

**Plan prospectivo estratégico para la Unidad Administrativa Especial de Gestión  
Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP al año 2029**

**María Teresa Arias Sierra, Luis Vicente Caicedo García**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas**

**Director**

**Darío Alfonso Sierra Arias**

**PhD en Administración Estratégica de Empresas**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División Ciencias Económicas y Contables**

**Especialización en Finanzas Públicas**

**2024**

## Contenido

Introducción .....	11
1. Plan prospectivo estratégico para la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP al año 2029 .....	13
2. Marco Teórico .....	13
2.1 Planeación Prospectiva estratégica .....	13
2.1.1 Diferencias entre planificación, prospectiva y estrategia .....	14
2.2 Herramientas de la Planeación estratégica .....	15
2.2.1 Árbol de competencias .....	15
2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	16
2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	16
2.2.4 Matriz Interna – Externa (IE) .....	17
2.2.5 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	18
2.2.6 Matriz del Perfil competitivo (MPC).....	19
2.2.7 PESTEL .....	19
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo general .....	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
4. Reseña histórica .....	21
5. Capítulo de Planeación estratégica .....	22
5.1 Definición del sistema .....	22
5.1.2 Misión .....	22
5.1.3 Visión.....	23

5.1.4 Filosofía .....	24
5.1.5 Competencias esenciales .....	26
5.1.6 Matriz de macro segmentación .....	27
5.1.7 Postura ética.....	27
6. Análisis interno .....	28
6.1 Árbol de competencias .....	28
6.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado.....	34
6.3 Listado de variables internas .....	36
6.4 Análisis tendencial de variables endógenas .....	38
7. Análisis del sector .....	43
7.1 Sector Hacienda y Crédito Público .....	43
7.1.1 Entidades adscritas.....	43
7.1.2 Entidades vinculadas .....	44
8. Análisis del macro entorno .....	44
8.1 Factores de cambios exógenos PESTEL.....	44
8.2 Evaluación de factores externos.....	46
9. Postura estratégica de la organización.....	47
9.1 Matriz Interna-Externa .....	47
10. Formulación de la estrategia .....	48
10.1 Matriz de la Planeación estratégica MPEC .....	48
10.2 Relacionamiento Matriz Interna-Externa y MPEC .....	56
11. Capítulo de prospectiva.....	57
11.1 Planteamiento del problema .....	57

11.2 Objetivo.....	57
11.3 Justificación.....	57
12. Análisis estructural.....	59
12.1 Listado de variables internas y externas.....	59
12.2 Software MICMAC.....	60
12.2.1 Matriz de Influencias Directas – MDI .....	60
12.2.2 Características de la Matriz .....	62
12.2.3 Plano de influencias directas .....	63
12.2.4 Plano de influencias indirectas .....	64
12.2.5 Plano de desplazamiento.....	65
12.3 Listado y descripción de variables estratégicas.....	65
13. Diseño y construcción de escenarios .....	66
13.1 Perfil de expertos evaluadores.....	66
13.2 Escenarios probables .....	67
13.2.1 Matriz de probabilidad de escenarios .....	68
13.3 Descripción de escenarios .....	69
13.3.1 Escenario optimista.....	69
13.3.2 Escenario pesimista .....	70
13.3.3 escenario alternativo 1 .....	71
13.3.4 Escenario alternativo 2 .....	72
14. Análisis de actores sociales.....	73
14.1 Actores convergentes .....	83
14.2 Actores divergentes.....	85

14.3 Objetivos Conflictivos: .....	85
14.4 Descripción objetivos conflictivos .....	86
14.5 Plan de acción de Objetivos conflictivos .....	87
14.6 Valoración del poder de los actores .....	89
15. Construcción del escenario apuesta .....	92
15.1 Construcción del árbol de pertinencias .....	92
15.2 Formulación de acciones estratégicas .....	95
15.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas).....	99
16. Tablero de control – puesta en marcha - seguimiento .....	103
Conclusiones .....	106
Recomendaciones.....	108
Referencias.....	109

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Estructura Matriz interna-Externa</i> .....	17
<b>Tabla 2.</b> <i>Misión Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales</i> .....	22
<b>Tabla 3.</b> <i>Visión Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales</i> .....	23
<b>Tabla 4.</b> <i>Principios y valores de la UGPP</i> .....	25
<b>Tabla 5.</b> <i>Competencias esenciales</i> .....	26
<b>Tabla 6.</b> <i>Árbol de competencias</i> .....	28
<b>Tabla 7.</b> <i>Matriz de Evaluación de Factores Interno - MEFI</i> .....	34
<b>Tabla 8.</b> <i>Listado de variables internas</i> .....	36
<b>Tabla 9.</b> <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i> .....	38
<b>Tabla 10.</b> <i>Factores de cambios exógenos PESTEL</i> .....	44
<b>Tabla 11.</b> <i>Matriz de evaluación de factores externos - MEFE</i> .....	46
<b>Tabla 12.</b> <i>Matriz de planeación estratégica MPEC</i> .....	50
<b>Tabla 13.</b> <i>Listado de variables internas y externas</i> .....	59
<b>Tabla 14.</b> <i>Matriz de influencias directas</i> .....	60
<b>Tabla 15.</b> <i>Características de la matriz</i> .....	62
<b>Tabla 16.</b> <i>Listado y descripción de variables estratégicas</i> .....	65
<b>Tabla 17.</b> <i>Perfil de evaluadores</i> .....	66
<b>Tabla 18.</b> <i>Matriz de probabilidad de escenarios</i> .....	68
<b>Tabla 19.</b> <i>Descripción de escenarios</i> .....	69
<b>Tabla 20.</b> <i>Escenario optimista</i> .....	70
<b>Tabla 21.</b> <i>Escenario pesimista</i> .....	71
<b>Tabla 22.</b> <i>Escenario alterno 1</i> .....	71

<b>Tabla 23.</b> <i>Escenario alternativo 2</i> .....	72
<b>Tabla 24.</b> <i>Cuadro de intereses</i> .....	74
<b>Tabla 25.</b> <i>Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos</i> .....	80
<b>Tabla 26.</b> <i>Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores</i> .....	82
<b>Tabla 27.</b> <i>Grupos de actores convergentes</i> .....	83
<b>Tabla 28.</b> <i>Grupo de actores divergentes</i> .....	85
<b>Tabla 29.</b> <i>Objetivos conflictivos</i> .....	85
<b>Tabla 30.</b> <i>Planes de acción de objetivos conflictivos</i> .....	87
<b>Tabla 31.</b> <i>Valoración del poder de los actores</i> .....	89
<b>Tabla 32.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 1</i> .....	92
<b>Tabla 33.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 2</i> .....	92
<b>Tabla 34.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 3</i> .....	93
<b>Tabla 35.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 4</i> .....	93
<b>Tabla 36.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 5</i> .....	94
<b>Tabla 37.</b> <i>Matriz RICE Objetivo 6</i> .....	94
<b>Tabla 38.</b> <i>Acciones estratégicas</i> .....	95
<b>Tabla 39.</b> <i>Valores de importancia</i> .....	99
<b>Tabla 40.</b> <i>Valores de Gobernabilidad</i> .....	100
<b>Tabla 41.</b> <i>Calificación de importancia y gobernabilidad</i> .....	100
<b>Tabla 42.</b> <i>Tablero de control</i> .....	104

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Matriz de macro segmentación</i> .....	27
<b>Figura 2.</b> <i>Matriz Interna-Externa IE</i> .....	47
<b>Figura 3.</b> <i>Plano de influencias directas</i> .....	63
<b>Figura 4.</b> <i>Plano de influencias indirectas</i> .....	64
<b>Figura 5.</b> <i>Plano de desplazamiento</i> .....	65
<b>Figura 6.</b> <i>Histograma de probabilidad de los escenarios</i> .....	67
<b>Figura 7.</b> <i>Conflictividad de objetivos</i> .....	81
<b>Figura 8.</b> <i>Matriz IGO</i> .....	102

## Resumen

El presente documento es la sistematización de una actividad académica en la cual se desarrollará un plan prospectivo que propone mejorar la percepción que tienen los ciudadanos de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP al momento de realizar trámites de procesos de fiscalización y derechos pensionales; el cual busca, aplicar sobre factores internos y externos diversos escenarios para valorar y proyectar a mediano y largo plazo los desafíos que enfrentan las entidades.

Es relevante destacar que para llevar a cabo este trabajo se utilizaron publicaciones disponibles en internet y como fuente esencial de información la publicada en la página web de la entidad como son los informes de gestión para los años 2022, 2023, informe de estados contables 2023, entre otros.

