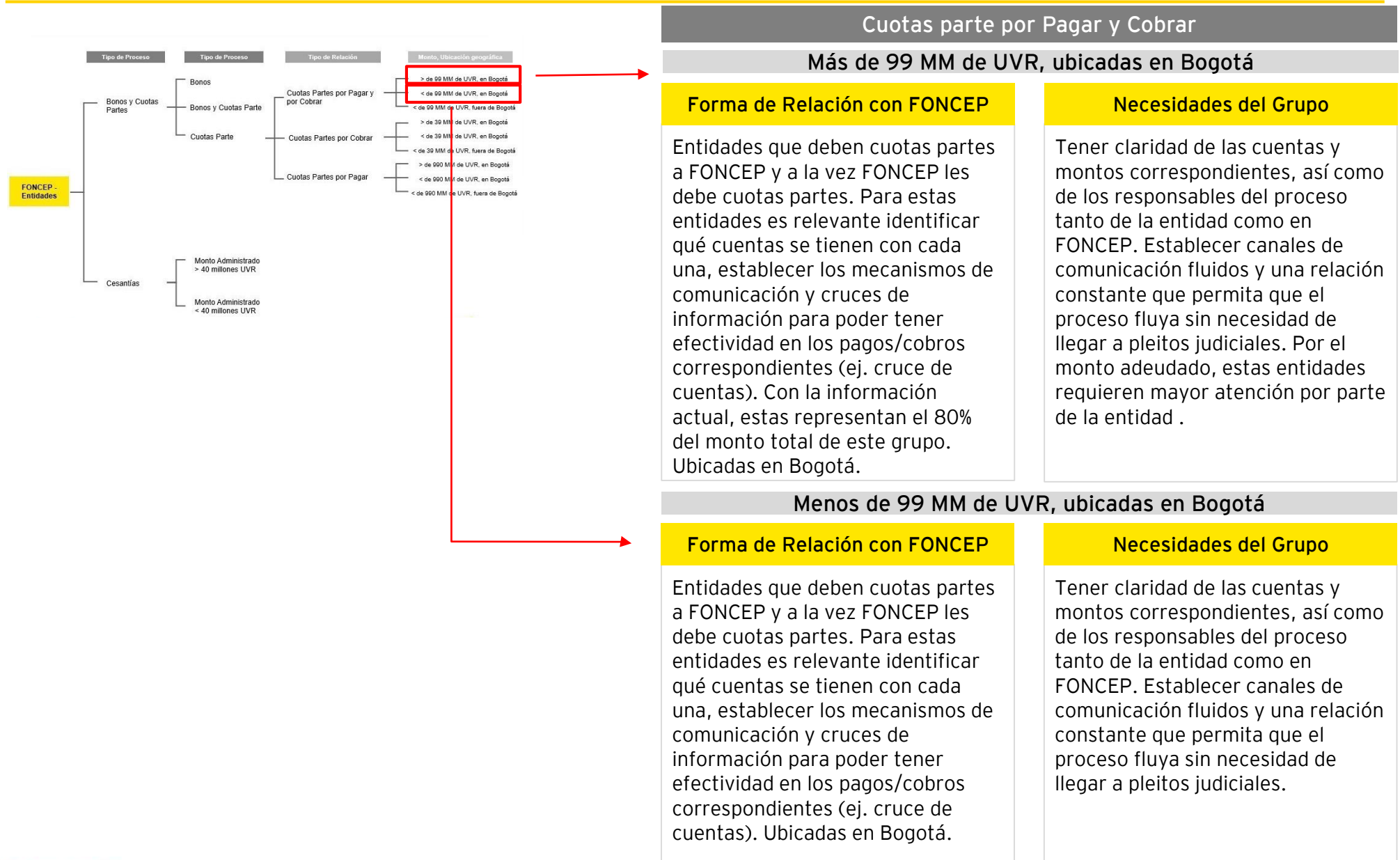
Forma de Relación con FONCEP

Entidades que tienen relación con FONCEP a través de los procesos de Bonos y Cuotas partes. Su relación es constante ya que manejan al mayor volumen de emisiones de bonos y están entre las 4 entidades con mayores montos en cuotas partes. Los mecanismos de conciliación y cruce de información son cruciales para mantener una buena relación. Interactúan con el FONCEP por medios no presenciales (teléfono y correo electrónico) y presenciales a través de las mesas de trabajo que se han establecido.

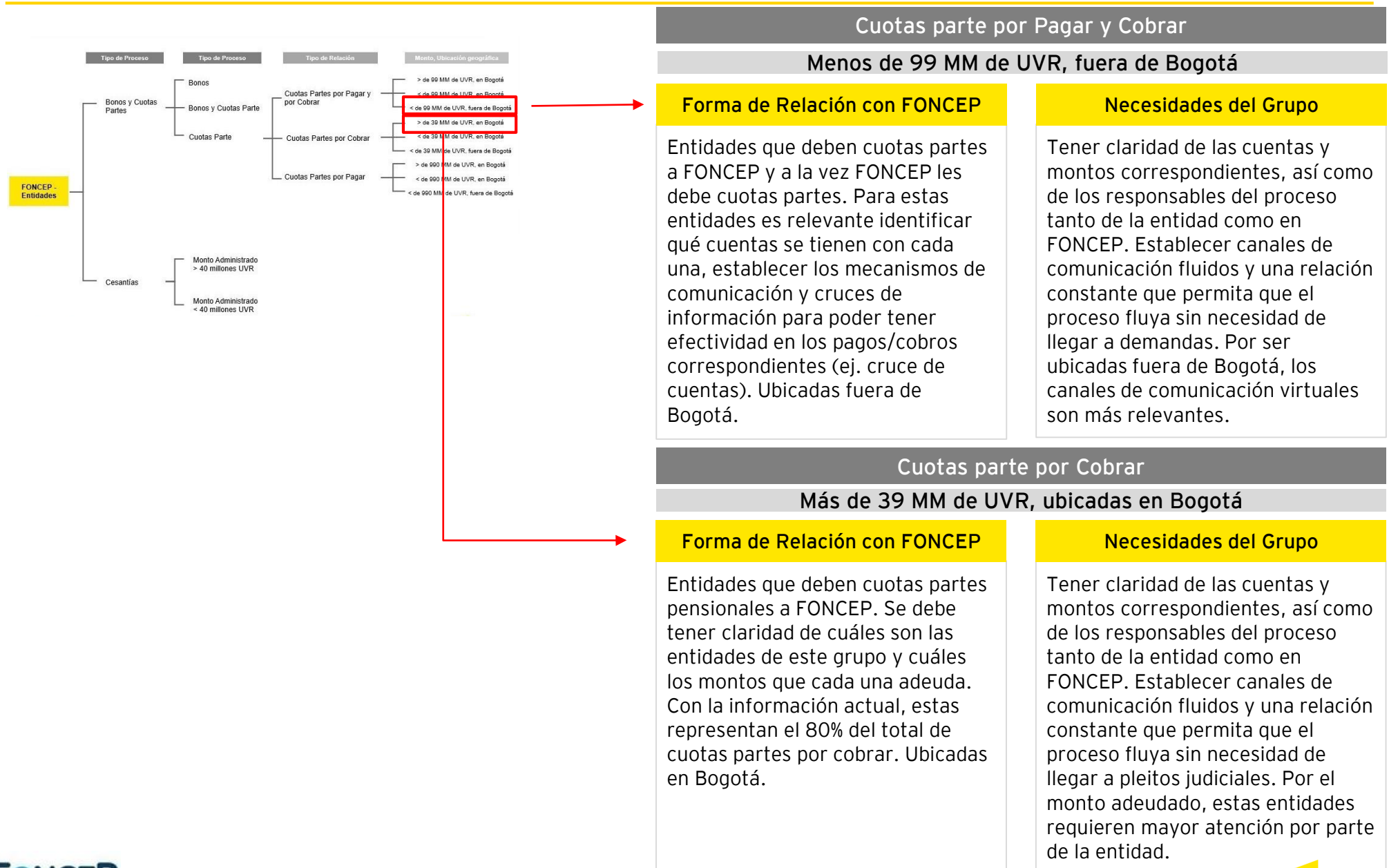
Necesidades del Grupo

Desean poder tener la posibilidad de hacer trámites y consultas través de medios virtuales. Valoran que se mantenga contacto permanente con ellas y que la comunicación sea fluida. Por el alto volumen de operaciones que se maneja con ellas requieren un tratamiento diferencial.

