

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SGC DE LA AFP  
PORVENIR DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS DE LA NORMA ISO  
9004**

Diana Paola Vargas Neisa

Sandra Lorena Perafan Cabezas



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS EN CONVENIO CON EL ICONTEC.

BOGOTÁ DC

2024

## **Tabla de Contenido**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Contexto Sistema Gestión de Calidad Porvenir | 3  |
| Formulación del Problema                     | 4  |
| Marco conceptual                             | 5  |
| Justificación                                | 12 |
| Objetivos                                    | 13 |
| Alcance                                      | 14 |
| Metodología y Despliegue de Objetivos        | 15 |
| Aplicación ISO 9004                          | 16 |
| Análisis de resultados Aplicación ISO 9004   | 18 |
| Identificación de riesgos                    | 23 |
| Propuesta oportunidades de mejora            | 27 |
| Conclusión                                   | 29 |
| Lista de referencias                         | 29 |

## **1 Definición del problema**

### **1.1 Contexto Sistema Gestión de Calidad Porvenir**

Porvenir actualmente cuenta su Sistema de Gestión de Calidad - SGC el cual resalta los procesos de la compañía liderados por la Gerencia de planeación, estos contribuyen a la planeación estratégica de la compañía y se relaciona con los principales procesos del negocio apalancado por instrumentos logrando hacer sinergia con los procesos de apoyo, evolucionando en el modelo de negocio de la organización. La AFP Porvenir demuestra su estrategia por medio de un plan de negocios teniendo en cuenta las metas a mediano y a largo plazo que se ejecuta cada año bajo un plan de trabajo liderado por el comité de Presidencia; se resalta una herramienta de monitoreo por medio de un Balance Scorecard que hace seguimiento al desarrollo de cada idea con una periodicidad mensual a través de mediciones, estadísticas e indicadores clave, todo esto alineado a las metas propuestas a largo plazo denominado MEGA 2025 (Meta Empresarial Grande y Ambiciosa) en la que se cuenta con habilitadores de la estrategia y con elementos tales como las capacidades en materia digital, el progreso del talento humano y la excelencia de sus operaciones (Porvenir, 2023).

La estructura y recorrido de la AFP, ha permitido la consolidación de un SGC con casi veinte años de trayectoria, lo que ha contribuido a que en un lapso de más de cinco años no se hayan presentado no conformidades en las auditorías externas llevadas a cabo por el ente certificador ICONTEC, quienes dentro del informe de su última auditoria llevada a cabo en Octubre 2023, sugieren validar si la compañía cumple con los requisitos de la ISO9004, por lo que se evidencia la pertinencia de la aplicabilidad de esta (Porvenir, 2023).

## 1.2 Formulación del Problema

Es importante tener en cuenta el concepto que la madurez del sistema de gestión de calidad demuestra la capacidad de la AFP para cumplir de manera eficiente y efectiva con los requisitos establecidos en las normativas y estándares aplicables, así como mejorar continuamente sus procesos y resultados (Icontec, 2018).

En cuanto al sistema de gestión de calidad de la AFP, este abarca diversos aspectos como la atención al cliente, la gestión de PQR, la administración de inversiones, el cumplimiento normativo, entre otros, y para evaluar la madurez de este sistema, es necesario considerar indicadores clave de desempeño, procesos internos, recursos humanos y tecnológicos, así como la cultura organizacional y el compromiso de la alta dirección (Porvenir, 2023).

Es por esta razón que el problema de investigación se plantea en términos del siguiente interrogante:

¿Cómo evaluar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de la AFP de acuerdo con los criterios de la norma ISO 9004, con el fin de aportar al mejoramiento continuo?

De acuerdo con la última auditoria de Icontec, se solicitó como oportunidad de mejora adoptar el modelo ISO 9004 para buscar el aumento en la calidad de productos y servicios que demuestren la satisfacción del cliente y asegurar la supervivencia económica de la organización en el tiempo. Y teniendo en cuenta el posible modelo de reforma pensional propuesto por el gobierno colombiano, es posible que la empresa deba cumplir con nuevos retos, por lo que se vuelve importante validar cual es el estado actual de sus procesos y sistemas, para mantenerse sostenible en el tiempo.

## 2 Marco teórico

Los esfuerzos importantes por aumentar la madurez de los procesos de negocio de una organización es una meta a largo plazo que solo buscaran aquellas compañías que estén dispuestas a mejorar su desempeño, es por ello que las organizaciones que demuestren un desempeño competitivo tienden a ser las que utilizan estos modelos para conocer, controlar e integrar sus procesos, alineados con sus proveedores externos y sus clientes, esto teniendo en cuenta el entorno competitivo que las obliga a madurar continuamente (Perez, Pérez & Rodríguez, 2014).

De acuerdo con lo anterior, el mercado actual ha desarrollado distintas metodologías, herramientas, modelos de madurez y guías que pueden orientar a una organización a mejorar su modo de operar sus procesos, esto ha permitido la mejora de los procesos y la introducción de principios de control estadístico de la calidad, que han sido mejorados por más de treinta años por expertos como Deming, Crosby, Humphrey y otros (Perez, Pérez & Rodríguez, 2014).

Otro experto que ha participado en la evolución de dichas metodologías es Ishikawa quien ha difundido alrededor del mundo su modelo de Método sistemático Científico de mejora de procesos, el cual analiza desde la detección de un problema hasta la posibilidad de una mejora, incluyendo la búsqueda de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, así como la elección y desarrollo de la solución o conjunto de soluciones teniendo en cuenta su implantación y la medición de las mejoras conseguidas. Es así como estas metodologías a pesar de su gran utilidad para las organizaciones no habían permitido evaluar la situación actual con respecto a la situación ideal, lo que provocó que, en la década de los años 80, comenzaran a desarrollarse los modelos de madurez (Perez, Pérez & Rodríguez, 2014).

Sin embargo, es importante entender la definición de estos modelos de Madurez; según el Grupo de Gestión de Objetos (OMG por sus siglas en inglés) este se describe como “una abstracción de la realidad, que define parámetros a seguir o imitar debido a su excelencia y validez”. (P.127).

Por lo tanto, el denominado modelo de madurez del SGC se puede concebir como un mapa que orienta a las organizaciones a implementar el uso de buenas prácticas, ofreciendo un visión holística y describiendo un camino de mejora continua, esto enfocado a cualquier tipo de proceso, lo que permite evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, apalancado por estrategias de mejora que permiten a la organización alcanzar los objetivos previstos y a que identifique las áreas donde debe enfocarse para mejorar. Así mismo, estos modelos de madurez también identifican la evolución de la forma en como la organización gestiona la calidad (Perez, Pérez & Rodríguez, 2014).

Estos modelos de madurez tienen gran impacto frente a la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en las organizaciones puesto que se requieren una serie de acciones definidas, que permitan la evolución, mejora y medición de los procesos, por lo cual las organizaciones buscan certificar su SGC o recertificarse, adoptando esta gestión en una costumbre a nivel global, de índole mundial o que es bien visto por los mercados y generan confianza de parte de los potenciales clientes, y que se distinguen a través la certificación brindando mayor seguridad y conformidad, asegurando un alto nivel de conformidad frente transacción que se lleve a cabo (Guerrero, 2012).