Inicialmente se presenta cómo diagnóstico el análisis interno y externo de los factores representados en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que son el insumo para definir las estrategias y plantear los objetivos que se esperan lograr a largo plazo y optimizar el reto que tiene la Unidad de fortalecer la cercanía con el ciudadano y llegar a ser una entidad que facilite los medios para la gestión de trámites y el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con el Sistema de la Protección Social en el país.

Finalmente se encontrará, el plan prospectivo que se propone como aporte a la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP del cual se espera que las acciones propuestas, sean una herramienta positiva para mejorar el posicionamiento y la percepción que tienen los ciudadanos de la entidad.

Palabras Clave: prospectiva, percepción, ciudadanos, fiscalización, aportes al sistema de seguridad social, parafiscales, derechos pensionales.

### **Abstract**

This document is the systematization of an academic activity in which it is proposed to develop a prospective plan that proposes to improve the perception that citizens have of the Special Administrative Unit of Pension Management and Parafiscal Contributions of Social Protection-UGPP when carrying out procedures of inspection processes and pension rights; which seeks to apply various scenarios to internal and external factors to assess and project the medium and long-term challenges faced by entities.

It is relevant to highlight that to carry out this work, publications that are available on the Internet were used and as an essential source of information that published on the entity's website, such as the management reports for the years 2022, 2023, financial statement report. 2023, among others.

Initially, the internal and external analysis of the factors represented in the strengths, weaknesses, threats, and opportunities that are the input to define the strategies and set the objectives that are expected to be achieved in the long term and optimize the challenge that the Unit faces are presented as a diagnosis. to strengthen closeness with the citizen and become an entity that facilitates the means for the management of procedures and compliance with obligations related to the Social Protection System in the country.

Finally, the prospective plan that is proposed as a contribution to the Special Administrative Unit of Pension Management and Parafiscal Contributions of Social Protection-UGPP will be found, of which it is expected that the proposed actions will be a positive tool to improve the positioning and perception that the citizens of the entity have.

Keywords: prospective, perception, citizens, inspection, contributions to the social security system, parafiscal, pension rights.

## **Introducción**

En el entorno empresarial actual, la planeación estratégica desempeña un papel fundamental en el éxito a largo plazo de las organizaciones. Desde la adaptación a los cambios del mercado hasta la identificación de oportunidades de crecimiento, una estrategia bien planificada asertivamente puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento.

El presente plan prospectivo estratégico tiene como objetivo trazar el rumbo futuro de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP), con el fin de prever, anticipar y lograr prepararse para los desafíos que enfrentará en el entorno cambiante y dinámico en el que opera. Este documento busca establecer una visión clara y objetivos estratégicos que guíen las acciones y decisiones de la UGPP en los próximos años, generando una imagen positiva, y asegurando su sostenibilidad, eficiencia y capacidad de adaptación a las demandas del contexto actual.

La UGPP es la Unidad Administrativa Especial del Orden Nacional encargada del reconocimiento y administración de los derechos pensionales y prestaciones económicas a cargo de administradoras del Régimen de Prima Media del orden nacional o de las entidades públicas del orden nacional liquidadas o en liquidación; así como las tareas de seguimiento, determinación y el cobro de la adecuada, completa y oportuna liquidación y pago de las contribuciones parafiscales.

A lo largo de este plan, se presentarán análisis detallados del entorno externo e interno, identificación de tendencias relevantes, definición de escenarios futuros posibles y establecimiento de metas y líneas de acción para alcanzar la visión propuesta. Asimismo, se abordarán los desafíos y oportunidades específicas que se vislumbran en el horizonte, igualmente definirá las estrategias para enfrentarlos con éxito.

Esperamos que este plan prospectivo estratégico sirva como guía fundamental para la toma de decisiones informadas y la construcción de un camino sólido hacia el futuro deseado para la UGPP.

## **1. Plan prospectivo estratégico para la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP al año 2029**

### **2. Marco Teórico**

En el plan prospectivo que se desarrolla en el presente trabajo se pretende realizar el diagnóstico de la situación actual, e identificar los cambios que se requieren para lograr la imagen que se pretende proyectar a 2029 de la entidad objeto de estudio. En el presente capítulo se identificarán los referentes teóricos y conceptos básicos necesarios que la sustentan para la realización del plan prospectivo.

#### **2.1 Planeación Prospectiva estratégica**

La planeación prospectiva estratégica es un método utilizado por las organizaciones a nivel global, con el propósito de anticipar eventos o situaciones y así prepararse para el futuro. Consiste entonces en el análisis de tendencias e identificación de posibles escenarios futuros y el desarrollo de estrategias para enfrentarlos de la manera más efectiva. Se puede decir que es un proceso que permite a las empresas prepararse para los cambios y desafíos que puedan presentarse en un periodo determinado de tiempo, fomentando así su adaptabilidad y capacidad de innovación.

Es importante destacar que la planeación prospectiva estratégica no busca predecir el futuro con certeza, sino más bien explorar las diversas posibilidades y desarrollar planes flexibles que permitan a la organización adaptarse a diferentes situaciones posibles de presentarse. Este enfoque ayuda a las empresas a tomar decisiones más informadas en el presente, proyectando el impacto a mediano y largo plazo.

Las acciones estratégicas implementadas por las organizaciones, en base a los análisis y diagnóstico previos, hacen parte de su responsabilidad social y son de vital importancia para definir el futuro de esta y su éxito a largo plazo. (Bautista Hernández & Estupiñán Ricardo, 2018)

La prospectiva posee dos rutas que van a la par más nunca se cruzan, la primera es la identificación de los posibles escenarios futuros, y la segunda contempla aquellas acciones que la organización implementará a fin de llevar a la empresa hacia el horizonte deseable. (Dueñas Ramos, García Betancurt, & Medina León, 2009)

Los problemas que se tienen hoy en una organización son consecuencia de situaciones o errores pasados que en su momento no fueron identificados, o en caso de conocerlos, no se realizaron acciones que los contrarrestaran o las mismas no surtieron los efectos deseados. Esto conlleva a que se deban tomar decisiones con el propósito de cambiar el futuro, para lo cual hay cuatro opciones sobre las cuales se debe elegir. La primera es la actitud pasiva, donde no se hace ningún cambio ni acción y se deja que el destino disponga su voluntad; la segunda actitud es la reactiva, en la cual se toman las acciones para combatir la situación presentada; en tercer lugar, están las personas preactivas, que trata de asegurar la compañía para que esté preparada a los posibles cambios; y en último lugar la actitud proactiva que es la que hace que los cambios se den. (Godet m. , 2007)

### ***2.1.1 Diferencias entre planificación, prospectiva y estrategia***

Si bien los conceptos de planificación, prospectiva y estrategia generalmente están estrechamente ligados, y el uno conlleva al otro, cada uno tiene una definición propia y diferente, que distingue a cada uno de los demás. (Godet M. , 2007)

La planificación se puede definir como un método que busca predecir los problemas antes que sucedan, a fin de encontrar la solución a los mismos, y definir los pasos a seguir para el logro de los objetivos requeridos. (Mercado H, 1996)

La prospectiva por su parte es la proyección de los posibles escenarios futuros, a fin de elegir el más deseable de estos y definir las estrategias que se deben implementar para llevar a la organización al mañana deseado.

Y tal como se describe en el párrafo anterior las estrategias son las rutas o caminos que se deben definir con el fin de alcanzar el futuro diseñado en la prospectiva. (Medina Vasquez, Becerra, & Castaño, 2014)

## **2.2 Herramientas de la Planeación estratégica**

### ***2.2.1 Árbol de competencias***

Es un método presuntamente creado por los japoneses, sin embargo, solo hasta 1988 fue formalizado y publicado por Marc Giget, en su obra *La conducción de la reflexión y de la acción estratégica de las empresas*. El propósito es encontrar los puntos fuertes y débiles que tiene la organización en cada una de sus dependencias, en relación con los actores, el entorno y la aplicación de la misma estrategia.

Su estructura está compuesta por tres elementos básico e importantes, raíces, tronco y ramas, y en algunos casos frutos.

#### **2.2.1.1 Raíces**

Competencias esenciales y Saber hacer: Comprende las competencias genéricas de la organización tales como financieras, organizativas y técnicas.

### **2.2.1.2 Tronco**

Capacidades de implementación: Interacción de las competencias tecnológicas genéricas en la capacidad de producción, mediante el análisis de dificultades y facilidades.

### **2.2.1.3 Ramas**

Líneas de producto-mercado: Comprende las actividades de mercado (competencias en mercado y ventas), los mercados (atendidos y potenciales) y el bien o servicio que produce la organización.

## ***2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)***

Consiste inicialmente en identificar las variables internas más relevantes de la organización, en las cuales se incluyen las que la hacen fuerte, como las que la debilitan. Posteriormente se asigna un valor a cada una de las variables, el cual debe estar entre al rango de cero (0) a uno (1), teniendo en cuenta que entre más cerca se encuentren a uno son más importantes o relevantes para alcanzar el éxito. El total de los valores deben sumar uno (1).