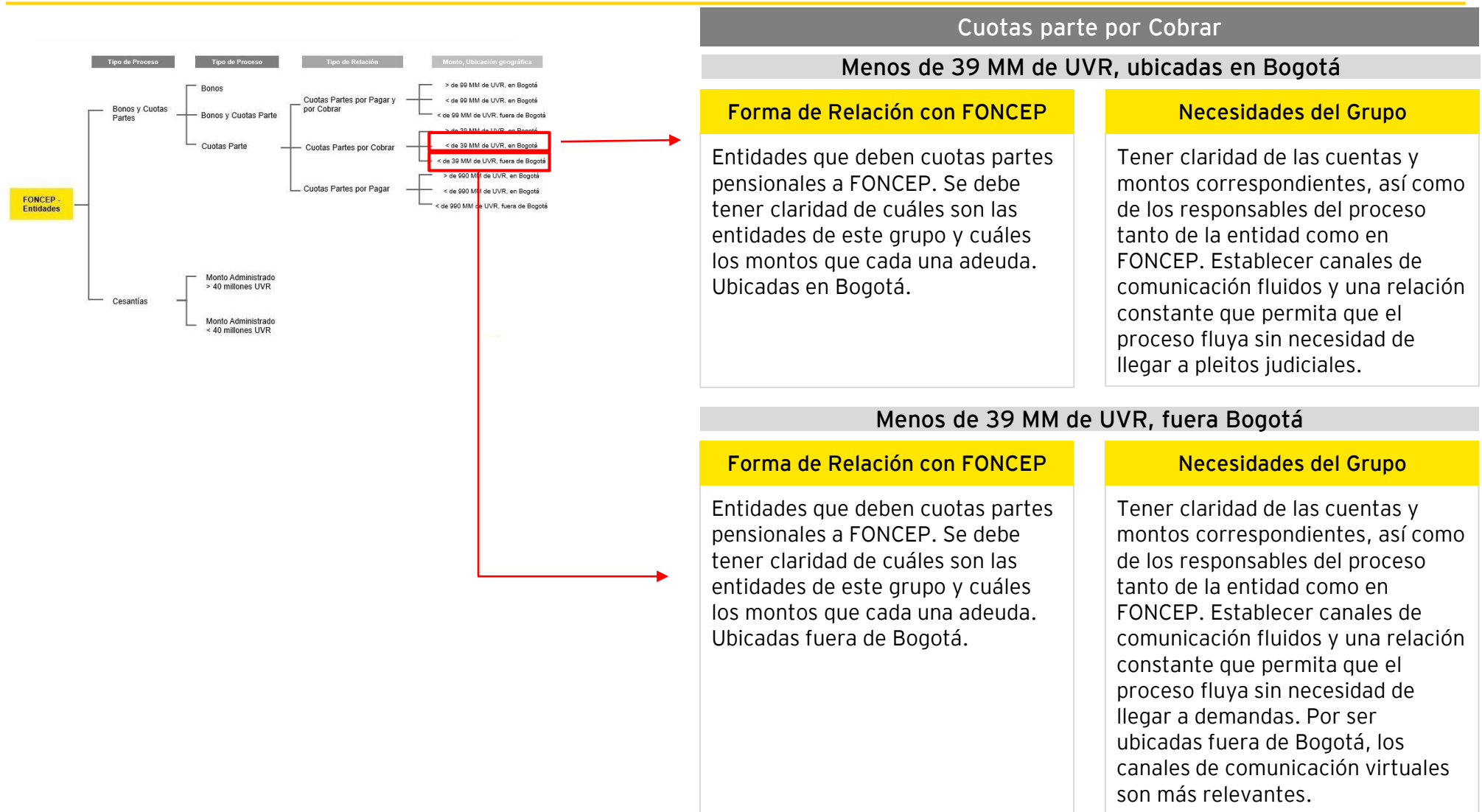
En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (2/7)



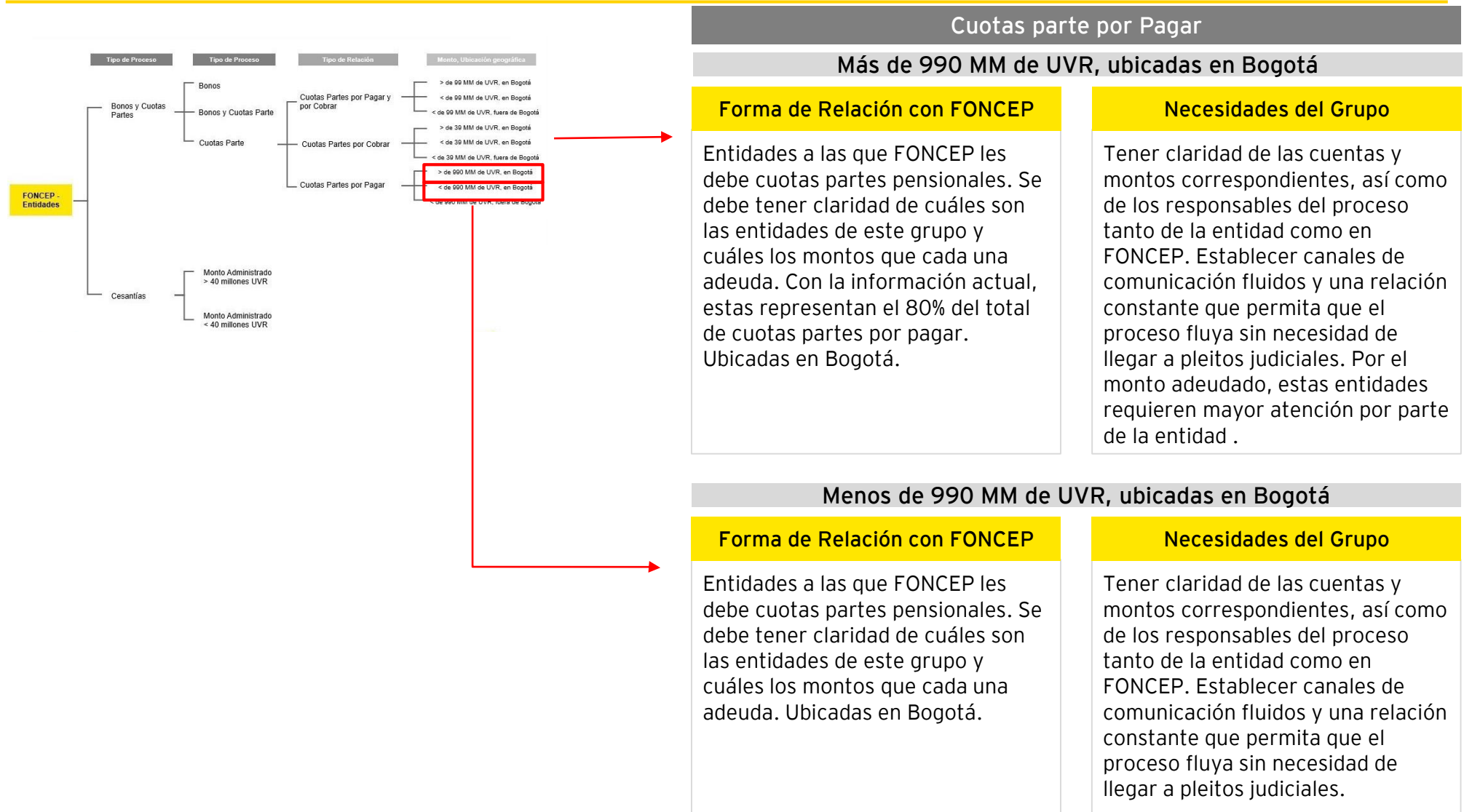
En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (3/7)