De allí que la transformación organizacional esperada no ocurre de forma inmediata; su ejecución requiere del cumplimiento de algunos requerimientos fundamentales para que estos se reflejen en los productos o servicios entregados por la empresa. Existen criterios que permiten estructurar un sistema de gestión, los cuales se encuentran plasmados en la norma ISO 9001, que confirman que las organizaciones deben velar por el sostenimiento y mejoría constante del sistema de gestión de la calidad a partir de la comprensión de su contexto tanto interno como externo (Icontec, 2015).

Es así como la norma ISO 9004 entrega una guía que busca mejorar el rendimiento y la eficacia del SGC, centrándose en la satisfacción del cliente y el logro de resultados sostenibles, teniendo en cuenta la madurez como la medida de la capacidad de una organización para alcanzar el éxito sostenido, a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación de los sistemas de gestión (Icontec, 2018).

Dichos modelos de madurez permiten un enfoque de mejora continua y facilitan la visualización del estado actual de una organización y la determinación de las prácticas requeridas que permiten avanzar hacia un alto nivel madurez (Rodriguez & Pedraza, 2019).

Las organizaciones deberían implementar más herramientas con las que logren evaluar el estado de su sistema de gestión, si bien las auditorías internas y externas generan información importante sobre el curso del sistema, así como identificar no conformidades, estas actividades no permiten diagnosticar el estado global del SGC, por lo cual es necesario desarrollar un instrumento que si lo haga, como es el caso del anexo A implícito en la norma NTC-ISO 9004-2018 “Gestión para el éxito sostenido de una Organización, enfoque de gestión de la calidad”; mediante este se puede determinar el grado de madurez del sistema de Gestión de Calidad (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018).

Esta es herramienta de autoevaluación se puede aplicar de dos formas: una dirigida a elementos generales de la alta dirección donde se puede obtener una perspectiva de la conducta de la organización y su ejercicio actual; y la otra, está orientada a elementos relacionados especialmente a la norma ISO 9001, sin embargo, es necesaria la participación de la dirección operativa y los dueños de procesos (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018).

La norma ISO 9004-2018, presenta una relación con la norma ISO 9001, sin embargo, los términos en los que se desarrolla se enfocan principalmente a la mejora continua y sistemática de la organización. Además, despliega una herramienta de autoevaluación que permite la medición del nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad, y su resultado, puede ser la entrada de información para la revisión de la alta gerencia (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018), recomendándola como guía para organizaciones que buscan la mejora continua. Además de los requisitos y principios contenidos en la norma, esta ofrece distintas recomendaciones para la autoevaluación del desempeño de la organización, mediante una metodología con un enfoque simple y fácil de usar, lo que permite determinar el grado de madurez del sistema de gestión de la calidad de la organización (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018).

La norma mencionada cuenta con características principales en las que se aborda el empleo regular para evaluar la madurez de la organización, identificación y facilitación de la asignación de prioridad de las oportunidades para mejora y aplicación al sistema de gestión de la calidad completo. La metodología de autoevaluación de la Norma ISO 9004: 2018 está orientada bajo elementos claves como lo son: gestión, política, estrategia, recursos, procesos, seguimiento y medición, mejora, innovación y aprendizaje (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018).

Adicional, esta norma ofrece numerosas orientaciones, indicando la forma en que se articulan las mismas para lograr el resultado propuesto, para lo cual se requiere utilizar



herramientas que permitan visibilizar el esquema de vinculación entre los lineamientos de la Norma ISO 9004:2018 para lograr el éxito sostenido, lo que favorecería la aplicabilidad de dicho estándar (Instituto Uruguayo de normas Técnicas, 2018).

En atención a lo antes expuesto, se considera necesario aplicar herramientas de medición de madurez que permitan identificar los criterios de la norma aludida y darles coherencia en el esquema estratégico organizacional, visibilizando los mecanismos de mejora que permitan el éxito sostenido, lo cual favorecería la aplicabilidad de este estándar (Torrealba, 2020).

### **3 Justificación**

Actualmente y pese a que la AFP PORVENIR ya cuenta con un sistema de gestión de calidad – SGC basado en la norma técnica de Icontec NTC-ISO9001-, con más de veinte años de trayectoria en su implementación, se evidencia la necesidad de realizar una medición de la madurez del sistema de gestión de calidad, puesto que la monotonía en la ejecución de procesos podría generar retrasos en la innovación y la mejora, esto hace necesario la aplicación de la herramienta basada en el Anexo-A de la NTC-ISO-9004-2018 que permita identificar Cumplimientos, incumplimientos y fortalezas, en relación con los estándares internacionales de calidad.

Esto proporcionará una base sólida para implementar acciones que propendan por el crecimiento organizacional y garanticen la entrega de productos y/o servicios de alta calidad, dado que actualmente la compañía ha presentado un panorama que conlleva a afrontar retos en el entorno, debido a cambios Políticos y legislativos.

Los resultados de la medición sistema de gestión de calidad- SGC permitirá establecer si este sistema se encuentra adecuadamente desarrollado y maduro, a través de la evidencia documentada, en busca de la optimización de los procesos internos, adicional establecer y aplicar el concepto de liderazgo, que si bien ya está presente a nivel organizacional puede evolucionar y marcar un punto diferenciador en el mercado, ganando confianza de los clientes y socios comerciales.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General:**

Evaluar el nivel de madurez del sistema de gestión de calidad -SGC en la AFP PORVENIR de acuerdo con los criterios de la norma ISO 9004, con el fin de aportar al mejoramiento continuo

### **4.2 Objetivos específicos:**

Analizar los requerimientos para la evaluación del nivel de madurez de acuerdo con los criterios de la norma ISO 9004.

Identificar los riesgos y acciones de mejora que se pueden generar con el incumplimiento del Sistema de gestión de calidad- SGC de la AFP Porvenir, con el fin de aportar al mejoramiento continuo.

Validar las acciones de mejora propuestas con la empresa AFP Porvenir.

## 5 Alcance

Se entregará a la Gerencia de innovación y transformación digital tres documentos que soportaran las evidencias de los resultados obtenidos:

(a) Matriz con el detalle de los hallazgos de cada uno de los numerales de la norma ISO 9004 identificando las capacidades e insumos con los que cuenta la compañía para el cumplimiento de cada uno.

(b) Matriz de autoevaluación computarizada con una calificación en una escala de 1 a 5 donde se determina el nivel de madurez de la organización de acuerdo con la norma ISO 9004-2018.

(c) Documento escrito con el análisis de los resultados, donde se identificarán las calificaciones por numeral, las oportunidades de Mejora y las fortalezas.

Es importante resaltar que el análisis y la evaluación se realiza teniendo en cuenta la generalidad de los procesos de la compañía (planeación, primarios y de apoyo), identificando adicionalmente, actividades, mediciones y mejoras que se están implementando a los mismos, por ello las entrevistas realizadas y la recolección de datos estuvieron soportados y apoyados por el equipo de mejoramiento organizacional de la compañía.

## 6 Metodología y Despliegue de Objetivos

La metodología seleccionada para el desarrollo del presente trabajo es de tipo descriptivo documental, se realiza un análisis de la Norma ISO 9004:2018 identificando como los requisitos de esta son aplicados por la compañía Porvenir, a través de sus procesos, su cultura, liderazgo y sostenibilidad, teniendo en cuenta la caracterización de los procesos dentro del marco del Sistema de Gestión de Calidad – SGC ya implementado.

Para dicho análisis se realizan diferentes actividades entre ellas entrevistas a los integrantes de las áreas de la compañía, revisión de los indicadores que evalúan el desempeño de los objetivos estratégicos, valoración de los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9004:2018, entre otros.