Se asigna una calificación a cada variable entre uno (1) y cuatro (4) teniendo en cuenta lo siguiente: una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4).

Finalmente se multiplica el valor de cada variable por su calificación y se obtiene su calificación ponderada. Las calificaciones ponderadas son sumadas para obtener el ponderado de la organización.

## ***2.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)***

Su propósito es diagnosticar el campo en el cual se encuentra la organización. Su implementación es muy similar a la descrita en la herramienta anterior (MEFI), solo difiere que las variables que se tendrán en cuentas esta vez serán las externas, es decir las oportunidades y amenazas.

#### **2.2.4 Matriz Interna – Externa (IE)**

Consiste en llevar los valores ponderados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, al sistema de plano cartesiano. Los resultados obtenidos en la matriz MEFI irán al eje  $x$  mientras que los de la matriz MEFE irán al  $y$ .

Los cuadrantes se organizarán en 9 celdas de la siguiente manera:

**Tabla 1.** *Estructura Matriz interna-Externa*

<b>Celdas</b>	<b>Rango ponderado Matriz MEFI</b>	<b>Rango ponderado matriz MEFE</b>
I	3-4	3-4
II	3-4	2-3
III	3-4	1-2
IV	2-3	3-4
V	2-3	2-3
VI	2-3	1-2
VII	1-2	3-4
VIII	1-2	2-3
IX	1-2	1-2

Una vez obtenido el resultado se debe interpretar, para lo cual se pueden presentar tres posibles escenarios.

Primer escenario: Cuando el ponderado queda en las celdas I, II o IV, es el mejor escenario posible, y es el momento de crecer y edificar. En este caso es recomendable implementar estrategias intensivas y/o integradoras.

Segundo escenario: Cuando los resultados se ubican en las celdas III, V o VII, lo recomendable es implementar estrategias para mantener y conservar.

Tercer escenario: Si los resultados están ubicados en las celdas VI, VIII o IX, es el momento de recoger o desinvertir, ya que es el escenario menos favorable.

### ***2.2.5 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)***

Técnica de análisis que evalúa el atractivo relativo de las variables identificadas mediante las matrices como la EFI, EFE y DOFA.

Consiste en la consignación de los factores internos y externos identificados en las matrices EFI y EFE, junto con sus respectivas ponderaciones en las columnas uno y dos. De la misma manera en la fila superior se registran las estrategias propuestas para la organización objeto del estudio. Cada estrategia tendrá dos columnas para llenar las puntuaciones PA y PTA.

La columna PA corresponde al grado de atractivo relativo de cada estrategia de acuerdo con cada factor, y se debe registrar en valor numérico, el cual se determina mediante la respuesta a la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?”. Los puntajes se realizarán de 1 a 4 determinándose que entre más alto sea es mayor su atractivo.

La columna PTA (Puntuación Total del grado de atractivo) se obtiene de multiplicar cada ponderación por el valor de la columna PA. Cuanto más alta sea la puntuación, más atractiva es la estrategia.

Finalmente se suman cada una de las columnas PTA, y se obtiene la llamada suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA). La estrategia que obtenga el mayor puntaje es considerada la más atractiva para implementar por parte de la organización.

### ***2.2.6 Matriz del Perfil competitivo (MPC)***

Es una matriz que busca la comparación de la organización objeto de estudio, con sus principales competidores.

Consiste en determinar factores críticos tanto internos como externos y asignarles una ponderación entre 0 y 1, donde 0 es no importante y 1 muy importante. La suma de las ponderaciones debe ser 1.

Seguidamente se consolida para cada empresa una puntuación de acuerdo con cada factor. Las puntuaciones deben ser entre 1 y 4, donde 1 refleja mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza y 4 mayor fuerza.

Las ponderaciones son multiplicadas posteriormente por cada puntuación y los resultados sumados para obtener los totales ponderados de cada organización y determinar la posición en la que se encuentra la empresa en comparación con los competidores.

### ***2.2.7 PESTEL***

Es una herramienta que pretende analizar el entorno externo que afecta la organización y su desarrollo.

Consiste en definir los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan ejercer un impacto importante en el rendimiento de una empresa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan prospectivo estratégico dirigido a la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP que le permita mejorar la percepción que los ciudadanos tienen para el año 2029.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Reconocer la razón de ser y el funcionamiento de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP.

Analizar los sistemas interno y externo bajo el cual se desempeña la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP.

Planear un reto estratégico que permita mejorar la percepción de imagen de la ciudadanía con respecto a la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP.

Identificar las variables internas y externas que afecten el funcionamiento de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP.

Identificar las variables estratégicas que afectan directamente el reto estratégico formulado y por ende se convertirán en los objetivos estratégicos del mismo.

Diseñar las diferentes opciones a futuro a las cuales se verá enfrentada la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP.

Construir el escenario al cual se le apuesta, bajo el cual se implementará el plan prospectivo estratégico.

#### **4. Reseña histórica**

La UGPP fue creada mediante el artículo 156 de la Ley 1151 del 24 de julio de 2007, Plan Nacional de Desarrollo “Estado comunitario: desarrollo para todos”, tiempo desde el cual se fue estructurando para iniciar operaciones en el 2010, con su estructura y funciones definidas. Conforme a lo establecido en el artículo 38 de la Ley 489 de 1998, por medio de la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, pertenece a la Rama ejecutiva del Poder Público en el Orden Nacional, sector descentralizado por servicios (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), 2024)

Se encuentra adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y por lo tanto hace parte del Sector Hacienda, cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, en los términos de la ley colombiana, cuyo presupuesto hace parte del Presupuesto General de la Nación. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), 2024)

Sus funciones misionales son el reconocimiento y administración de los derechos pensionales y prestaciones económicas a cargo de las administradoras exclusivas de servidores públicos del Régimen de Prima Media con Prestación Definida del orden nacional o de las entidades públicas del orden nacional liquidadas o en liquidación, y el seguimiento, determinación y cobro de la adecuada, completa y oportuna liquidación y pago de las contribuciones parafiscales. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), 2024)

Desde el año 2020, a la UGPP se le asignaron nuevas funciones, relacionadas con los Programas de Apoyo al Empleo Formal, que surgieron como respuesta a los efectos en el mercado

laboral producidos por la emergencia sanitaria. Así, la UGPP se ha encargado de la recepción de solicitudes, la validación de requisitos de los postulantes, la divulgación de resultados y la fiscalización en la asignación de estos recursos (Decretos 639 y 815 de 2020, Ley 2060 de 2020, Decreto 688 de 2021 y Ley 2155 de 2021), con los programas Apoyo al Empleo Formal – PAEF, Apoyo al Pago de la Prima de Servicios – PAP, Apoyo a afectados por el Paro Nacional y Apoyo a creación de Nuevo Empleo. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), 2024)

## 5. Capítulo de Planeación estratégica

### 5.1 Definición del sistema

#### 5.1.2 Misión

Promover el entendimiento de los deberes y derechos de los ciudadanos y las empresas, respecto al Sistema de la Seguridad Social Integral y velar por el correcto y oportuno aporte de las contribuciones parafiscales; además de administrar con calidad y efectividad los derechos pensionales a cargo de la entidad. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales -UGPP, 2023)

**Tabla 2.** Misión Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales

Interrogantes	Respuestas
¿Qué necesidades satisface?	Satisface los derechos y deberes en relación con el acceso al Sistema de seguridad social.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Garantizando la realización del pago correcto de los aportes al Sistema de seguridad social, parafiscales y derechos pensionales.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Están dirigidas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las empresas del país.
¿En dónde satisfacemos necesidades	En todo el territorio nacional y países donde residen ciudadanos colombianos.

**5.1.2.1 Análisis:** una vez revisada la misión de la unidad se evidencia que responde a las preguntas anteriormente planteadas. De igual manera tiene claros los propósitos para los cuales fue creada y que son su razón de ser, enfatizando en la correcta y eficaz administración de los derechos pensionales a cargo de la entidad y de los aportes al sistema de seguridad social y parafiscales.

### 5.1.3 Visión

Ser la entidad referente del Estado colombiano que, por su reconocida cercanía al ciudadano, transparencia y excelencia técnica, incentiva, acompaña y facilita el fortalecimiento del Sistema de la Seguridad Social Integral y el disfrute oportuno de los derechos pensionales a cargo, desarrollando su gestión de manera innovadora y eficiente. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales -UGPP, 2023)

**Tabla 3. Visión Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales**

Interrogantes	Respuestas
¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Haciendo presencia en las ciudades capitales de departamentos con el propósito de ser el apoyo al ciudadano en los procesos relacionados con el sistema de seguridad social, parafiscales y derechos pensionales.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	No se considera necesaria la incursión en otros campos.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	No aplica.
¿Cómo queremos que nos vean los usuarios?	Como la entidad que facilita los procesos al ciudadano y brinda las herramientas para simplificar los trámites de fiscalización relacionados con su objeto social.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como la entidad que brinda valor agregado a sus servidores y colaboradores, permitiéndoles mejorar su bienestar integral.