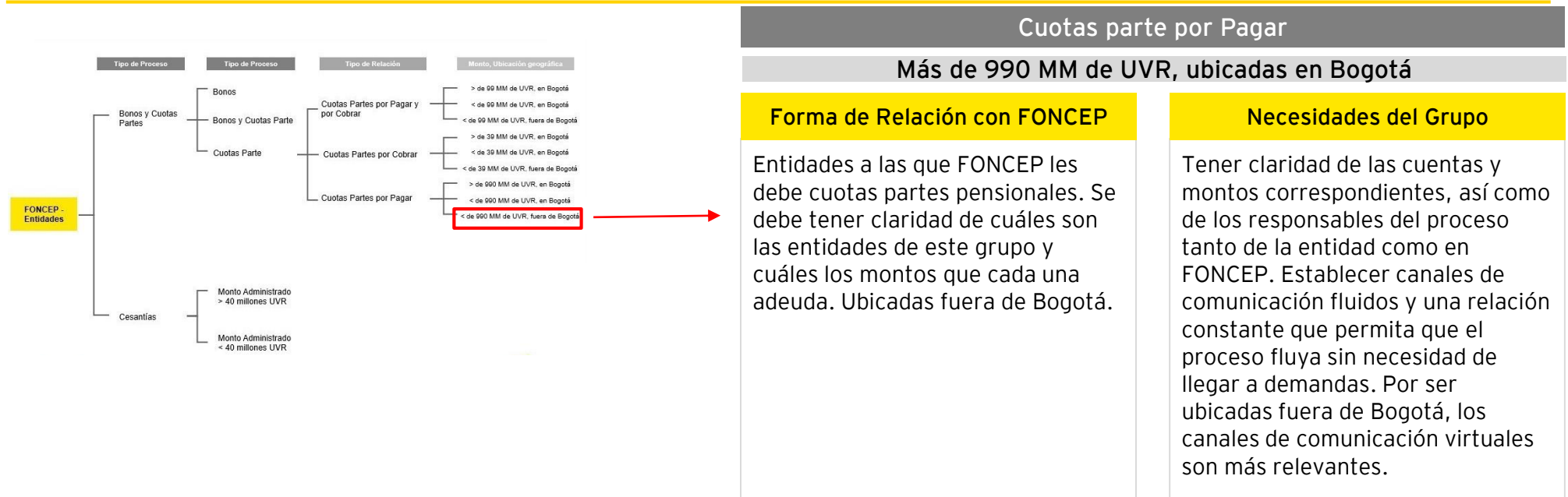
En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (4/7)



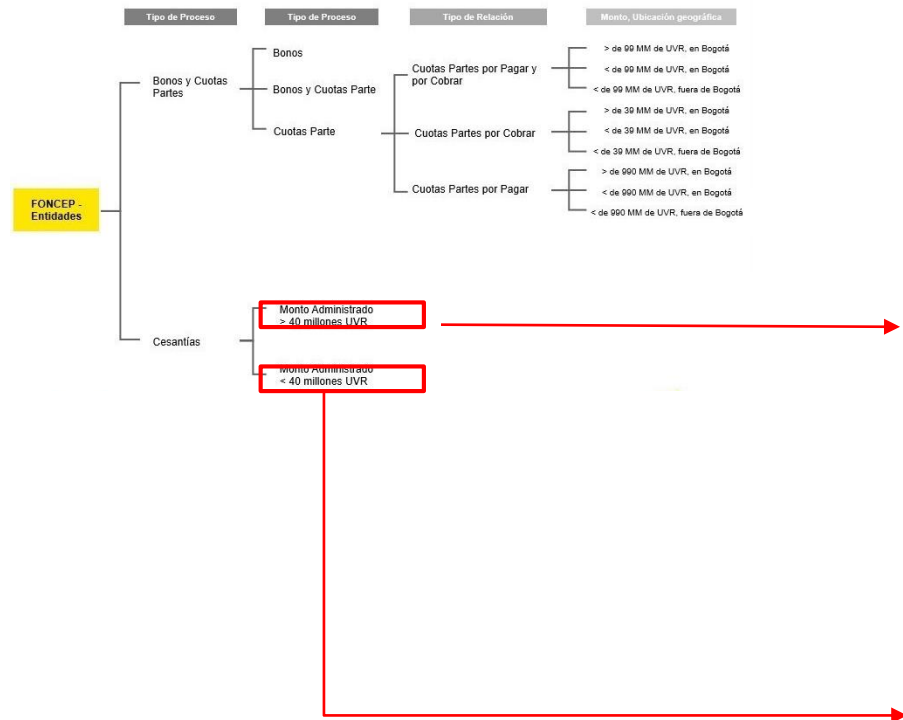
En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (5/7)



En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (6/7)



En función de los segmentos planteados se realiza el análisis de cada uno y la identificación de las necesidades principales asociadas (7/7)



Cesantías

Monto Administrado > 40 millones UVR

Forma de Relación con FONCEP

Entidades cuyo monto administrado por FONCEP es mayor a 40 millones de UVR representan el 80% del monto total administrado por FONCEP.

Necesidades del Grupo

El 60% de las entidades de este grupo interactúan a diario y el 40% una vez por semana, directamente en la sede principal de FONCEP, vía telefónica o por correo electrónico. El 80% del grupo considera el servicio vía telefónica regular y considera muy buena la atención por los otros canales de comunicación. Todos los clientes están muy satisfechos con los servicios de FONCEP. Requieren un mejor atención telefónica y la posibilidad de realizar trámites a través de la pagina Web.

Monto Administrado > 40 millones UVR

Forma de Relación con FONCEP

Entidades cuyo monto administrado por FONCEP es menor a 40 millones de UVR representan el 20% del monto total administrado por FONCEP.

Necesidades del Grupo

El 71% de las entidades de este grupo interactúan mensualmente, visitando la sede principal de FONCEP, vía telefónica y correo electrónico. El 75% de las entidades de este grupo que utilizan los servicios telefónicos, consideran la atención telefónica buena o muy buena y los otros canales de atención muy buenos.