La recolección de datos y el diligenciamiento en la herramienta permite el análisis de datos y la generación de resultados, los cuales se presentan a la alta dirección de la AFP Porvenir identificando en el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa, para dar respuesta a la solicitud de la auditoría realizada por ICONTEC en el seguimiento realizado en el 2023, en la que se identificó dicha necesidad.

A continuación, se realiza el despliegue de los objetivos (ver Tabla 1) , donde se describe cada una de las actividades que permitieron el cumplimiento de lo propuesto:

Tabla 1. Despliegue de Objetivos

| Objetivo específico                                                                    | Estrategia/ Metodología                                                        | Acciones                                                        | Observaciones/ Entregables                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Analizar los requerimientos para la evaluación del nivel de madurez de acuerdo con los | Consultar información documentada de procesos de la AFP porvenir, así como los | Consulta repositorio de informes y procesos de la AFP porvenir. | Resultados de las entrevistas realizadas al equipo de calidad de la AFP PORVENIR S.A. |

| <b>Objetivo específico</b>     | <b>Estrategia/ Metodología</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Acciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Observaciones/ Entregables</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| criterios de la norma ISO 9004 | informes de auditoría interna, y auditorías realizadas por ICONTEC, con el fin de conocer el resultado de estas.<br><br>A través de la metodología de consulta de la NTC-ISO 9004 anexo A, posterior a ello se diseñó la herramienta de medición e implementación Consultar información documentada de procesos de la AFP porvenir, así como los informes de auditoría interna, y auditorías realizadas por ICONTEC, con el fin de conocer el resultado de estas.<br><br>A través de la metodología de consulta de la NTC-ISO 9004 anexo A, posterior a ello se diseñó la herramienta de medición e implementación A través de la autoevaluación de consulta de la NTC-ISO 9004 anexo A se diseñó una herramienta de medición complementaria, a | Entrevistas al área de mejoramiento organizacional sobre el funcionamiento de su Sistema de Gestión de Calidad, SGC y la aplicación de su actual norma la ISO 9001<br><br>Realizar la herramienta de medición de la de madurez en base al anexo de la ISO 9004 para la AFP PORVENIR S.A<br><br>Se diseña e implementa la herramienta en mesas de trabajo con el equipo de Mejoramiento Organizacional.<br><br>Se analizan los resultados arrojados en el proceso de medición<br><br>Se documentan los resultados de la medición. | Matriz con el detalle de los hallazgos de cada uno de los numerales de la norma ISO 9004 Resultados de las entrevistas realizadas al equipo de calidad de la AFP PORVENIR S.A.<br><br>Matriz con el detalle de los hallazgos de cada uno de los numerales de la norma ISO 9004 Herramienta de medición en el formato Google Forms, para que la misma sea aplicada, a necesidad de la Organización.<br><br>Detalle del resultado de la encuesta de Google Forms. |

| Objetivo específico                                                                                                                                                                                | Estrategia/ Metodología                                                                                                                      | Acciones                                                                                                                                                                                                                                | Observaciones/ Entregables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                    | través de una encuesta de Google Forms frente a los puntajes propuestos.                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Identificar los riesgos y acciones de mejora que se pueden generar con el incumplimiento del Sistema de gestión de calidad- SGC de la AFP Porvenir, con el fin de aportar al mejoramiento continuo | Recolección de la documentación relacionada con los riesgos de la compañía y correlación con los resultados obtenidos en la medición inicial | Identificar los riesgos que se pueden presentar identificando probabilidad de ocurrencia y nivel de criticidad de estos.<br><br>Establecer oportunidades de mejora o acciones que mitiguen la posibilidad de ocurrencia de los riesgos. | Matriz de riesgos identificando oportunidades de mejora en relación con los numerales con menor puntaje en la medición de madurez del SGC- de la AFP Porvenir.<br><br>Documento en cual se identifique el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad – SGC y con recomendaciones para la mejora continua y el éxito sostenido de la empresa. |
| Validar las acciones de mejora propuestas con la empresa AFP Porvenir.                                                                                                                             | Diseño de estrategias de mejora de acuerdo con la calificación obtenida y los riesgos asociados                                              | De acuerdo con cada uno de los hallazgos, se proponen estrategias que permitan a la compañía mantener e incrementar la calificación de Madurez del SGC                                                                                  | Documento escrito con las propuestas y sus próximos pasos para llevar a cabo el desarrollo idóneo.                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia

## 7 Resultados

### 7.1 Análisis de los requerimientos para la evaluación del nivel de madurez de acuerdo con los criterios de la norma ISO 9004

Para el desarrollo de este objetivo se desarrolló un instrumento que permitió el cálculo y calificación de los requerimientos establecidos en la norma ISO 9004 -2018, en el cual se consolidaron cada uno de los requisitos valorándolos de 0 a 100% bajo la siguiente premisa:

0%: No está operando, ni existe el documento.

20%: No está operando, pero existe el documento.

40%: Está operando parcialmente pero no existe documento.

60%: Está operando, pero no existe documento o requiere ajustes.

80%: Está operando parcialmente y existe el documento.

100% Está operando totalmente y existe el documento.

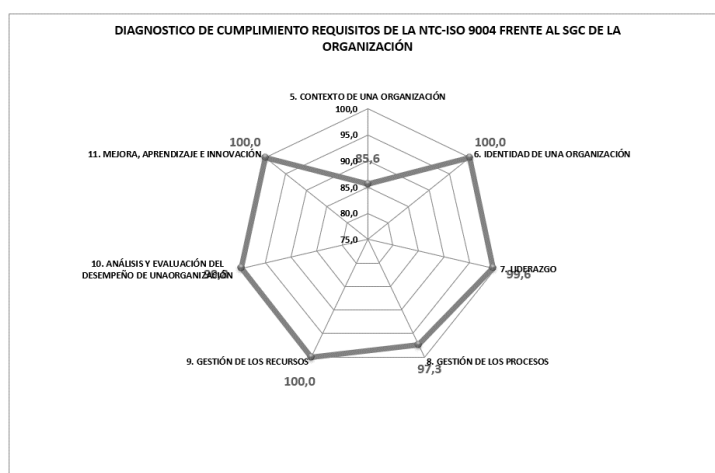
Durante la calificación se tuvieron en cuenta: el Manual de Calidad en su versión 6 del 2022, los indicadores estratégicos de la compañía para el año 2023, entrevistas a las distintas áreas de interés de cada numeral, el informe de sostenibilidad de la compañía correspondiente al año 2023, análisis de la relatoría premio Iberoamericano, revisión por la dirección 2023, Informe retorno final Fundibeq 2023. Esta documentación permitió una revisión profunda y exhausta de cada uno de los numerales

Los resultados obtenidos a través del instrumento de diagnóstico se presentan por medio de una gráfica de araña en la que se muestra la valoración de los numerales 5 al 11, allí se puede



analizar la calificación de cada uno de los requisitos propuestos por la Norma ISO 9004-2018, visualizando aquellos que tienen calificaciones menores a 100 y que son punto de control o mejora para la organización , así como aquellos que hacen parte de las fortalezas organizacionales y deben mantenerse y evolucionar de ser necesario (ver Figura 1). El promedio general de la calificación total fue de **97,4**.