**5.1.3.1 Análisis:** Teniendo en cuenta lo descrito en la visión de la entidad se evidencia que la unidad espera convertirse en un apoyo esencial para la ciudadanía y mejorar su imagen institucional, facilitando los procesos relacionados con el Sistema de Seguridad Social, parafiscales y derechos pensionales.

#### **5.1.4 Filosofía**

En el presente aparte se pretende resaltar los principios y valores sobre los cuales enfoca sus servicios la UGPP, y los que se debería incluir con el propósito de mejorar la percepción de la ciudadanía hacia la Unidad.

##### **5.1.4.1 Principios:**

**5.1.4.1.1 Integridad:** La integridad es la herramienta para bloquear la corrupción. Sus efectos no solo están en el plano moral, tienen consecuencias directas en la productividad económica, en la eficiencia en el sector público y en el avance hacia sociedades más inclusivas. En ese sentido, responde a los valores de honestidad, justicia y respeto que están interiorizados en los funcionarios de la Unidad. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**5.1.4.1.2 Competencia:** Una de las grandes fortalezas de la entidad es su capital humano, reconocido por su conocimiento técnico y amplia experiencia en el Sistema de Protección Social. Este principio está vinculado a los valores de compromiso y diligencia, que incluyen las competencias asociadas a eficiencia y el enfoque al ciudadano que busca reforzar la entidad. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

#### 5.1.4.2 Valores:

**5.1.4.2.1: Honestidad:** actuamos siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**5.1.4.2.2 Respeto:** reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**5.1.4.2.3 Compromiso:** somos conscientes de la importancia de nuestro rol como servidores públicos y estamos en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que nos relacionamos en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**5.1.4.2.4 Diligencia:** cumplimos con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a nuestros cargos de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**5.1.4.2.5 Justicia:** actuamos con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales, s.f.)

**Tabla 4. Principios y valores de la UGPP**

Interrogantes	Respuestas
¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Principios: integridad y competencia Valores: Honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia
¿Cuáles son los principios y valores deseables?	Comunicación efectiva, calidad humana y cumplimiento.

**Comunicación efectiva:** Se requiere que la información y/u orientaciones dadas al ciudadano sean claras, entendibles y pertinentes, evitando malas interpretaciones, especulaciones y retrasos en los procesos.

**Calidad humana:** El personal de la Unidad y de cualquier organización debe procurar el buen trato tanto con los usuarios como con los compañeros y demás miembros de la empresa.

**Cumplimiento:** Los objetivos propuestos deben ser cumplidos dentro del término establecido, generando confianza tanto en el personal interno como en los usuarios.

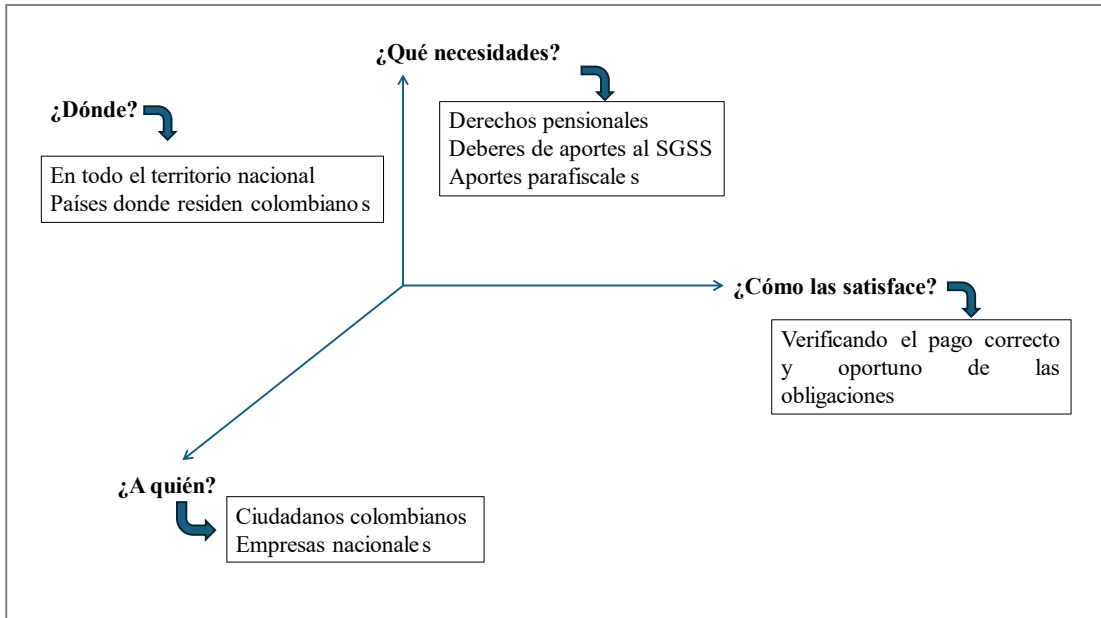
### ***5.1.5 Competencias esenciales***

**Tabla 5. Competencias esenciales**

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuestas</b>
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por fomentar la cultura de pago de aportes al Sistema de Seguridad social y parafiscales.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Generar acciones que faciliten el cumplimiento y pago de las obligaciones.
¿Por qué nos escogen los usuarios?	No aplica

**5.1.6 Matriz de macro segmentación**

**Figura 1. Matriz de macro segmentación**



**5.1.7 Postura ética**

La Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales -UGPP, por ser una entidad pública cuyos objetivos están enfocados al reconocimiento de derechos pensionales, es considerada conformadora de la sociedad.

### 6. Análisis interno

#### 6.1 Árbol de competencias

La información expuesta a continuación fue tomada de fuentes fidedignas, para lo cual se utilizaron dos métodos diferentes de recolección. El primero consistió en entrevista a diferentes funcionarios de la entidad, principalmente de las áreas priorizadas en el presente trabajo. Y en segundo lugar se realizó una consulta de documentos descargados de la página web de la Unidad tales como informes de gestión de los años 2022 y 2023, así como los estados financieros con cortes a 31 de diciembre de las mismas vigencias.

**Tabla 6. Árbol de competencias**

AREAS	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Subdirección Financiera	Los profesionales cumplen con el perfil apropiado para el desarrollo adecuado de las funciones de la subdirección.	El presupuesto asignado a la entidad es limitado afectando la disposición para asumir nuevas responsabilidades.	Existe una caracterización que describe el proceso de gestión presupuestal, contable y de tesorería.	Los cambios normativos inciden en la actualización de la caracterización de cada proceso.	Para el año 2023 la ejecución presupuestal fue del 98,1% con respecto al cumplimiento de sus obligaciones laborales, adquisición de bienes y servicios.	La entidad desde el 31 de agosto de 2023 fue notificada de una orden de embargo sobre sus cuentas bancarias afectando el cumplimiento de sus obligaciones.
	Experiencia en el apoyo de grupos internos de trabajo para realizar las actividades del proceso contable de la entidad.	"No existen sistemas integrados para las áreas responsables de reportar la información contable al Grupo	La entidad cuenta con un mapa de riesgos de corrupción de gestión financiera donde se ha visualizado la magnitud de las amenazas a la que está expuesta.	"El manejo de bases de datos a través de archivos de Excel que, aunque cuenta con controles para garantizar la razonabilidad de la información, pueden ser objeto de	Cumplimiento oportuno en la entrega de informes financieros y contables.	Reprocesos en el registro de la información por la manualidad de sus actividades.