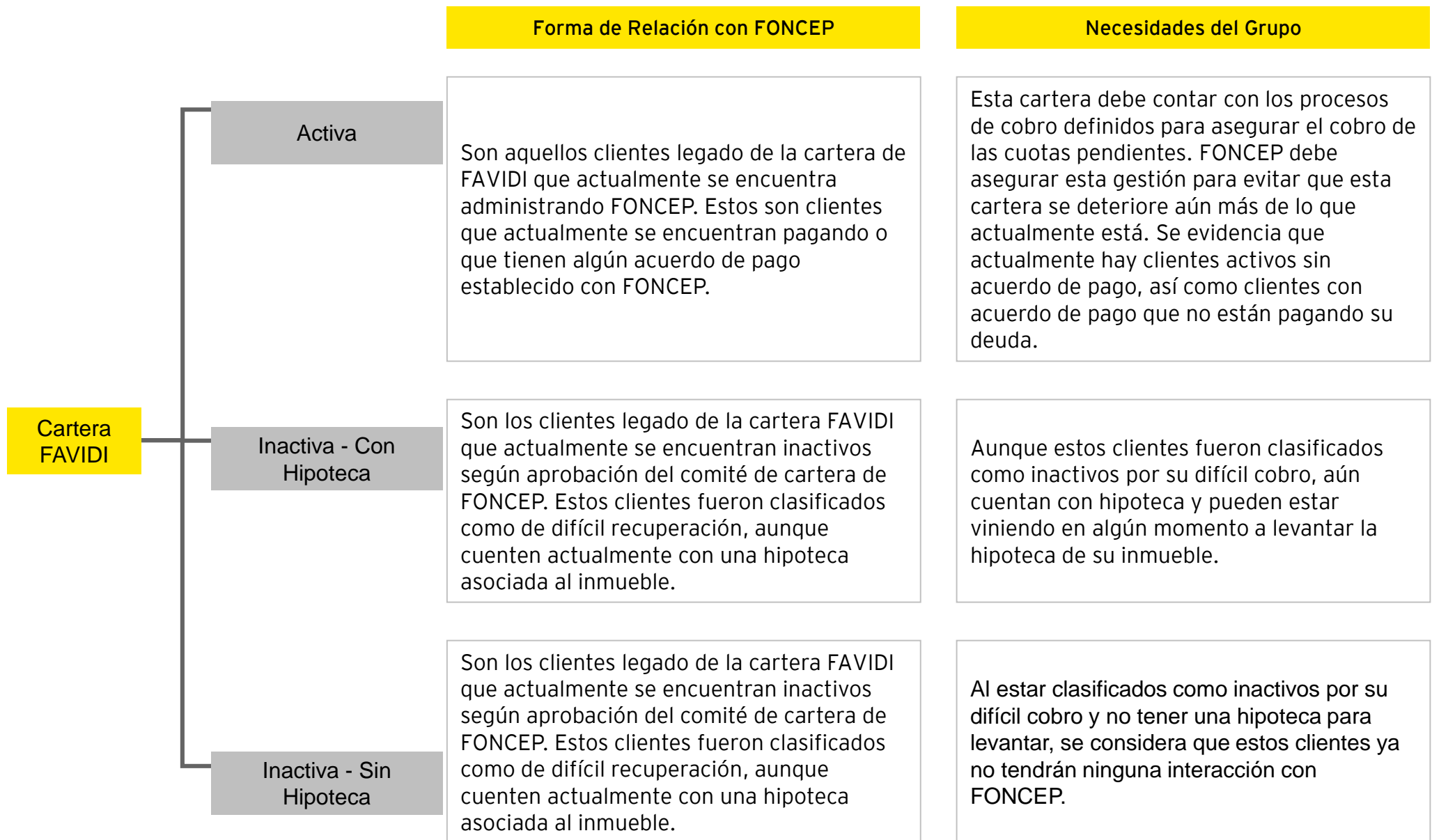


Informe Ejecutivo Final

3.4. Cartera FAVIDI



Para el caso de cartera FAVIDI considerando la naturaleza de la relación, se plantea dividir a los clientes en los siguientes grupos





Informe Ejecutivo Final

3.5. Otros Grupos de Interés



Estos grupos de interés (stakeholders) hacen referencia a aquellos grupos que no tienen relación directa con los servicios que la entidad ofrece, pero tienen una interacción que debe ser identificada por FONCEP (1/2)

Alcaldía

- Brinda los lineamientos y directrices a nivel político, estratégico y de gestión, para el funcionamiento de la entidad de acuerdo a la regulación y normatividad vigente, así como otras directrices para el tratamiento de los usuarios y ciudadanos que interactúan con la entidad.

Secretaría de Hacienda Distrital

- La Secretaría de Hacienda Distrital tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal. La relación principal entre FONCEP y la Secretaría de Hacienda Distrital (SHD) corresponde principalmente a que la SHD delega en FONCEP las funciones del manejo del pasivo pensional de los funcionarios del Distrito de conformidad con el artículo 60 del Acuerdo Distrital N° 257 de 2006.

Junta Directiva

- De conformidad con el artículo 66 del Acuerdo Distrital N° 257 de 2006, la Junta Directiva del FONCEP estará conformada por el Alcalde o Alcaldesa Mayor o su delegado o delegada que será la secretaria o secretario cabeza del sector, quien la presidirá, y cinco (5) miembros, los cuales serán designados por el Alcalde o Alcaldesa Mayor. Las funciones de la Junta Directiva son las siguientes:
- Formular la política general de la entidad en concordancia con el Plan de desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital.
- Aprobar anualmente los planes, programas, proyectos y el presupuesto del Fondo, así como las modificaciones que se hagan a los mismos, de acuerdo con las disposiciones distritales vigentes sobre el tema y que sean de su competencia de conformidad con el reglamento.
- Adoptar y modificar los Estatutos del Fondo.
- Evaluar la gestión con base en los informes que le presente la Directora o Director General.
- determinar la estructura interna del Fondo, señalar las funciones básicas de cada una de sus dependencias.
- Fijar la planta de cargos, la nomenclatura y la clasificación de los empleos, la escala de remuneración de las diferentes categorías de empleos, y los emolumentos de los servidores y servidoras de la entidad de acuerdo a la política que para el efecto establezca el CONFIS; con base en esta facultad, no podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado para la entidad.
- Darse su propio reglamento;
- Autorizar previamente al Director del FONCEP para delegar algunos asuntos en funcionarios del nivel directivo y asesor.
- Las demás que le sean asignadas por la normativa.

Estos grupos de interés (stakeholders) hacen referencia a aquellos grupos que no tienen relación directa con los servicios que la entidad ofrece, pero tienen una interacción que debe ser identificada por FONCEP (2/2)

Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Los proveedores de FONCEP son todos aquellos que mantienen una relación comercial al proveer los bienes y servicios que soportan y habilitan los procesos misionales (ej. asesorías jurídicas) como los procesos de apoyo (ej. tecnología, administrativo) para el normal funcionamiento de la entidad.
Entes de control	<ul style="list-style-type: none">• Los entes de control son aquellos organismos que velan por el cumplimiento de las normas, regulaciones, políticas y directrices organizacionales, jurídicas, fiscales y financieras de la entidad. Los principales entes de control para FONCEP son (sin ser excluyente):• Secretaría de Hacienda Distrital• Contraloría Distrital• Personería Distrital• Veeduría Distrital
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Los trabajadores son aquellos funcionarios o colaboradores que tienen una relación laboral directa o indirecta con FONCEP, que ejecutan las actividades de los procesos misionales y de apoyo que permiten el normal funcionamiento de la entidad. Los trabajadores pueden estar vinculados con la entidad de la siguiente forma:• Funcionarios por libre nombramiento y remoción• Funcionarios de carrera administrativa• Funcionarios contratistas (termino fijo y/o temporales)

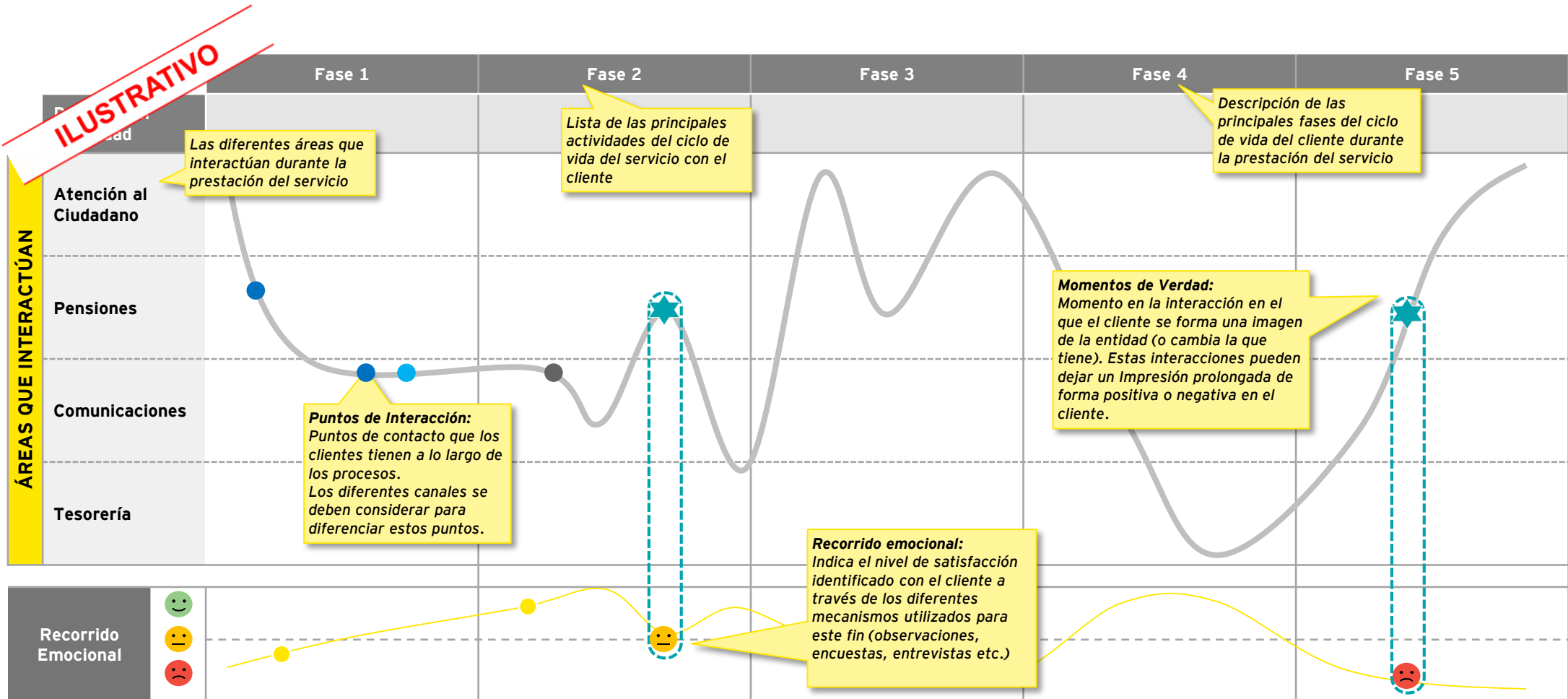


Informe Ejecutivo Final

4. Mapa de Interacciones



Los mapas de interacción se construyen de acuerdo con la información recopilada de acuerdo con los componentes anteriormente mencionados



De acuerdo con el resultado de los mapas se listan los puntos que se deben promover y los que se deben evitar, este insumo es relevante para diseño del modelo de servicio objetivo

ILUSTRATIVO

ALEGRIAS (¿Que promover?)