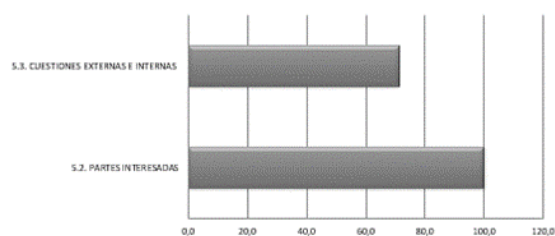
Figura 1.Resultados del diagnóstico bajo los criterios de la Normas ISO 9004



Fuente: Elaboración propia

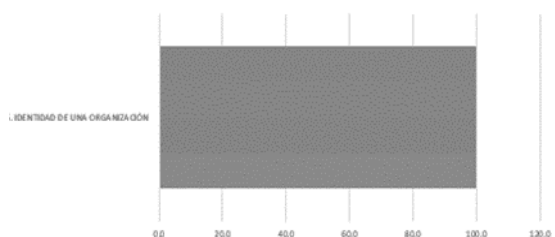
La herramienta recopiló información en su totalidad sobre el proceso de implementación de la norma ISO 9004 en la empresa Porvenir, está incluyó la revisión de los numerales, 5 (Contexto de la Organización), 6 (Identidad de Organización) , 7 (Liderazgo), 8 (Gestión de los procesos), 9 (Gestión de los recursos), 10 (Análisis y evaluación del desempeño de una organización), 11 (Mejora Aprendizaje e innovación), los resultados de cada ítem se presentan en la Figura 2, Figura 3, Figura 4, Figura 5, Figura 6, Figura 7 y Figura 8.

*Figura 2. Resultado Contexto de la organización*



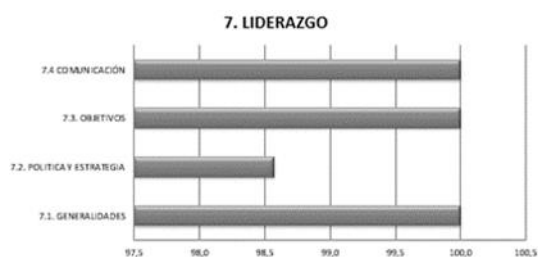
Fuente: Elaboración propia

*Figura 3. Resultado Identidad de la organización*



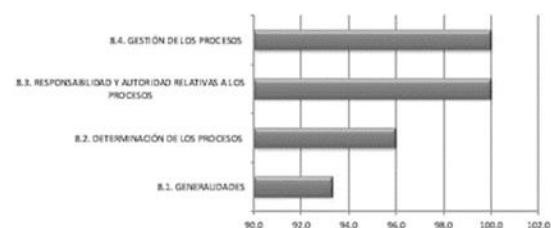
Fuente: Elaboración propia

*Figura 4. Resultado Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia

*Figura 5. Resultado Gestión de los Procesos*



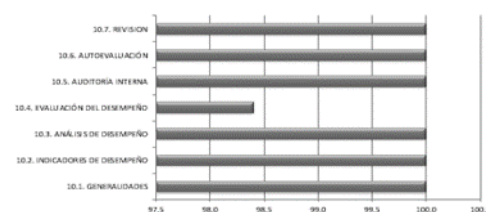
Fuente: Elaboración propia

*Figura 6. Resultado Gestión de los Recursos*



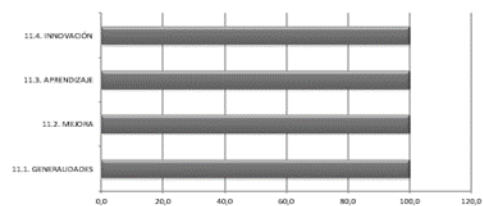
Fuente: Elaboración propia

*Figura 7. Resultado Análisis y evaluación del Desempeño de la Organización*



Fuente: Elaboración propia

*Figura 8. Resultado Mejora, Aprendizaje e Innovación*



Fuente: Elaboración propia

A continuación se resaltan los numerales en los que se evidencio una fortaleza por parte de la compañía: 6 (Identidad de la Organización) con una calificación de 100 que demuestra como la compañía trabaja en pro del cumplimiento de la identidad estratégica donde la misión está basada en los principios de simplicidad, claridad y transparencia, fortaleciendo el mensaje de aportación a la construcción de cultura de ahorro; La visión en línea con el propósito, analizando referentes en la industria internacional, lo que demuestra que el ADN de la cultura corporativa, los valores, los comportamientos y las competencias son la base para ejecutar la estrategia corporativa y alcanzar los objetivos definidos.

Otro numeral que se considera como fortaleza para la compañía es el numeral 11(Mejora, Aprendizaje e Innovación, en este se resalta la práctica de innovación de Porvenir centrada principalmente en la evolución y transformación de la manera como se gestionan los procesos y como se interactúa con el cliente, así que más que ampliar el portafolio, cuando se trata de servicios, la innovación se refleja.

De acuerdo con lo anterior, se ha promovido una cultura de innovación basada en Lean Manufacturing, a lo largo de los años se ha robustecido con más tendencias de escala global como Agile, Design Thinking, entre otras. Así mismo, desde la Gerencia de Innovación y Transformación Digital se vienen desarrollando y gestionando estas capacidades, fomentando iniciativas desde los procesos, los datos y la tecnología, así como promoviendo la formación y el uso de nuevas tecnologías que aseguran una gestión capaz de involucrar a toda la organización; Los dos numerales relatados previamente demuestran el alto nivel de compromiso de la compañía con el SGC, y con su capacidad de mejorar continuamente.

Otro numeral que obtuvo una calificación de 100 fue el 9 (Gestión de los recursos), de acuerdo con el informe de sostenibilidad 2023 de la compañía, dado que la compañía maximiza sus esfuerzos por actividades ecosostenibles como el seguimiento al consumo de servicios públicos, gestión de los residuos y gestión de la papelería, para este último, se buscaron alternativas de reducción de impresiones identificando los tipos de documentos de cada área y su real necesidad de imprimirlos, con el fin de encontrar alternativas para disminuir el índice de impresión. En cuanto al consumo de agua y energía, con la ayuda del software Energy Máster, se obtienen resultados de monitoreo a los recibos Agua y Luz en el que se registra mensualmente dichos consumos y se reportan a cada una de las oficinas cuando se presenta alguna novedad, con el objetivo de entender lo sucedido y detectar o reparar las fugas para mejorar las prácticas eco eficientes.

Sin bien la Organización ha demostrado un alto nivel de cumplimiento y aplicación de los numerales de la norma ISO 9004, puesto que todos se encuentran superiores al 80% de calificación, existen factores que pueden mejorarse como en numeral 5 ( Contexto de la Organización) aunque se demuestra un modelo de gestión basado en el entendimiento y superación de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, mediante una profunda vocación de servicio y responsabilidad social, sin embargo es importante fortalecer las acciones que permitan identificar la incertidumbre política y geopolítica, explorando nuevos modelos de negocio a partir de múltiples ofertas de valor desarrolladas.

En cuanto a las decisiones estratégicas relacionadas con factores competitivos (7,2) la organización cuenta con herramientas, productos y servicios para fortalecer el contacto y la comunicación con los clientes reunidos en estos segmentos: Kids, Generación, Construyendo,

Consolidando, Disfrutando Porvenir; utiliza herramientas de marketing, investigación de mercado, encuestas a clientes para comprender las necesidades y desarrollar productos y servicios, aplicando innovación, creatividad y nuevas tecnologías, sin embargo este ítem puede fortalecerse ya que no evidencia la creación de nuevos productos y/o servicios, correlaciones, etc., realizando un trabajo mancomunado con los proveedores.