AREAS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		de contabilidad", en el año 2023,		errores humanos en su alimentación".		
	Programas de capacitación para facilitar el cumplimiento de las obligaciones financieras de acuerdo con la normatividad vigente.	Falta de celeridad en el reconocimiento de los pagos que realizan los ciudadanos.	En convenio con el Min. Hacienda, dispone de un sistema para que los proveedores y contratistas puedan consultar los pagos que se les han realizado.	Manejo de alto volumen de información.	Se suscribieron 529 contratos por un valor de \$95.362.561.697,59 en el año 2023.	Los estados financieros a corte 2023 informan que hay un déficit neto en la cuenta de ejercicios anteriores \$100.825.234.902.480 por los resultados acumulados de 2010 a 2022.
Subdirección Cobranzas	La subdirección cuenta con profesionales eficientes para realizar procesos de cobro de las diferentes obligaciones como son contribución parafiscal del SPS, programas de gobierno, cuotas partes pensionales, costas procesales, sanciones, aportes patronales	Falta de un repositorio de información de los contratistas para registrar el conocimiento y facilitar la continuidad.	Existe la caracterización del proceso y un reglamento interno de recaudo de cartera normalizado.	Los sistemas de validación y control de pagos ya resultan insuficientes.	En el año 2023 se recaudó alrededor de \$100,496 mil millones de pesos por concepto de obligaciones relacionadas con las contribuciones parafiscales y por concepto de sanciones. Por obligaciones pensionales y administrativas cerca de 11,841 mil millones de pesos y por las obligaciones de restitución de aportes	Se requiere realizar la valoración y/o evaluación de deterioro de la cartera registrada como difícil cobro para depurarla en su totalidad.
						El presupuesto asignado a Sentencias y conciliaciones ha sido insuficiente

AREAS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	territoriales, entre otras.				estatales \$593 millones de pesos.	
	Existe un equipo de trabajo idóneo para gestionar el acercamiento al deudor e invitarlo a realizar el pago de la obligación por medio del incentivo de una facilidad de pago.	Displicencia por parte de algunos funcionarios ante el compromiso con la entidad y el ciudadano.	El deudor puede solicitar un estudio para la viabilidad de realizar una facilidad de pago de su obligación pendiente.	La cantidad de requerimientos sobre el estado de sus obligaciones por parte de los deudores es alta.	Se ha mejorado la oportunidad del levantamiento de medidas cautelares en un 92,7% para el año 2023.	Incumplimiento por parte de los deudores de las obligaciones concertadas en los planes de pago con la entidad.
	Grupo interno de trabajo competitivo para realizar la verificación de los pagos efectuados por los deudores.	Existe sobrecarga laboral para el volumen de procesos verificar.	Gestión de expedientes para validar los pagos realizados por el deudor y la actualización del valor de las obligaciones.	La manualidad en la realización de los procesos retrasa la entrega oportuna de los saldos actualizados en las obligaciones de los deudores.	"Se generaron acciones disuasivas a más de 1.368 deudores de los cuales el 5,4% generaron un pago posterior al envío de la comunicación"	Las comunicaciones que se remiten a los deudores deben tener un lenguaje sencillo para facilitar la claridad en la información.
Subdirección Determinación	Profesionales con perfil requerido para determinar la		Gestión oportuna de solicitudes a los trámites de pensión de vejez,	Faltan sistemas tecnológicos que faciliten la depuración de	En el año 2023 se atendieron el 96,8% de las solicitudes de obligaciones pensionales	Ha sido necesario adelantar campañas de sensibilización a trabajadores independientes que realizan sus aportes a través de afiliadoras no autorizadas por el Ministerio de Salud

AREAS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
de Derechos Pensionales	obligación del derecho pensional.		sobreviviente, invalidez, indemnización sustitutiva por vejez, sobrevivientes, invalidez, reliquidación, entre otras.	información de manera masiva.	de recibidas correspondientes a 36.669 y solicitudes de nómina de las cuales se atendieron 20.435 que equivalen al 98%.	
	Existe un grupo de trabajo idóneo encargado de realizar la gestión de pago de obligaciones pensionales.	Existe alto grado en la asignación de tareas hacia los colaboradores del área.	Se está realizando un proceso de mejora normativa para los derechos pensionales	Se requiere consolidar más acciones para que los trámites sean más claros y sencillos para el ciudadano.	Se cuenta con la disposición para radicar 14 trámites pensionales por medio de la oficina virtual.	
	Grupo de profesionales competentes encargados de dar cumplimiento a la gestión de cobro de obligaciones adeudadas.		Existe un contrato interadministrativo con Central de Inversiones CISA S.A para la compraventa de cartera proveniente de obligaciones pensionales hasta el 29 de diciembre de 2025.		Existe la caracterización del proceso y un reglamento interno de recaudo de cartera normalizado.	Generar alianzas estratégicas con todas las entidades territoriales para contribuir al recaudo de las obligaciones pensionales.
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	Equipos de trabajo idóneo para el proceso de relacionamiento con el ciudadano.		La información tiene un lenguaje claro para facilitar la gestión del trámite por parte del ciudadano.		Acercamiento al ciudadano mediante brigadas presenciales en diferentes regiones	Se hace necesario fortalecer los canales de atención para las personas que están en el extranjero.

AREAS	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
					realizadas desde el año 2023.	
	Existen canales de atención suficientes para la gestión de las solicitudes realizadas por los ciudadanos de manera virtual y presencial.		Atención idónea para los diferentes trámites y servicios de los procesos de pensiones y parafiscales.		La entidad ha logrado capacitar a más de 73 mil ciudadanos de forma presencial o virtual para el año 2023.	Falta generar atención y capacitación a los sectores rurales del país.
	Hay dispuesto un grupo interno de trabajo competente para el manejo del proceso PQRSFD		Interacción con equipos de trabajo competentes de todas las áreas para responder los requerimientos de los ciudadanos.	En ocasiones se genera un reproceso en las comunicaciones de salida por errores en los datos que suministra el deudor.	De manera positiva se han efectuado encuestas a los ciudadanos que realizaron trámites para medir la oportunidad de la gestión.	La cantidad de requerimientos realizados por los ciudadanos ocasiona demora en los tiempos de respuesta por los protocolos establecidos en la entidad.
	Dirección de Parafiscales realizó capacitaciones a los equipos de colaboradores de la DSIAC de los diferentes canales de atención con el ánimo de fortalecerlos, en los cuales se contó con la asistencia promedio de 80 funcionarios	Rotación de los funcionarios de la empresa tercerizada encargada de la atención a ciudadanos			Se realiza una encuesta reputacional la cual pretende conocer la percepción de los ciudadanos frente a las gestiones que realiza La Unidad, buscando mejorar la imagen frente a los ciudadanos, así mismo identificar los aspectos de mejora con el fin de lograr una mayor cercanía entre el ciudadano y la entidad.	

AREAS	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Equipos de trabajo eficientes que planifican los servicios de tecnología e información.		Se determinan los requerimientos realizados por las diferentes áreas con respecto a los servicios tecnológicos.	Los requerimientos se atienden de acuerdo con el nivel de prioridad y al presupuesto dispuesto.	Existe seguridad de la información que se publica en la página web.	Con los avances tecnológicos se puede estar expuesto a ciberdelincuencia.
Dirección de gestión de tecnologías de Información	Asignación de nuevos recursos para la adquisición de soluciones de servicios tecnológicos para la transformación y apoyo de las áreas misionales y de apoyo de la entidad.		Se han realizado acciones para optimizar y agilizar las tareas en pro de la automatización de los procesos en la entidad.	El tiempo que se requiere para desarrollar e implementar los componentes tecnológicos en cada área de la entidad.	Se instalaron puntos de atención virtual en 6 ciudades del país en el año 2023.	
	Para facilitar el soporte de los servicios tecnológicos de la entidad se ha realizado un contrato de tercerización.	Falta registrar el procedimiento de las actividades para evitar la pérdida del conocimiento en el cambio de los colaboradores.	Se brindan soluciones a los diferentes servicios informáticos de acuerdo con los roles en las diferentes áreas.	El volumen de información requiere sistemas más robustos que se ajusten a las necesidades de la entidad.	El personal de la entidad tiene acceso a los servicios informáticos dispuestos para la realización de sus actividades laborales.	Los servicios informáticos en ocasiones presentan inconvenientes y fallas de conexión a la red.

## 6.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

Una vez obtenidas las fortalezas y debilidades de la entidad, se procede a filtrar las que se consideran más relevante en el propósito de lograr los objetivos plantados por la Unidad, y se le asigna un peso a cada uno, el cual va desde 0 hasta 1 y depende de la importancia de dicho factor para alcanzar el éxito, la cual entre más importante se considere mayor peso se la asigna.

Posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4 en la cuales el valor 1 se traduce en una debilidad mayor, el número 2 debilidad menor, el 3 fuerza menor y el 4 significa fuerza mayor.

Con el producto resultado entre el peso y la calificación se obtiene el ponderado.