- ✓ Las instalaciones de las oficinas principales son importantes dado el perfil de los pensionados (ej. edad, condiciones físicas, relacionamiento con otros pensionados)
- ✓ La atención del personal en las instalaciones debe mantenerse formal y servicial en todo momento, independientemente del canal de atención
- ✓ Promover la agilidad en la realización de trámites por todos los canales, teniendo en cuenta a los pensionados que viven lejos de las oficinas o tienen alguna incapacidad (ej. reforzar el uso del correo electrónico como política institucional)
- ✓ El pago debe seguir siendo cumplido y claro en las deducciones y estado de nóminas

FRUSTRACIONES (¿Que evitar?)

- ✗ No todos los trámites requieren de la visita del pensionado, por lo cual se deben evitar visitas innecesarias promoviendo trámites por internet o realizados por los hijos o representantes
- ✗ Las actividades realizadas que no cumplen con lo que están acostumbrados los pensionados generan disgusto y una percepción negativa sobre la imagen de la institución (ej. Día del Pensionado 2017)
- ✗ Mejorar la comunicación de los requisitos documentales en los trámites, canales de atención, información de eventos, y otros comunicados deben reforzarse para disminuir la confusión y disgusto entre los pensionados
- ✗ No promover la interacción con el pensionado, ya sea con actividades o brindándoles información sobre eventos, trámites y requisitos



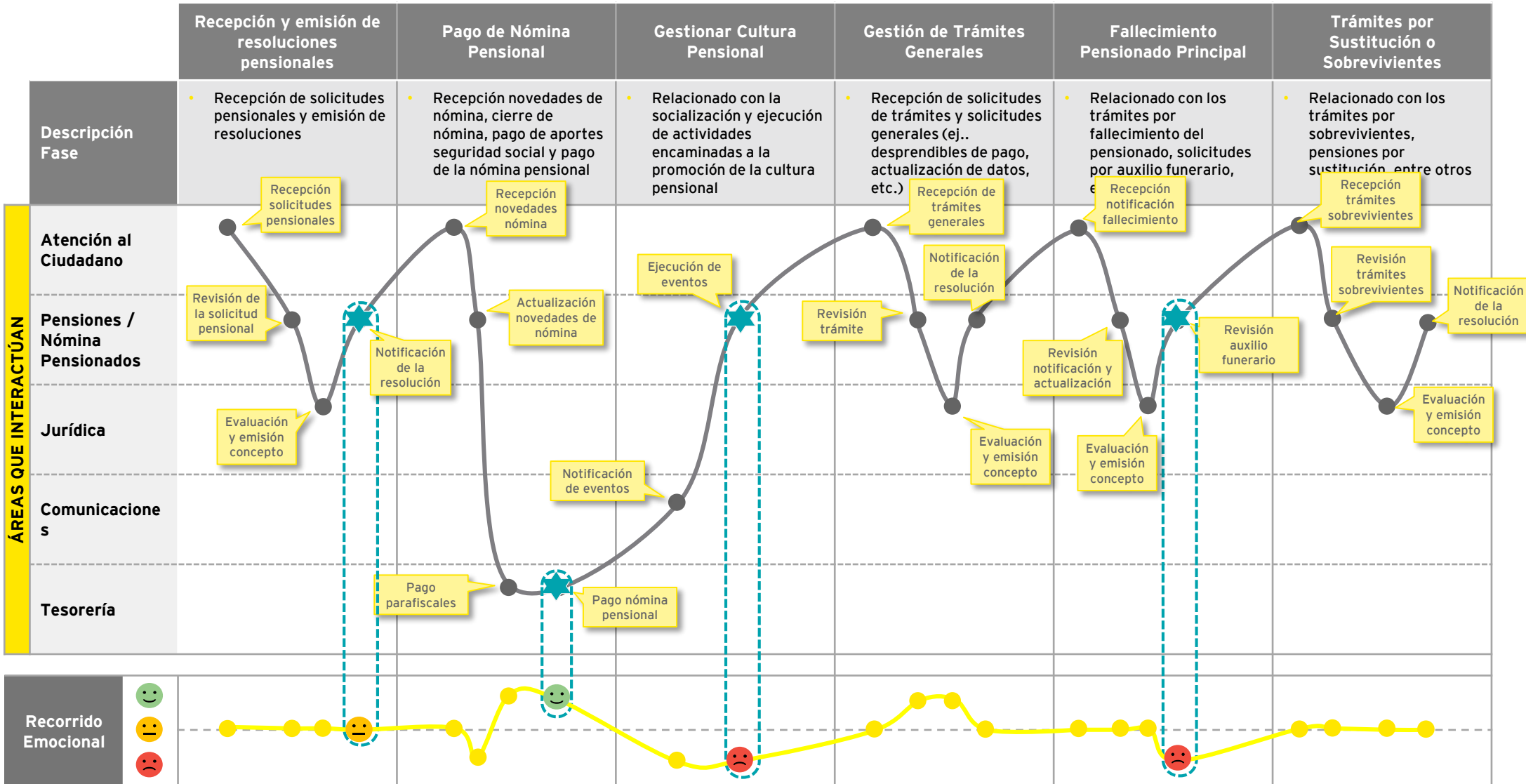
Informe Ejecutivo Final

4.1. Mapas de Interacción - Pensiones





Mapa de Interacciones Pensiones





Mapa de Interacciones

Pensiones - Alegrías y Frustraciones



ALEGRIAS (¿Que promover?)

- ✓ La atención del personal en las instalaciones debe mantenerse formal y servicial en todo momento, independientemente del canal de atención
- ✓ Promover la agilidad en la realización de trámites por todos los canales, teniendo en cuenta a los pensionados que viven lejos de las oficinas o tienen alguna incapacidad (ej.. reforzar el uso del correo electrónico como política institucional)
- ✓ El pago debe seguir siendo cumplido y claro en las deducciones y estado de nominas
- ✓ Las instalaciones de las oficinas principales son importantes dado el perfil de los pensionados (ej.. edad, condiciones físicas, relacionamiento con otros pensionados)
- ✓ Incentivar la consulta de la página web por parte de los pensionados según su segmento



FRUSTRACIONES (¿Que evitar?)

- ✗ No todos los trámites requieren de la visita del pensionado, por lo cual se deben evitar visitas innecesarias promoviendo trámites por internet o realizados por los hijos o representantes
- ✗ Las actividades realizadas que no cumplen con lo que están acostumbrados los pensionados generan disgusto y una percepción negativa sobre la imagen de la institución (ej.. Día del Pensionado 2017)
- ✗ Mejorar la comunicación de los requisitos documentales en los trámites, canales de atención, información de eventos, y otros comunicados deben reforzarse para disminuir la confusión y disgusto entre los pensionados
- ✗ No promover la interacción con el pensionado, ya sea con actividades o brindándoles información sobre eventos, trámites y requisitos
- ✗ Es necesario mantener la página web actualizada, dinámica e interactiva
- ✗ Los reprocesos de los pagos por no cobro o inconvenientes de acreditación bancaria deben ser más cortos en tiempos y no de un mes.