Para el mismo numeral 7,2 en cuanto a las estrategias relacionadas con las personas se evidencia un enfoque orientado hacia el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, promoviendo un promedio anual de 140 colaboradores, lo que demuestra el compromiso de la compañía con el desarrollo y crecimiento de su equipo de trabajo, pero esta labor puede reforzarse a través por medio de la comparación con organizaciones a nivel regional y mundial, que permitan nivelar las condiciones y ofertas laborales con los competidores, aunque la Organización es consciente y sortea con éxito la alta rotación de personal, debido a circunstancias propias del mercado, es necesario mostrar más estrategias de motivación frente a nuevas formas de trabajo, orientadas a retener el talento.

La mejora continua implementada por la Organización apunta al incremento de la competitividad de la compañía, mediante la mejora de la eficiencia de sus procesos y la aplicación recurrente de distintas herramientas de seguimientos (KPI's), sin embargo se pueden ampliar los esfuerzos en la manera como identifica y comunica a las partes interesadas los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la ejecución final en comparación referencial y con algunos de referencia mundial.

En cuanto al numeral 8.2.2 al determinar sus procesos y sus interacciones, la organización debería tener en cuenta cuando sea apropiado, los cambios en las operaciones, los mercados y las

tecnologías, si bien la estructura organizacional está plenamente definida, y es flexible y adaptable a los cambios, teniendo en cuenta la posible reforma pensional propuesta por el gobierno Colombiano se deben desarrollar escenarios alternativos y planes para la gestión integral del riesgo ante estos eventuales, si bien se tiene contemplados dichos escenarios no se han establecido pruebas o planes de acción sobre los mismos.

En cuanto al numeral 9,4 La organización debería implementar procesos para detectar los desarrollos tecnológicos y las innovaciones considerando los recursos financieros necesarios para adoptar los cambios tecnológicos, o para adquirir otras capacidades tecnológicas de la organización, y los beneficios de dichos cambios, la organización puede fortalecer la descripción de los elementos que permitan entender el método o criterios bajo el cual se realiza la asignación de recursos financieros a las diversas áreas de la compañía para garantizar la sostenibilidad de los procesos medulares y de apoyo al negocio.

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de mejora la organización obtuvo una calificación global del 97,4% un resultado satisfactorio que resalta la generación de credibilidad, estabilidad y contribución al crecimiento en cada segmento y servicio. Permitiendo asegurar el cumplimiento de la legislación, la claridad de los procesos, el correcto desempeño y gestión de los órganos de administración, así como la divulgación eficiente de la información empresarial a los diferentes sectores de interés.

Adicional a la herramienta mencionada en los párrafos anteriores, se desarrolló una herramienta en Google Forms de forma paralela, en la cual se aplica la autoevaluación del anexo A, propuesta en la norma ISO 9004 -2018, para calificar los numerales del 5.2 Partes interesadas pertinentes al 11.4 Innovación. Cada numeral se encuentra con una opción de respuesta del 1 al 5,

donde 5 representa la madurez más alta puesto que se resalta característica de planeación, desarrollo, documentación, innovación, mejora en todos los niveles de aplicabilidad de dicho numeral.

Esta aplicación se realizó en conjunto con el equipo de mejoramiento organizacional, donde a partir de los conocimientos del SGC respondieron a cada una de las variables posibles, El resultado de este ejercicio evidenció una calificación de 4,8.

En esta calificación se muestra una fortaleza en la completitud del numeral 6, Identidad de una organización, puesto que la organización cuenta con un proceso establecido y mantenido en el que la alta dirección revisa todos los elementos a intervalos planificados, incluyendo las cuestiones externas e internas como parte de la validación de la alineación entre los elementos de la identidad de la organización, su contexto, su dirección estratégica y su política.

Otra fortaleza se visualiza en la totalidad del numeral 8 Gestión de los procesos, dado que la capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el sistema

Si bien actualmente no cuentan con calificaciones inferiores a tres de acuerdo con la revisión exhaustiva realizada por el equipo de mejoramiento, es importante mejorar en numerales como 5.3 cuestiones externas e internas, 7,4 Comunicación, 9,7 Recursos naturales, son elementos que deben considerarse en las acciones de mejora y en la planeación estratégica de la compañía fomentando así el fortalecimiento del desempeño del SGC.



## **7.2 Identificar los riesgos y acciones de mejora que se pueden generar con el incumplimiento del Sistema de gestión de calidad- SGC de la AFP Porvenir, con el fin de aportar al mejoramiento continuo**

El incumplimiento de los numerales de la norma ISO 9004 puede resultar en una variedad de riesgos para la organización, incluyendo la pérdida de eficiencia, la falta de satisfacción del cliente, la disminución de la calidad del producto o servicio, y la falta de mejora continua en el desempeño organizacional. Además, de afectar negativamente la reputación de la empresa y su capacidad para competir en el mercado, es por ello que, a partir de los resultados obtenidos con la medición del nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad - SGC, se realizó una entrevista con el área de riesgos de la Organización, con el fin de lograr detectar cuales son los posibles riesgos emergentes que podrían materializarse al incumplir o bajar el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma.

De acuerdo con lo anterior se lograron identificar siete riesgos emergentes, los cuales se describirán a continuación:

- Pérdida de la confidencialidad, disponibilidad, integridad y privacidad de la información ocasionado por causas o situaciones emergentes, este riesgo afecta el numeral 9,1 (h) la información NTC-ISO9004-2018, actualmente este numeral obtuvo una calificación de 100%, dado que se detectó que dentro de los compromisos primordiales de la Alta Dirección de la Compañía, está el de garantizar la Seguridad de la Información propia y de sus clientes, apalancado en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, el cual, soporta los procesos del negocio, mediante la implementación de buenas prácticas, así mismo, a través del monitoreo, supervisión, restricción, bloqueo y

generación de alarmas tempranas, que ayudan a la toma de decisiones para minimizar o mitigar la materialización de riesgos de Seguridad de la Información que impacten a la compañía, por lo tanto es importante continuar con los esfuerzos mencionados puesto que la disminución del nivel o el incumplimiento podría llevar a un impacto negativo principalmente en la satisfacción del cliente respecto a la seguridad de su Información.

- Impactos financieros adversos debido a cambios por condiciones políticas, económicas, sociales, coberturas de seguro, seguro previsional y mercado, entre otras. Este riesgo se encuentra relacionado con el numeral 11.1 y tomando en cuenta que las organizaciones experimentarán cambios constantes en sus cuestiones externas e internas y en las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, se hace necesaria la mejora, el aprendizaje y la innovación, para apoyar la capacidad que tiene la organización para responder a estos cambios, y lograr así cumplir con su misión y su visión, así como el éxito sostenido. Aunque este numeral obtuvo una calificación de 100 debido a que Porvenir desarrolla capacidades en la gestión eficiente de procesos e innovación, lo que le permite reinventarse y buscar constantemente la mejora en la experiencia del cliente, es importante seguir trabajando y monitoreando el entorno y trabajando en las oportunidades de mejora
- Menores ingresos como consecuencia de incertidumbre regulatoria y reformas legales (tributaria, financiera, laboral, pensional, así como los modelos de supervisión del estado) que afecten y/o cambien el régimen de ahorro solidario individual, o los beneficios de los fondos de pensiones voluntarias. Este riesgo se encuentra relacionado con el numeral 8.2.2, cambios en las operaciones, los mercados y las tecnologías; y si bien la estructura organizacional está plenamente definida, es flexible para desarrollar la estrategia de manera

eficiente y eficaz, adaptable a los cambios y confiable para los grupos de interés, no se han desarrollado escenarios alternativos y planes para la gestión integral del riesgo ante eventuales cambios del entorno, lo que llevo a una calificación de 60% , demostrando que este requerimiento se está operando, pero no existe una adecuada documentación de los planes de acción, por lo que se sugiere documentar estas estrategias en un canal optimo que mantenga informada a las partes interesadas.