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Interno - MEFI**

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
La UGPP ha logrado capacitar a más de 73 mil ciudadanos de forma presencial o virtual para el año 2023.	0,07	4	0,28
En el año 2023 se atendieron el 96,8% de las solicitudes de obligaciones pensionales recibidas correspondiente a 36.669 y solicitudes de nómina de las cuales se atendieron 20.435 que equivalen al 98%.	0,07	4	0,28
Para el año 2023 la ejecución presupuestal fue del 98,1% con respecto al cumplimiento de sus obligaciones laborales, adquisición de bienes y servicios.	0,05	3	0,15
Existe la caracterización del proceso y un reglamento interno de recaudo de cartera normalizado.	0,07	3	0,21
Se realiza una encuesta reputacional la cual pretende conocer la percepción de los ciudadanos frente a las gestiones que realiza La Unidad, buscando mejorar la imagen frente a los ciudadanos, así mismo identificar los aspectos de mejora con el fin de lograr una mayor cercanía entre el ciudadano y la entidad.	0,06	4	0,24
Existen canales de atención suficientes para la gestión de las solicitudes realizadas por los ciudadanos de manera virtual y presencial.	0,07	4	0,28
Dirección de Parafiscales realizó capacitaciones a los equipos de colaboradores de la DSIAC de los diferentes canales de atención con el ánimo de fortalecerlos, en los cuales se contó con la asistencia promedio de 80 funcionarios	0,05	4	0,2
Acercamiento al ciudadano mediante brigadas presenciales en diferentes regiones realizadas desde el año 2023.	0,04	4	0,16



Las fortalezas que reportan mayor influencia en la entidad según el resultado obtenido son la capacitación a ciudadanos, solicitudes atendidas, los canales de atención y los puntos de atención virtual, con ponderados de 0,28. Igualmente, las fortalezas sobre las que se deben implementar acciones de mejoramiento son el acercamiento al ciudadano a través de las brigadas y las acciones disuasivas, las cuales son la que menor influencia ejercen actualmente en el desempeño de la entidad, de los factores positivos analizados.

En cuanto a las debilidades analizadas se deduce que es necesario revisar la manualidad en los procesos que maneja la entidad, para los trámites de los ciudadanos, que es el factor que según la matriz más retrasan el alcance de las metas de la Unidad.

### 6.3 Listado de variables internas

Una vez realizado el análisis interno y diligenciado el árbol de competencia, se procede a extraer las variables internas de la UGPP.

**Tabla 8.** *Listado de variables internas*

ITEM	Variable
1	Capacitación al ciudadano
2	Obligaciones pensionales
3	Ejecución presupuestal
4	Recaudo de cartera
5	Reputación
6	Canales de atención
7	Capacitación de colaboradores de la DSIAC
8	Brigadas presenciales
9	Acciones disuasivas
10	Puntos de Atención Virtual (PAV)
11	Presupuesto

<b>ITEM</b>	<b>Variable</b>
12	Fuentes de información
13	Sentencias y Conciliaciones
14	Embargo a cuentas
15	Déficit
16	Depuración de cartera
17	Campañas de sensibilización
18	Procesos
19	Ciberdelincuencia
20	Lenguaje claro

**6.4 Análisis tendencial de variables endógenas**

En la siguiente tabla se analizan los resultados obtenidos por cada variable en el pasado y presente, y se proyectan los resultados que se esperan obtener para el año 2029.

**Tabla 9. Análisis tendencial de variables endógenas**

Área	Fortaleza/Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	La UGPP ha logrado capacitar a más de 73 mil ciudadanos de forma presencial o virtual para el año 2023.	Capacitación al ciudadano	Ciudadanos capacitados	En 2022 fueron capacitados 26.811 ciudadanos	En 2023 fueron capacitados más de 73 mil ciudadanos	Llegar a capacitar 150 mil personas por año a 2029
Subdirección Determinación de Derechos Pensionales	En el año 2023 se atendieron el 96,8% de las solicitudes de obligaciones pensionales recibidas correspondiente a 36.669 y solicitudes de nómina de las cuales se atendieron 20.435 que equivalen al 98%.	Solicitudes atendidas	Porcentaje de solicitudes atendidas	98,61% en 2022	97,14 en 2023	Superar el 99% en 2029
Subdirección Financiera	Para el año 2023 la ejecución presupuestal fue del 98,1% con respecto al cumplimiento de sus obligaciones laborales, adquisición de bienes y servicios.	Ejecución presupuestal	Porcentaje de ejecución de compromisos	99,18 en 2022	98,1 en 2023	Para 2029 se espera que la ejecución de compromisos supere el 99,6%

Área	Fortaleza/Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Subdirección Cobranzas	Existe la caracterización del proceso y un reglamento interno de recaudo de cartera normalizado.	Recaudo de cartera	Total recaudo de cartera	En 2022 se recaudaron por concepto de obligaciones relacionadas con las contribuciones parafiscales y por concepto de sanciones, alrededor de \$138.852 millones, y por las obligaciones pensionales y administrativas cerca de \$24.564 millones. Para un total de 163.416 millones de pesos	En 2023 se recaudaron por concepto de sanciones, a alrededor de 100,496 mil millones de pesos, por las obligaciones pensionales y administrativas cerca de 11,841 mil millones de pesos y por las obligaciones de restitución de aportes estatales \$593 millones de pesos. Para un total de 112.930 millones de pesos	Superar los 200.000 millones de pesos anuales en recaudo para el 2029
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	Se realiza una encuesta reputacional la cual pretende conocer la percepción de los ciudadanos frente a las gestiones que realiza La Unidad, buscando mejorar la imagen frente a los ciudadanos, así mismo identificar los aspectos de mejora con el fin de lograr una mayor cercanía entre el ciudadano y la entidad.	Reputación	Índice de reputación	76% en 2022	77% en 2023	85% en 2029
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	Existen canales de atención suficientes para la gestión de las solicitudes realizadas por los ciudadanos de manera virtual y presencial.	Canales de atención	Ciudadanos atendidos por los diferentes canales	623.690 en 2022	619.151 en 2023	700.000 atendidos por año a 2029

Área	Fortaleza/Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	Dirección de Parafiscales realizó capacitaciones a los equipos de colaboradores de la DSIAC de los diferentes canales de atención con el ánimo de fortalecerlos, en los cuales se contó con la asistencia promedio de 80 funcionarios	Capacitación de colaboradores de la DSIAC	Funcionarios capacitados	95 en 2022	80 en 2023	120 en 2029
Dirección de servicios integrados de Atención al ciudadano	Acercamiento al ciudadano mediante brigadas presenciales en diferentes regiones realizadas desde el año 2023.	Brigadas presenciales	Número de brigadas	No se tiene referencias	12 en 2023	18 en 2029
Subdirección Cobranzas	Se generaron acciones disuasivas a más de 1.368 deudores de los cuales el 5,4% generaron un pago posterior al envío de la comunicación	Acciones disuasivas	Recaudos generados producto de las comunicaciones disuasivas	0, ya que dichas acciones se implementaron a partir de 2023	1,879 millones de pesos en 2023	recaudar 12.000 millones de pesos entre 2024 y 2029
Dirección de gestión de tecnologías de Información	Se instalaron puntos de atención virtual en 6 ciudades del país en el año 2023.	Puntos de Atención Virtual (PAV)	Puntos de Atención Virtual funcionado	0 en 2022	6 en 2023	32 en 2029 (uno por departamento)
Subdirección Financiera	El presupuesto asignado a la entidad es limitado afectando la disposición para asumir nuevas responsabilidades.	Presupuesto	Presupuesto en pesos	\$216.554 millones para 2022	\$243.709 millones para 2023	\$431.746 millones para 2029
Subdirección Cobranzas	Los sistemas de validación y control de pagos y fuentes información resultan insuficientes.	Fuentes de información	Porcentaje de automatización en la nube	93% a diciembre 2022	97,87% a diciembre 2023	100% a 2029

Área	Fortaleza/Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Subdirección Financiera	El presupuesto asignado a Sentencias y conciliaciones es insuficiente	Sentencias y Conciliaciones	Déficit en sentencias y conciliaciones	\$6.573,7 millones a diciembre 2022	\$8.228 millones a diciembre de 2023	Reducir menos de \$2.000 millones a diciembre de 2029
Subdirección Financiera	La entidad desde el 31 de agosto de 2023 fue notificada de una orden de embargo sobre sus cuentas bancarias afectado el cumplimiento de sus obligaciones.	embargo a cuentas	Recursos congelados	583.413.162 a diciembre 2022	\$426.572.534 a diciembre 2023	\$0 a diciembre 2029
Subdirección Financiera	Los estados financieros a corte 2023 informan que hay un déficit neto en la cuenta de ejercicios anteriores \$100.825.234.902.480 por los resultados acumulados de 2010 a 2022.	Déficit	Déficit ejercicios anteriores	109.537.219.690.685 a 2022	100.825.234.902.480 a 2023	Reducir el déficit a \$61.135.885.444.802 a 2029
Subdirección Cobranzas	Se requiere realizar la valoración y/o evaluación de deterioro de la cartera registrada como difícil cobro para depurarla en su totalidad.	Depuración de cartera	Proceso de cobro depurados	142 en 2022	262 en 2023	Cartera totalmente depurada a 2029
Subdirección Cobranzas	Ha sido necesario adelantar campañas de sensibilización a trabajadores independientes que realizan sus aportes a través de afiliadoras no autorizadas por el Ministerio de Salud	Campañas de sensibilización	Trabajadores independientes sensibilizados	21.151 en 2022	21.200 en 2023	25.000 en 2029
Subdirección Cobranzas	La manualidad en la realización de los procesos retrasa la entrega oportuna de los saldos actualizados en las obligaciones de los deudores.	Procesos	% de automatización de procesos	60% en 2022	66,67% en 2023	100% en 2029