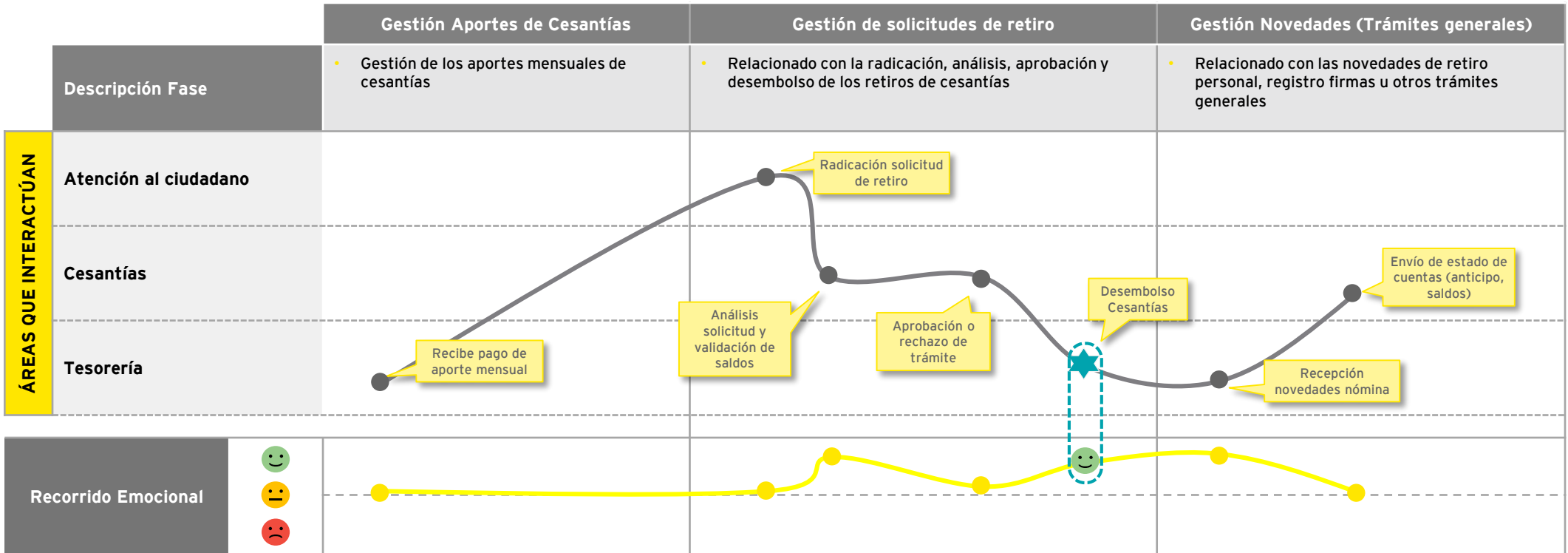
Informe Ejecutivo Final

4.2. Mapas de Interacción - Cesantías





Mapa de Interacciones Cesantías





Mapa de Interacciones Cesantías - Alegrías y Frustraciones



ALEGRIAS (¿Que promover?)

- ✓ La atención del personal debe seguir siendo oportuna y clara para dar mayor agilidad a los trámites y mantener la percepción positiva del talento humano que hay en FONCEP
- ✓ Fomentar el uso de canales en línea que agilicen los procesos y mejoren la comunicación con los usuarios sobre actividades y servicios prestados (ej.. Consulta Web)



FRUSTRACIONES (¿Que evitar?)

- ✗ Mejorar la comunicación y relación con las entidades a las que se les administran las cesantías (ej.: falta de respuestas en encuestas de satisfacción)
- ✗ Tiempos extendidos por desconocimiento de saldos actuales para retiros de cesantías (en espera de la implementación de la Consulta Web)
- ✗ Reforzar la cultura y capacitación para el uso de las herramientas virtuales, tanto internamente como con los usuarios responsables de las entidades solicitantes
- ✗ Implementar una encuesta de satisfacción a nivel de entidades
- ✗ Mejorar la comunicación telefónica (ej.. infraestructura, hay quejas que marcan a FONCEP pero no contesta nadie)



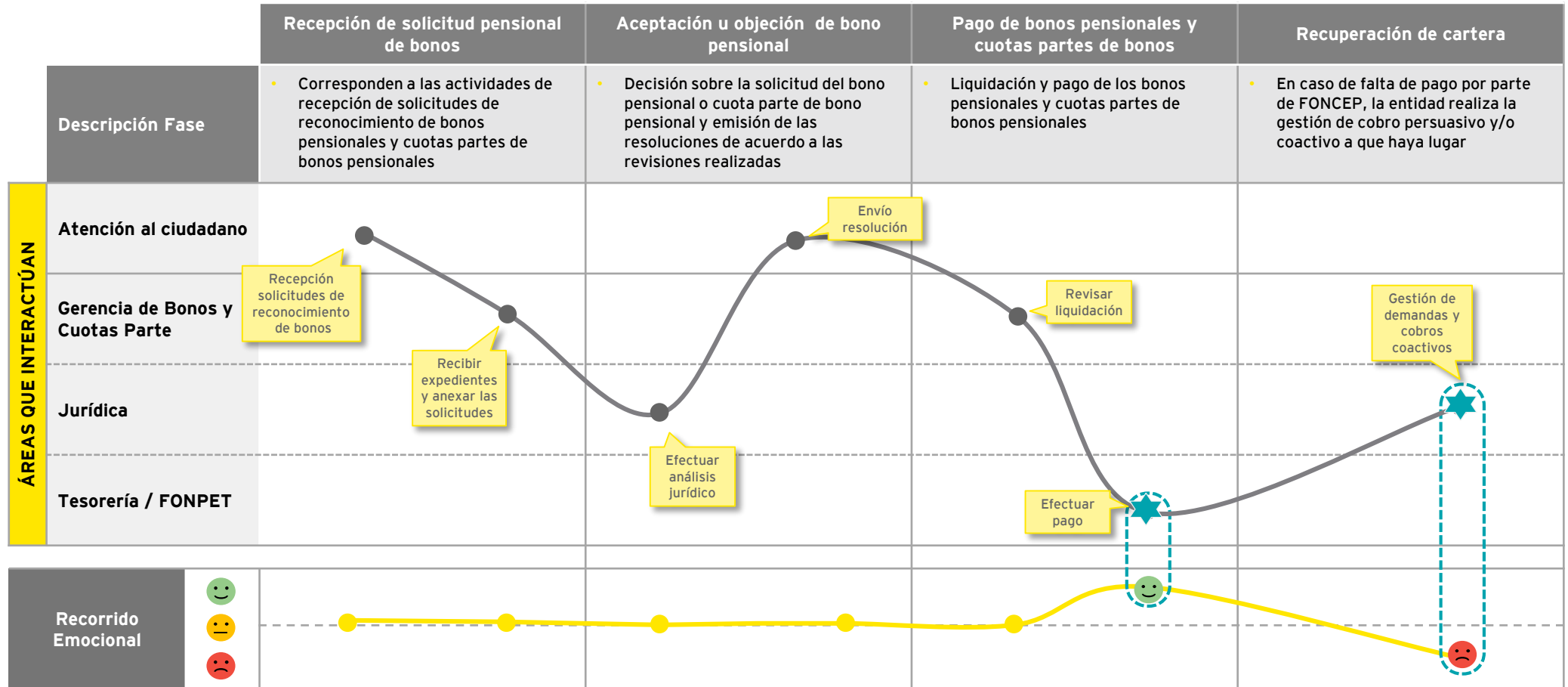
Informe Ejecutivo Final

4.3. Mapas de Interacción - Bonos Pensionales





Mapa de Interacciones Bonos Pensionales





Mapa de Interacciones

Bonos Pensionales- Alegrías y Frustraciones



ALEGRÍAS (¿Que promover?)

- ✓ La atención del personal debe mantenerse formal y servicial en todo momento, independientemente del canal de atención
- ✓ El nivel de satisfacción en la prontitud de los pagos de bonos debe mantenerse, es el momento de verdad que las AFPs recalcaron durante las entrevistas
- ✓ La cultura de servicio y gestión de la nueva administración debe mantenerse y afianzarse a lo largo del tiempo



FRUSTRACIONES (¿Que evitar?)