- Surgimiento de nuevas modalidades de pagos y movimientos de dinero (monedas virtuales) que dificulten la identificación y rastreo de los recursos de los clientes. Este riesgo se encuentra asociado al numeral 9,7 (b), ser consciente de las nuevas tendencias y tecnologías, sobre su uso eficiente y sobre las expectativas de las partes interesadas, pese a ello, Porvenir tiene la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías que le permiten ganar agilidad, a lo cual identifica el contexto y dimensiones de la tecnología, esto liderado por la Gerencia de Recursos y Transformación Tecnológica, lo que ha llevado a una calificación de un 100%
- Indisponibilidad de la operación de los procesos y/o servicios tecnológicos debido a nuevos virus, parásitos u otras bacterias que ocasionen afectaciones en la salud del recurso humano. Este riesgo se encuentra relacionado con el numeral 8.4.2, de la continuidad del negocio y la resiliencia, para esto Porvenir cuenta con un modelo integral que le permite administrar los diferentes tipos de riesgos a los que se expone, en el mismo se aborda la gestión del riesgo de mercado, riesgo de liquidez, de crédito, riesgo operacional, seguridad de la información y ciberseguridad, así como los asociados a la protección de los datos personales, y riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio, y SARLAFT.

- Ingovernabilidad (corrupción, golpes de estado, guerras civiles, entre otros) que afecten la disponibilidad de la operación de la AFP. Este riesgo se encuentra asociado con el numeral 8.4.2, responsabilidad social y antisoborno. El cumplimiento de este numeral obtuvo una calificación de 80%, puesto que la organización puede ampliar sus esfuerzos en la manera como identifica y comunica a las partes interesadas el impacto social, ambiental en la ejecución de sus productos, instalaciones y procesos.
- Cambios climáticos (transición o físicos), sociales, tecnológicos, confrontación geo-económica que afecten de forma importante el aparato productivo mundial, el desempeño de la economía y la valorización de los activos financieros en que se encuentran invertidos los portafolios. Este riesgo se encuentra asociado con el numeral 8.4.2, el ambiente y la energía (por ej ISO 14001, ISO 50001), el cual obtuvo una calificación de 80%. Si bien actualmente la organización cuenta con un manual de administración de activos fijos con políticas definidas, procedimientos para su manejo eficaz, programa de mantenimiento preventivo y correctivo, y con diferentes programas en favor del ambiente, se pueden ampliar los esfuerzos en la manera como identifica y comunica a las partes interesadas los impactos de tipo ambiental relacionados con las instalaciones, los procesos, y los productos de inicio a fin del proyecto.

Así mismo y a raíz de los riesgos que representa el incumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9004 se proponen diferentes acciones que permitan la mitigación y/o materialización de estos. A continuación, se presenta el despliegue de las propuestas:

- Buscar la certificación de la norma ISO 27001 en su nueva versión 2022 de forma tal que pueda asegurarse la información, entendiendo que, dentro de los compromisos primordiales de la alta Dirección de la Compañía, está el de garantizar la Seguridad de la Información propia y de sus clientes. Para esta actividad es importante actualizar la certificación de los auditores internos en la versión 2022, estas actividades podrían ser lideradas por los equipos de Dirección de Riesgos, Dirección de Mejoramiento Organizacional. En relación con el cumplimiento de los requisitos, estos deben ser garantizados por las siguientes áreas: Dirección de seguridad, Dirección de Desarrollo del Talento Humano, Dirección de Abastecimiento, Dirección de Seguridad Informática y Comunicaciones, Dirección de Infraestructura Tecnológica, Gerencia Técnica de Delivery, Dirección de Servicios Administrativos.
- Buscar la combinación o integración de los Sistemas de Gestión, actualmente la compañía se encuentra certificada en tres normas y se encuentra en búsqueda de una más, es por ello que para evitar la sobrecarga de los auditores y auditados, y lograr una optimización en costos, tiempo y calidad del ciclo de auditorías anual, se debe buscar la combinación de estas, teniendo contemplado dentro de la planeación, factores como: (a) Formación de equipo de auditores integrales (b) Centralización del ente certificador, puesto que actualmente se tienen dos. (c) La planeación del ciclo 2025, esta se debe anticipar para unas normas y de igual manera posponer para otras, de acuerdo con la necesidad de la compañía.

Una vez se tengan definidos estos factores, se puede avanzar con la socialización a la compañía resaltando las ganancias para la misma.

- Se debe continuar con la planeación estratégica para mantener el liderazgo en el sector de Pensiones y Cesantías enfrentando los retos del volumen de negocio y desarrollando capacidades en la gestión eficiente de procesos e innovación, que le permitan reinventarse. Desarrollar e innovar las estrategias de ventas y mantener la excelencia operativa, a partir de los modelos de gestión, innovación, y herramientas organizacionales que hacen de Porvenir, una organización líder y referente del mercado financiero en Colombia.

Actualmente la compañía cuenta con diferentes actividades de Innovación lideradas por la gerencia de Innovación y transformación de la organización, quienes por medio de un centro de automatizaciones, un frente de proyectos y un análisis de datos, han permitido que la compañía avance continuamente en la evolución del negocio, estas iniciativas hacen parte del cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica y mantienen la compañía como líder en el mercado, es por ello que se debe dar continuidad a estas actividades e implementar los recursos óptimos que mantengan la calidad en los desarrollos.

- De acuerdo al numeral anterior, se cuenta con un centro de automatizaciones eficiente que le ha permitido a la compañía evolucionar en sus procesos y optimizar tiempos y gastos, sin embargo estos son atendidos a demanda por un equipo de desarrolladores, lo que dificulta que algunas actividades sean automatizadas en los tiempos y términos establecidos, por lo que se evidencia la posibilidad de crear un modelo de formación dentro de la compañía que permita a más personas de las áreas, fortalecer sus conocimientos en automatizaciones No code, por medio de herramientas con las que ya cuenta la compañía, entre ellas Excel, Power BI, Access, Power Automate.

- Se debe crear un plan de acción inmediato que permita a la organización descubrir nuevos negocios que favorezcan las partes interesadas, y brindar los recursos pertinentes que permitan la adaptación al cambio y la evolución del negocio.

Actualmente la compañía se encuentra a la expectativa por un cambio en la reforma pensional, lo que deriva en la salida de más del 50% de los afiliados, es por ello que es importante implementar un plan de choque que permita la adaptación del negocio en la búsqueda de nuevos productos o servicios, para ello, la compañía cuenta con grandes avances y equipos de alta calidad que le permiten la adaptación del negocio es por ello, por lo que se debe buscar la referenciación con empresas financieras para así determinar nuevos objetivos. Todo este plan estratégico debe ser liderado directamente por la alta dirección.

- Adaptarse a la evolución de las nuevas modalidades de pago, si bien actualmente grupo aval ya contempló esta necesidad como lo es la aplicación DALE, se debe reforzar el uso de esta mediante canales de gran difusión como lo son las redes sociales.