Área	Fortaleza/Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Dirección de gestión de tecnologías de Información	Con los avances tecnológicos se puede estar expuesto a ciberdelincuencia.	Ciberdelincuencia	Ataques cibernéticos recibidos	0 a 2022	0 a 2023	Mantener en 0 a 2029
Subdirección Determinación de Derechos Pensionales	Se requiere consolidar más acciones para que los trámites sean más claros y sencillos para el ciudadano.	Lenguaje claro	Segmentos poblacionales tratados con lenguaje claro	No se había implementado la estrategia	5 para el 2023	Incluir todos los segmentos poblacionales

## **7. Análisis del sector**

### **7.1 Sector Hacienda y Crédito Público**

Este sector encabezado por el Ministerio de Hacienda es responsable de la definición y dirección de la política económica y fiscal del Estado, así como de coordinar con la Junta Directiva del Banco de la República las políticas gubernamentales en materia financiera, monetaria, crediticia, cambiaria y fiscal. (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f)

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) es la Entidad Pública que coordina la política macroeconómica; define, formula y ejecuta la política fiscal del país; incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos; y gestiona los recursos públicos de la Nación, desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes, con el fin de propiciar: Las condiciones para el crecimiento económico sostenible, y la estabilidad y solidez de la economía y del sistema financiero; en pro del fortalecimiento de las instituciones, el apoyo a la descentralización y el bienestar social de los ciudadanos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.)

El sector Hacienda está conformado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y sus entidades adscritas, vinculadas, así:

#### **7.1.1 Entidades adscritas**

- Contaduría General de la Nación
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras FOGAFIN
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOOOP

- Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF
- La Unidad de Pensiones y Parafiscales
- Superintendencia de la Economía Solidaria
- Superintendencia Financiera de Colombia

### 7.1.2 Entidades vinculadas

- Positiva Compañía de Seguros
- Central de Inversiones CISA S.A.
- Sociedad de Activos Especiales
- Fiduprevisora

## 8. Análisis del macro entorno

### 8.1 Factores de cambios exógenos PESTEL

A través de la siguiente matriz se identifican los factores externos que intervienen en el éxito de la entidad, es decir las oportunidades y amenazas.

**Tabla 10.** Factores de cambios exógenos PESTEL

Factores	VARIABLES	Oportunidades	Amenazas
<b>Políticos</b>	Normatividad	Consolidación de la regulación normativa en tema pensional y parafiscal	Los vacíos normativos y ambiguos dificultan la claridad en los lineamientos y generan múltiples interpretaciones.
	Lineamientos política pública	Fomento del trabajo digno y el acceso justo para los ciudadanos en cumplimiento con el Plan Nacional de Desarrollo.	Los trámites complejos para formalizarse conllevan a que la informalidad permanezca.
<b>Económicos</b>	Sectores Económicos	Sensibilización e inclusión de sectores económicos para ampliar la cobertura al sistema de la protección social.	Bajos ingresos en muchos ciudadanos afectan realizar los pagos de los aportes.

Factores	Variables	Oportunidades	Amenazas
<b>Sociales</b>	Desempleo	Creación de programas de apoyo que brindan oportunidades para los ciudadanos que no tienen empleo.	La economía del país afecta la posibilidad de la formalización laboral y la migración fomenta la informalidad.
	Evasores e Infraactores	Los ciudadanos realizan denuncias, en los canales dispuestos, de empresas o personas que pagan de manera incorrecta o no pagan los aportes a la seguridad social.	Existen "afiliadoras de Poste/Agremiadoras Ilegales" para la cotización de la seguridad social que realizan pagos por valores inferiores a los que están establecido en la ley.
	Capacitación para los ciudadanos	Las personas tienen acceso a recibir capacitación virtual y presencial. Además, de tener la disposición a las capacitaciones en temas pensionales y parafiscales que hay en la página web.	En algunos lugares del país, los ciudadanos presentan dificultad para el acceso a los canales virtuales.
<b>Tecnológicos</b>	Cultura de Pago	Los deudores han tenido la posibilidad de acogerse a beneficios tributarios obteniendo descuentos en sus obligaciones.	Algunas personas consideran que el valor de los aportes por pagar es alto, el servicio no es de calidad y prefieren no formalizar su actividad económica.
	Sistemas de Información	Utilizar plataformas tecnológicas para integrar los sistemas de información entre entidades públicas y tener datos en línea y confiables.	Las entidades siempre están expuestas a los ataques informáticos.
	Interacción con los Ciudadanos	Los desarrollos tecnológicos disponibles mejoran la comunicación con los ciudadanos.	En ocasiones, los datos de los ciudadanos no están actualizados lo que impide el acercamiento.
<b>Competitividad</b>	Canales Virtuales Pedagógicos	Los servicios tecnológicos son un canal pedagógico hacia una población específica y fomentan el conocimiento sobre el sistema de la protección social.	En el país hay personas que aún no tienen acceso a la información digital.
	Programas de Apoyo Ciudadano	Programas de gobierno que ofrecen apoyo a los ciudadanos y contribuyen a mejorar los servicios de salud y acceso al sistema de la protección social.	Violación de los derechos en la población vulnerable.
<b>Ambientales</b>	Cambios Climáticos y fenómenos naturales	La identificación temprana de estos cambios puede generar acciones que protejan la vida de las personas y el desarrollo de la economía nacional.	Los cambios climáticos y los fenómenos naturales pueden llegar a afectar la salud de las personas y la economía del país.

## 8.2 Evaluación de factores externos

A continuación, se realiza la matriz de evaluación de factores externos, la cual consiste en asignar un peso y una calificación a cada oportunidad y amenaza. El peso debe estar entre 0 y 1 y depende de la importancia de dicho factor para el logro del éxito y la calificación es en números enteros entre 1 y 4.

**Tabla 11.** *Matriz de evaluación de factores externos - MEFE*

Oportunidad	Peso	Calificación	Ponderado
Fomento del trabajo digno	0,08	3	0,24
Inclusión de sectores económicos	0,07	4	0,28
Beneficios tributarios	0,06	4	0,24
Programas de empleo	0,07	3	0,21
Cruces de información	0,08	4	0,32
Desarrollos tecnológicos	0,06	4	0,24
Mejora del SGSS	0,09	3	0,27
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Vacíos normativos	0,03	2	0,06
Desempleo	0,11	1	0,11
Evasores	0,08	1	0,08
Datos desactualizados de usuarios	0,05	3	0,15
Fenómenos naturales	0,05	2	0,1
Violación de derechos	0,06	2	0,12
Informalidad laboral	0,11	1	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