- ✗ Definir de manera clara que bonos se manejará el pago a través de FONPET, así como definir los mecanismos y acuerdos de servicio para evitar de demoras en los pagos
- ✗ Es importante reforzar la comunicación y la relación comercial con las AFPs, esto se evidencia en la poca participación de la encuesta para mejorar el modelo de servicio de FONCEP
- ✗ Facilitar la consulta de expedientes en SIGEF, anteriormente quedaban los expedientes ubicados en una sola ubicación y ahora se encuentra en varias, dificultando la revisión y consulta de estos
- ✗ Mejorar la disposición para conciliar y evitar los cobros coactivos



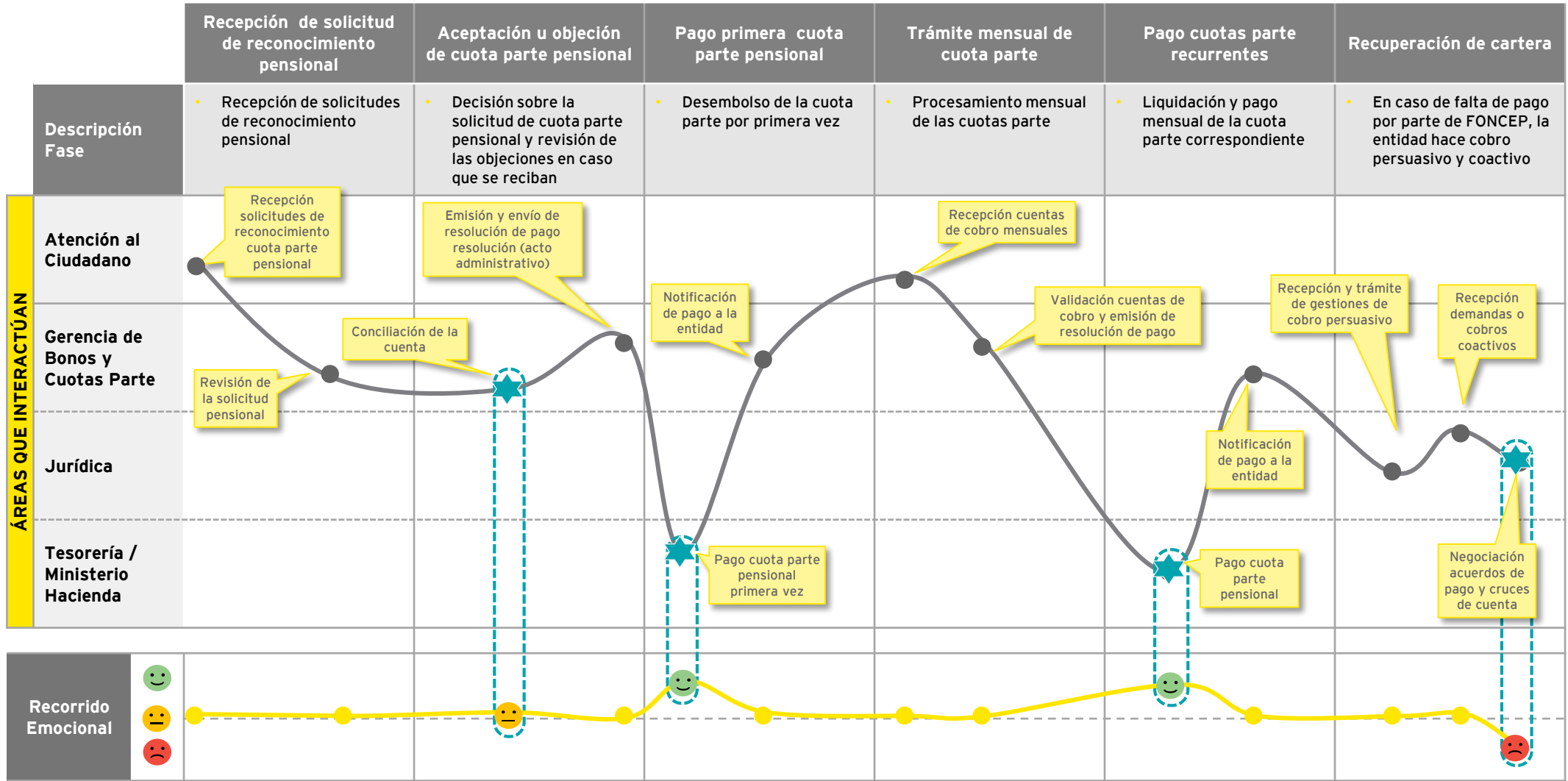
Informe Ejecutivo Final

4.4. Mapas de Interacción - Cuotas Partes por Pagar y Cobrar





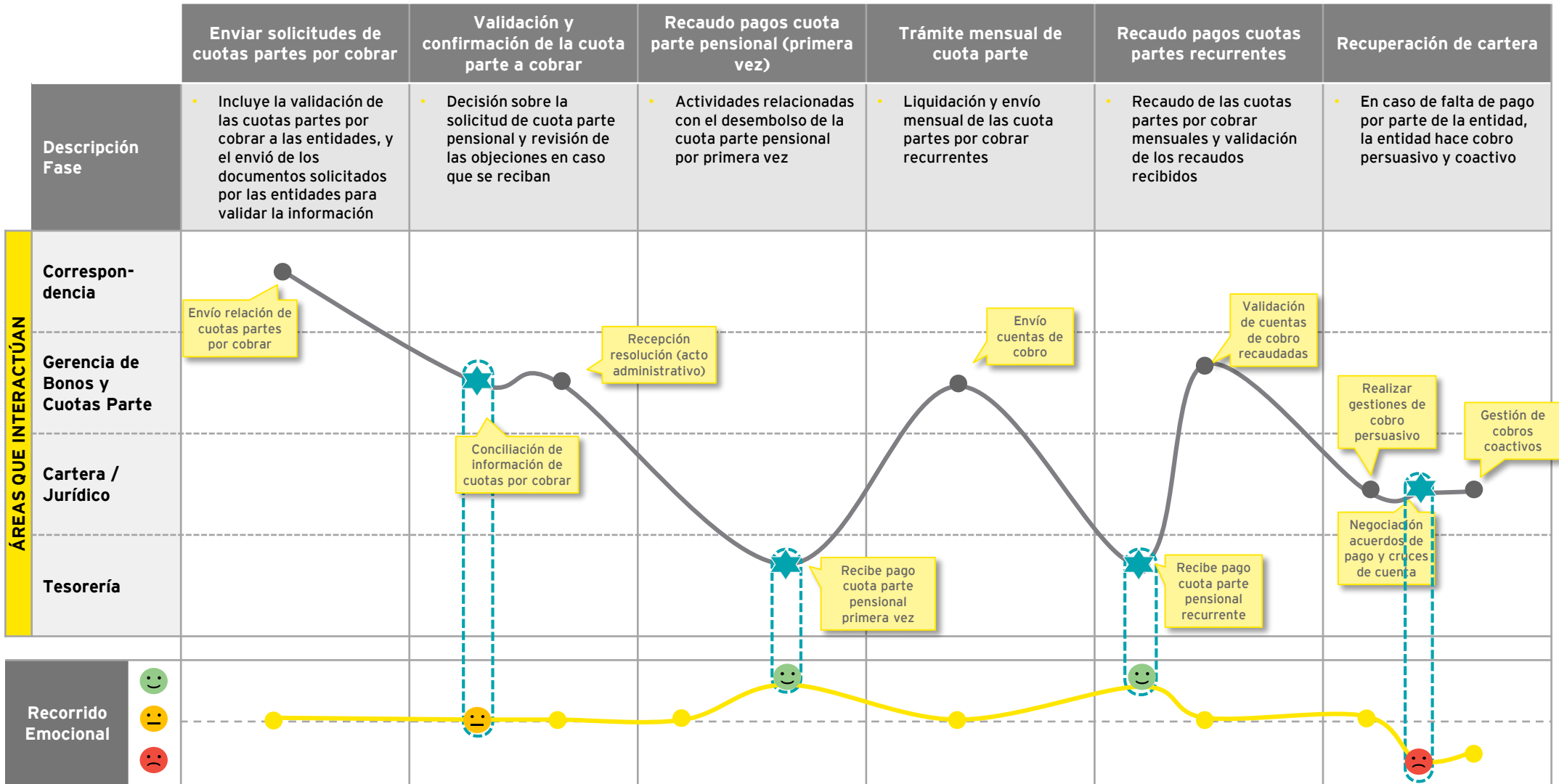
Mapa de Interacciones Cuotas parte por Pagar*



*Se construyó con base en entrevistas con el personal del área encargada en FONCEP



Mapa de Interacciones Cuotas parte por Cobrar*



*Se construyó con base en entrevistas con el personal del área encargada en FONCEP



Mapa de Interacciones

Cuotas parte por Pagar- Alegrías y Frustraciones



ALEGRIAS (¿Que promover?)