La evolución en medios de pago para los diferentes productos y servicios es creciente de allí el nacimiento de los bolsillos virtuales como NEQUI o DAVIPLATA. Actualmente grupo AVAL está implementando esta misma modalidad con el aplicativo DALE, sin embargo, es claro que no ha tenido la misma acogida que las antes mencionada, por lo que se sugiere usar la modalidad de redes sociales para difundir de mejor manera esta aplicación.

- Búsqueda de la certificación de la norma 22301, esto teniendo en cuenta que la compañía cuenta con una estrategia de continuidad del negocio sólida y sostenible, sin embargo, la misma no se encuentra certificada.

Inicialmente es importante contemplar los requisitos y cumplimientos de dicha norma para asegurar que la organización tiene las capacidades de demostrar que la compañía puede continuar con sus operaciones en momento de crisis y después del mismo. Para dichos momentos se contemplan: desastres naturales, algún tipo de ciberataque, una posible pandemia, conflicto armado y/o cualquier que obligue a interrumpir la operación normal de la entidad. El inicio del proceso de la certificación debe estar liderado por la dirección de riesgos, en la que se cuenta con un centro especial de continuidad del negocio y donde aseguran la continuidad de los procesos primarios de la compañía en caso de presentarse alguna novedad en la sede principal.

Para lograrlo, se deben tener en cuenta factores como un equipo de auditores internos certificados, que esta norma se adhiera al plan de auditorías combinadas al que se pretende llegar en el mediano plazo, y fortalecer la actualización documental que favorezca la comprensión del Sistema de gestión desde esta norma.

- Si bien actualmente se tienen contempladas acciones en caso de presentar golpes de estado, guerras civiles, entre otros, es pertinente que dichas acciones sean documentadas y socializadas a las partes interesadas de modo que las mismas sepan como accionar en caso de que este riesgo se materialice.

Entendiendo que las partes interesadas son las comunidades, el estado, los accionistas, las comunidades, los clientes, los colaboradores y los proveedores, cada uno desde una perspectiva y necesidad del negocio de forma diferente, requieren una adecuada información del cómo proceder ante estas casuísticas, es por ello por lo que dentro de la página se debería incluir este tipo de información.



- Iniciar el proceso de cumplimiento a la nueva enmienda de la ISO 9001 en la cual se determine si el cambio climático debe ser pertinente, e identificar las necesidades de las partes interesadas, esto debe ser liderado por el equipo de mejoramiento quienes actualmente se encargan del ciclo de auditorías de la norma en mención.
- La organización puede ampliar sus esfuerzos en la manera como identifica y comunica a las partes interesadas los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, si bien actualmente su medio de comunicación más utilizado, está relacionado directamente con canales digitales, existe una alta población de la tercera edad que no cuenta con información de primera mano de los cambios o beneficios que brinda la AFP es por ello que es importante no dejar de lado medios de comunicación como periódicos y canales televisivos, de esta manera asegurar que más del 90% de los clientes se encuentren al tanto de las novedades.

### **7.3 Validación de las acciones de mejora propuestas con la empresa AFP Porvenir**

De acuerdo con las propuestas planteadas, se despliegan los planes de trabajo a la entidad Porvenir, por medio de una reunión en conjunto con el equipo de Mejoramiento, donde se socializa el resultado final de la medición realizada, el impacto de dichos resultados en relación con los riesgos de la compañía, y como los numerales con calificaciones bajas demuestran la posibilidad de la materialización de alguno de los riesgos mencionados en el objetivo dos.

Una de las propuestas que mayor disposición y aceptación tuvo por parte del equipo de Calidad fue la búsqueda de la certificación de la norma ISO 27001 en su nueva versión 2022, puesto que actualmente la compañía se encuentra en proceso de formación del equipo auditor el con el objeto de cumplir con este objetivo en un mediano plazo es decir para el próximo ciclo de

auditoría interna ISO 27001- 22 el cual se llevara a cabo para el mes de agosto del presente año, este compromiso queda documentado y aprobado por cada uno de los asistentes en el comité primario corte Enero- Febrero 2024.

La anterior propuesta se encuentra asociada a la combinación o integración de los Sistemas de Gestión, de acuerdo a las certificación de tres normas ISO, el equipo de calidad reconoce e identifica los beneficios de dicha propuesta en cuanto a la optimización en costos, tiempo y calidad del ciclo de auditorías anual, es por ello que el objetivo del equipo es lograr inicialmente la combinación del ciclo de auditorías en un mediano plazo para los ciclos 2024 y 2025, en donde como primera actividad se encuentra la capacitación y nombramiento de auditores integrales que logren desarrollar las auditoria con altos niveles de profesionalismo, dado correcto cumplimiento a la validación de cada una de las normas auditadas.

Otra de las iniciativas relacionadas directamente a el SGC es la búsqueda de la certificación de la norma 22301, teniendo en cuenta que la compañía cuenta con una estrategia de continuidad del negocio sólida y sostenible, sin embargo, la misma no se encuentra certificada, lo que permitiría a la organización demostrar las capacidades de la compañía en continuar con sus operaciones en momento de crisis y después del mismo, el área de Mejoramiento Organizacional demuestra gran interés teniendo en cuenta las altas probabilidades de alcanzar la obtención de dicha certificación, se contempla alcanzar este objetivo en un lapso no mayor a dos años.

En el comité posterior, Marzo – Abril se socializan distintas propuestas, unas que ya están siendo desarrolladas por la compañía, aportando valor a los procesos y crecimiento organizacional, las mismas son entendidas por la gerencia de transformación corporativa, y se acepta la continuidad de estas, teniendo en cuenta el valor agregado.

En relación con la propuesta que menciona el crear un modelo de formación dentro de la compañía que permita a más personas de las áreas, fortalecer sus conocimientos en automatizaciones, tiene gran recepción por parte del equipo de I+D, quienes proponen un modelo de capacitación autónomo en el que los funcionarios puedan acceder a plataformas como Udemy y tomar los cursos básicos de programación, y de esta manera generen automatizaciones ligeras que permitan la optimización de tiempos y costos en cada una de las áreas de la compañía.

En conclusión, las propuestas son validadas y aceptadas por la Organización, principalmente por el equipo de Mejoramiento Organizacional, quienes liderarían el 80% de estas y se comprometen con realizar de nuevo la medición del SGC bajo los criterios de la norma ISO 9004, en una periodicidad anual, con el fin de validar los avances en la calificación y en los criterios por mejorar.

## 8 Conclusión

En conclusión se puede afirmar que el documento y los resultados del trabajo fueron satisfactorios para las partes interesadas ya que se logró el cumplimiento de los objetivos planteados en los cuales entregaron los resultados de la medición de madurez del Sistema de Gestión de calidad cuyo resultado favorable fue de 97.4%, así como la identificación de riesgos asociados a los numerales de la norma ISO 9004 brindando con ellos propuestas a desarrollar para mitigarlos, documentos y recomendaciones que fueron adoptadas de manera satisfactoria por la AFP Porvenir y que a partir de los resultados de este documento están siendo desarrolladas en la actualidad.