- ✓ La atención del personal debe mantenerse formal y servicial en todo momento, independientemente del canal de atención
- ✓ La nueva cultura y gestión de la administración debe mantenerse y afianzarse a lo largo del tiempo
- ✓ Mesas de trabajo para conciliar y llegar a acuerdos con las entidades
- ✓ La cultura de servicio y gestión de la nueva administración debe mantenerse y afianzarse a lo largo del tiempo



FRUSTRACIONES (¿Que evitar?)

- ✗ Fortalecer la relación con las entidades con cuotas partes (ej.: falta de respuestas en encuestas de satisfacción)
- ✗ Mejorar la comunicación de los requisitos documentales en los trámites, canales de atención, y otros comunicados deben reforzarse para disminuir la confusión y disgusto con las entidades
- ✗ El conocimiento debe reforzarse a nivel de documentación de los procesos así como definir mecanismos de entrenamiento para no perder este conocimiento con los cambios de administración
- ✗ Debe haber mayor disponibilidad para conciliar y evitar los cobros coactivos
- ✗ Tener claridad en los montos por pagar y cobrar con cada entidad.



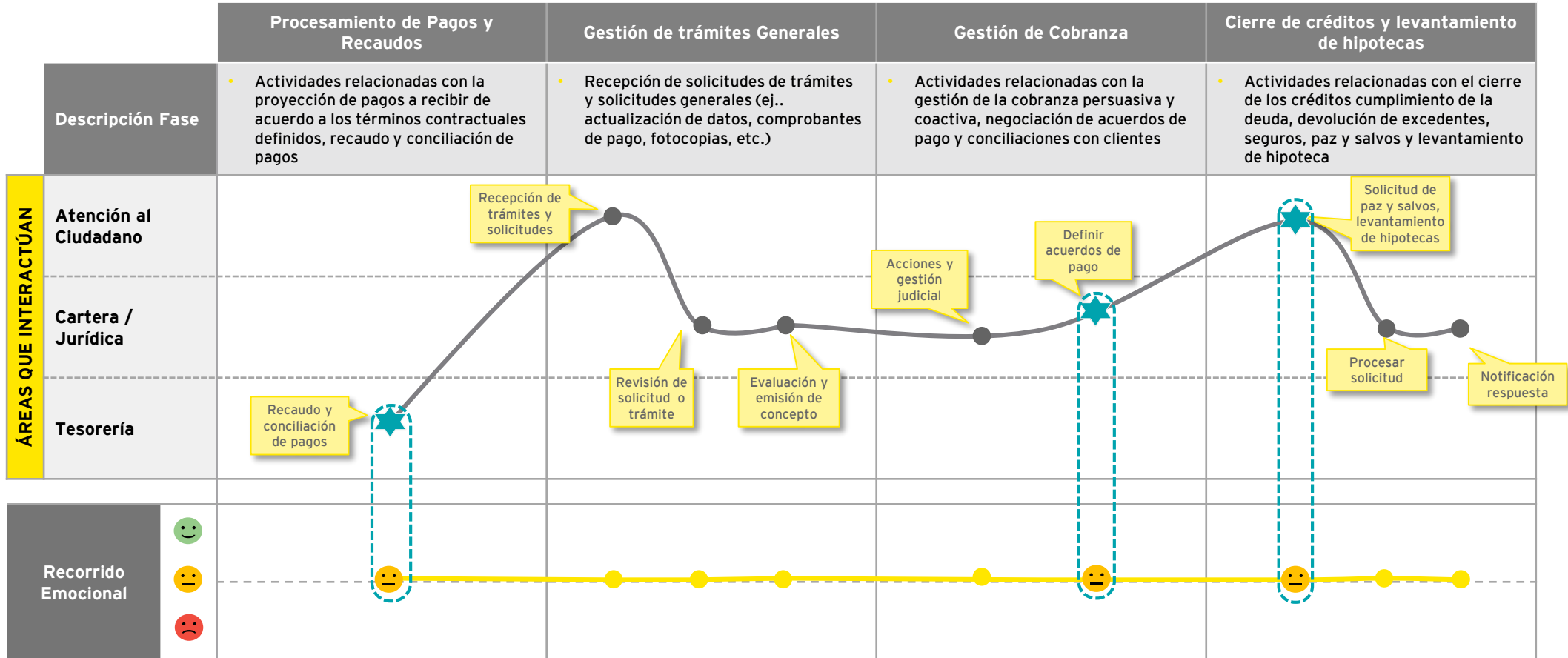
Informe Ejecutivo Final

4.5. Mapas de Interacción - Cartera FAVIDI





Mapa de Interacciones Cartera FAVIDI



Nota: Las actividades relacionadas con la solicitud y otorgamiento de créditos de vivienda no hacen parte de este análisis, dado que FONCEP no se encuentra otorgando este producto actualmente



Informe Ejecutivo Final

5. Conclusiones y recomendaciones



Con el objetivo de definir un Modelo de Servicio que se adapte a la estrategia de FONCEP, proponemos trabajar en el desarrollo de 4 capacidades institucionales que impactan todos los componentes del modelo

1

Gobernar la información

Consiste en diseñar e Implementar un Modelo de Gobierno de Información y un programa de calidad de datos que permita maximizar el valor de la información y apalancar una mejor toma de decisiones.

2

Conocer al cliente

Entender las necesidades de los clientes en todas sus dimensiones, creando una experiencia única, mejorando el valor que perciben y alineando el servicio para tener al cliente como centro. Tomar como base el ejercicio de segmentación para profundizar en el conocimiento de los mismos.

3

Ser eficientes a nivel organización

Establecer e implementar un programa de eficiencia operacional de todos los procesos de soporte, que permita mejorar la eficiencia de dichos procesos y transmitir los beneficios al servicio del cliente, al tiempo que se cumple con la regulación vigente.

4

Transformarse culturalmente

Diseñar, crear e implementar nuevas maneras de trabajar que habiliten la creatividad, innovación, el enfoque en el servicio, el trabajo en equipo, y una mejor ejecución y desarrollo de las capacidades para la transformación, asegurándose que esto quede incluido dentro de las funciones específicas de todos los cargos

Componentes del modelo impactados

- ✓ Estrategia de Cliente
- ✓ Conocimiento del cliente
- ✓ Procesos y Políticas
- ✓ Tecnología
- ✓ Datos
- ✓ Regulación

- ✓ Estrategia de Cliente
- ✓ Conocimiento del cliente
- ✓ Propuesta de Valor al Cliente
- ✓ Tecnología
- ✓ Datos
- ✓ Regulación

- ✓ Propuesta de Valor al Cliente
- ✓ Procesos y Políticas
- ✓ Tecnología
- ✓ Gestión de desempeño
- ✓ Regulación

- ✓ Conocimiento del cliente
- ✓ Propuesta de Valor al Cliente
- ✓ Procesos y Políticas
- ✓ Tecnología
- ✓ Gestión de desempeño
- ✓ Regulación

Se recomienda un enfoque de trabajo por etapas en paralelo que faciliten el cumplimiento regulatorio, mientras se trabaja en las competencias que impactarán el cambio estructural



El nuevo Modelo de Servicio de FONCEP debe tener en cuenta las necesidades detectadas durante la etapa de diagnóstico y así poder potencializar su efectividad y ajuste a los objetivos estratégicos de la entidad





EY

Informe Ejecutivo Final
FONCEP