### **8.1 Análisis de los requerimientos para la evaluación del nivel de madurez de acuerdo con los criterios de la norma ISO 9004.**

Si bien la compañía cuenta con una amplia experiencia en el mercado y mantiene niveles altos de sostenibilidad, anteriormente no se había ocupado en realizar la medición de la madurez de su Sistema de Gestión de Calidad- SGC, por lo que el desarrollo de esta herramienta le permitió al área de Mejoramiento continuo conocer en cifras reales su desempeño como organización frente la calificación de madurez del sistema de gestión de la calidad, el cual arrojó un resultado de madurez del 97,4% lo que demuestra que la AFP Porvenir es una organización sólida, con un desempeño completo que identifica fortalezas potenciales que fomentan las actividades de liderazgo de la organización. Evidenciando con claridad, que los procesos y las relaciones con las partes interesadas pertinentes se cumplen de acuerdo con las necesidades y expectativas determinadas por los clientes, otro punto fuerte de la organización es el interés por el

mantenimiento y evolución del sistema de gestión de calidad- SGC, dado que se dispone de un proceso bien establecido que la alta dirección revisa en intervalos planificados, evaluando allí elementos de la identidad, su contexto, su dirección estratégica y su política.

Es importante resaltar la gestión de los procesos, dado que estos se determinan sistemáticamente y sus interacciones de tal manera que las salidas y los resultados son concisos y generan un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización de forma dinámica entre la política y la dirección estratégica, demostrando así que los procesos han alcanzado un nivel de competitividad en el sector de las administradoras de Pensiones en Colombia.

Sin embargo, es pertinente concluir que si bien el promedio global la madurez del sistema de gestión de calidad – SGC muy alto en la organización, esta herramienta permitió evidenciar que algunos numerales de la norma son altos ISO-9004-2018 no alcanzaron el rango de calificación esperado por la organización, como son el numeral 5 (Contexto de la Organización) y el 7.2 (Decisiones estratégicas relacionadas con factores competitivos), en las cuales es imprescindible identificar y aplicar planes de acción frente a la incertidumbre política y geopolítica, haciendo uso de las herramientas con las que cuenta la compañía y su fortaleza en cuanto a creatividad e innovación con el fin formular y fomentar la creación de nuevos productos.

La AFP Porvenir, también debe mejorar en la comunicación de los impactos sociales y ambientales de sus procesos, así como en la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado, según lo señalado en los numerales 8.2.2 y 9.4. Estos esfuerzos contribuirán a un mejor desempeño

y a una mayor alineación con las expectativas de las partes interesadas mas aun cuando la compañía demuestra constantemente su compromiso con la excelencia.

**8.2 Identificar los riesgos y acciones de mejora que se pueden generar con el incumplimiento del Sistema de gestión de calidad- SGC de la AFP Porvenir, con el fin de aportar al mejoramiento continuo.**

En conjunto con el área de Riesgos de la organización, se identificaron siete riesgos emergentes los cuales se resumen a continuación:

- ✓ Riesgo asociado con el numeral 9,1 (h) la información,
- ✓ Riesgo asociado con el numeral 11.1 ya que pueden presentarse impactos financieros adversos.
- ✓ Este riesgo identificado se encuentra asociado con el numeral 8.2.2, Menores ingresos.
- ✓ En lo correspondiente con el numeral 9,7 (b). Surgimiento de nuevas modalidades de pagos y movimientos de dinero (monedas virtuales).
- ✓ Los otros tres riesgos en relación con el numeral 8.4.2, responsabilidad social y anti soborno que conlleve a la ingobernabilidad, cambios climáticos, tecnológicos y de otro

Por supuesto a estos riesgos se les realizó un análisis a la luz de los numerales de la norma que afectan por lo que se le plantearon siete estrategias de mejora que permitan mitigar el riesgo y reducir el impacto de estos las cuales se resumen a continuación.

- ✓ Buscar la certificación de la norma ISO 27001 en su nueva versión 2022 de forma tal que pueda asegurarse la información.
- ✓ Buscar la evolución y adaptarse a los cambios creando un plan de acción inmediato que permita a la organización descubrir nuevos negocios que favorezcan las partes interesadas.
- ✓ Impulsar campañas de adaptación a los cambios y revolución dando a conocer las opciones de la banca personal como Nequi Daviplata, Dale a través de las redes sociales de la compañía.
- ✓ Iniciar procesos para la búsqueda de la de la certificación de la norma 22301
- ✓ Documentar y socializadas a las partes interesadas las estrategias de acción en caso de golpes de estado, guerras civiles, u otros eventos.
- ✓ Iniciar el proceso de evaluación, establecimiento y cumplimiento a la nueva enmienda de la ISO 9001 frente al cambio climático.
- ✓ Ampliar los esfuerzos sobre la comunicación a las partes interesadas de los impactos sociales y ambientales de los procesos, productos e instalaciones de la AFP porvenir.

### **8.3 Validación de las acciones de mejora propuestas con la empresa AFP Porvenir**

Por último en retroalimentación con el área de mejoramiento continuo de la AFP Porvenir, , los riesgos latentes y las oportunidades de mejora con el fin de mitigar el impacto de estos en la compañía y en el negocio; con las cuales se pudo concluir que estas propuestas que fueron bien recibidas y tomadas muy en cuenta por parte de la AFP Porvenir y que están siendo desarrolladas por la compañía, lo que nos permitió aportar valor a los procesos sostenibilidad y crecimiento organizacional, así mismo el área de mejoramiento continuo adopto la herramienta de medición del sistema de gestión de calidad – SGC, con la cual se propondrá hacer una revisión del nivel de madurez del sistema de forma anual, a fin de asegurarse que el excelente nivel se mantenga, así



## 9 Referencias

Guerrero Monroy, J. D. (2012). *Evaluación del nivel de madurez de un SGC basado en la norma ISO 9004:2009*. Nueva Granada: Universidad Militar de Nueva Granada .

Icontec. (2015). *NTC-ISO-9001*. Bogotá.

Icontec. (2018). *NTC-ISO-9004*. Bogotá.

Instituto Uruguayo de normas Técnicas. (2018). *Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido*. Obtenido de Vuce.gub.uy.

Instituto Uruguayo de Normas Tecnicas. (s.f.). *Gestión para el éxito sostenido de una Organización, enfoque de gestión de calidad*.

Perez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I., & Rodríguez Ruiz , Y. (2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas Ingeniería Industrial*. La Habana: Instituto Superior Politecnico José Antonio Echeverría.

Porvenir. (2023). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá.

Rodriguez Rojas , Y., & Pedraza Nájara, X. (2019). Madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. *Revista de ciencias humanas y sociales*, 34, 18 1358, 1389.

Torrealba, G. (2020). *La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de Mando integral para el éxito sostenido.*

Icontec. (2015). NTC-ISO-9001. Bogotá.

Icontec. (2018). NTC-ISO-9004. Bogotá.

Guerrero Monroy, J. D. (2012). *Evaluación del nivel de madurez de un SGC basado en la norma ISO 9004:2009.* Nueva Granada: Universidad Militar de Nueva Granada .

Icontec. (2015). NTC-ISO-9001. Bogotá.

Icontec. (2018). NTC-ISO-9004. Bogotá.

Instituto Uruguayo de normas Técnicas. (2018). *Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido.* Obtenido de Vuce.gub.uy.

Instituto Uruguayo de Normas Tecnicas. (s.f.). *Gestión para el éxito sostenido de una Organización, enfoque de gestión de calidad.*

Perez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I., & Rodríguez Ruiz , Y. (2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas Ingeniería Industrial*. La Habana: Instituto Superior Politecnico José Antonio Echeverría.

Porvenir. (2023). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá.

Rodriguez Rojas , Y., & Pedraza Nájar, X. (2019). Madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. *Revista de ciencias humanas y sociales*, 34, 18 1358, 1389.

Torrealba, G. (2020). *La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de Mando integral para el éxito sostenido*.

.