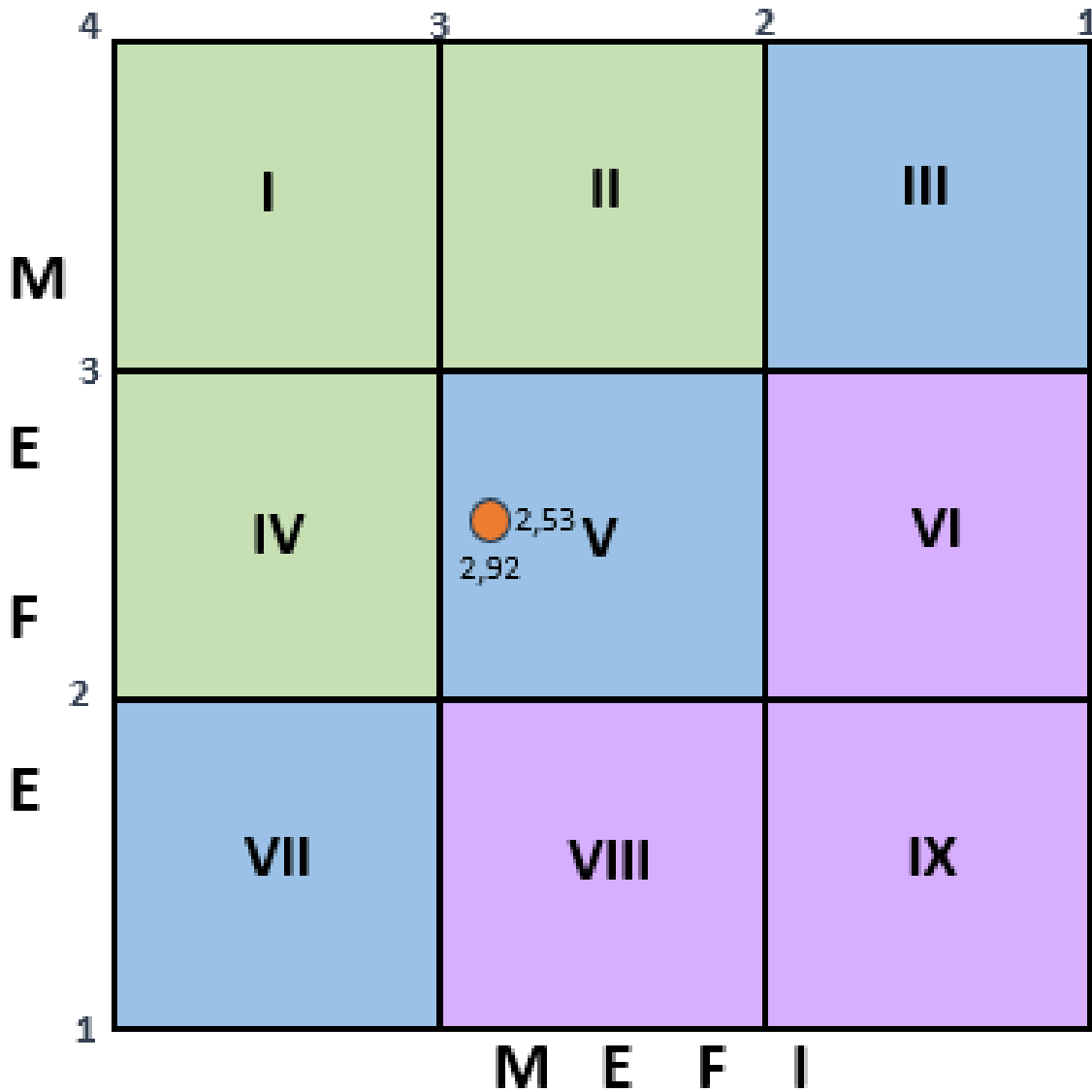
Después de analizar los factores externos, y obtenido un resultado total ponderado de 2.53, se evidencia que, si bien la entidad está respondiendo bien ante las oportunidades y amenazas presentadas y que se encuentra levemente por encima de la media, es importante atender y fortalecer dichos factores para facilitar el éxito de la Unidad.

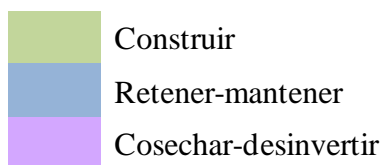
**9. Postura estratégica de la organización**

**9.1 Matriz Interna-Externa**

Para la elaboración de esta matriz tomamos los resultados de la Matriz de factores internos y la Matriz de factores externos. Las puntuaciones ponderadas de la MEFI se consignan en el eje x y las puntuaciones ponderadas de la MEFE en el eje y.

**Figura 2. Matriz Interna-Externa IE**





Una vez elaborada la matriz Interna-Externa (IE) con base en los datos logrados de la MEFI y la MEFE, se obtiene como resultado que los valores se ubican en el cuadrante V, es decir conservar y mantener; por lo que se recomienda implementar estrategias para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades presentadas; igualmente trabajar en contrarrestar las debilidades y amenazas en busca de mejorar la percepción reflejada de la UGPP hacia la comunidad.

## **10. Formulación de la estrategia**

### **10.1 Matriz de la Planeación estratégica MPEC**

Se definieron seis estrategias, las cuales fueron determinadas de acuerdo con las establecidas en el Plan estratégico 2023-2026 de la UGPP, y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo. (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales - UGPP, 2023)

**Formalización laboral:** Aumentar los niveles de formalización laboral y el correcto pago al SSSI, reconociendo la diversidad de los aportantes y buscando remover las barreras de acceso al sistema.

**Conocimiento para la acción:** Producir y difundir conocimiento relevante para el diseño e implementación de políticas públicas en materia de seguridad social.

**Innovación y Transformación digital:** Dinamizar la gestión de los procesos de negocio a través de la incorporación de prácticas disruptivas de innovación y transformación digital.

Relacionamiento: Posicionar la entidad a través de la expansión y fortalecimiento de las relaciones con los ciudadanos y demás grupos de interés, generando corresponsabilidad y mejor entendimiento del sistema en términos de valor y confianza.

Transformación de la gestión jurídica: Reducir el litigio mediante el rediseño del modelo de defensa judicial y promover la expedición de normas que hagan más eficiente la gestión de la entidad, consolidando a la UGPP como un referente jurídico en materia pensional y parafiscal.

Excelencia organizacional: Consolidar a la UGPP como una organización moderna e innovadora adaptando su estructura organizacional a los nuevos retos institucionales y dinámicas del entorno.

**Tabla 12.** *Matriz de planeación estratégica MPEC*

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
<b>Fortalezas</b>													
La UGPP ha logrado capacitar a más de 73 mil ciudadanos de forma presencial o virtual para el año 2023.	0,28	3	0,84	4	1,12	1	0,28	4	1,12	2	0,56	2	0,56
En el año 2023 se atendieron el 96,8% de las solicitudes de obligaciones pensionales recibidas correspondiente a 36.669 y solicitudes de nómina de las cuales se atendieron 20.435 que equivalen al 98%.	0,28	2	0,56	2	0,56	2	0,56	4	1,12	2	0,56	3	0,84
Para el año 2023 la ejecución presupuestal fue del 98,1% con respecto al cumplimiento de sus obligaciones laborales, adquisición de bienes y servicios.	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Existe la caracterización del proceso y un reglamento interno de recaudo de cartera normalizado.	0,21	1	0,21	4	0,84	1	0,21	1	0,21	3	0,63	4	0,84

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Se realiza una encuesta reputacional la cual pretende conocer la percepción de los ciudadanos frente a las gestiones que realiza La Unidad, buscando mejorar la imagen frente a los ciudadanos, así mismo identificar los aspectos de mejora con el fin de lograr una mayor cercanía entre el ciudadano y la entidad.	0,24	1	0,24	2	0,48	2	0,48	3	0,72	1	0,24	3	0,72
Existen canales de atención suficientes para la gestión de las solicitudes realizadas por los ciudadanos de manera virtual y presencial.	0,28	3	0,84	3	0,84	4	1,12	4	1,12	2	0,56	4	1,12
Dirección de Parafiscales realizó capacitaciones a los equipos de colaboradores de la DSIAC de los diferentes canales de atención con el ánimo de fortalecerlos, en los cuales se contó con la asistencia promedio de 80 funcionarios	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8	1	0,2	4	0,8

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Acercamiento al ciudadano mediante brigadas presenciales en diferentes regiones realizadas desde el año 2023.	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Se generaron acciones disuasivas a más de 1.368 deudores de los cuales el 5,4% generaron un pago posterior al envío de la comunicación	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Se instalaron puntos de atención virtual en 6 ciudades del país en el año 2023.	0,28	4	1,12	4	1,12	4	1,12	4	1,12	2	0,56	4	1,12
<b>Debilidades</b>													
El presupuesto asignado a la entidad es limitado afectando la disposición para asumir nuevas responsabilidades.	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Los sistemas de validación y control de pagos y fuentes información resultan insuficientes.	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,32
El presupuesto asignado a Sentencias y conciliaciones es insuficiente	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
La entidad desde el 31 de agosto de 2023 fue notificada de una orden de embargo sobre sus cuentas bancarias afectado el cumplimiento de sus obligaciones.	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Los estados financieros a corte 2023 informan que hay un déficit neto en la cuenta de ejercicios anteriores \$100.825.234.902.480 por los resultados acumulados de 2010 a 2022.	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48
Se requiere realizar la valoración y/o evaluación de deterioro de la cartera registrada como difícil cobro para depurarla en su totalidad.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Ha sido necesario adelantar campañas de sensibilización a trabajadores independientes que realizan sus aportes a través de afiliadoras no autorizadas por el Ministerio de Salud	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
La manualidad en la realización de los procesos retrasa la entrega oportuna de los saldos actualizados en las obligaciones de los deudores.	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	4	0,04	2	0,02	4	0,04
Con los avances tecnológicos se puede estar expuesto a ciberdelincuencia.	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Se requiere consolidar más acciones para que los trámites sean más claros y sencillos para el ciudadano.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24
<b>Oportunidades</b>													
Fomento del trabajo digno	0,24	4	0,96	1	0,24	1	0,24	3	0,72	2	0,48	1	0,24
Inclusión de sectores económicos	0,28	4	1,12	4	1,12	2	0,56	3	0,84	2	0,56	1	0,28
Beneficios tributarios	0,24	3	0,72	3	0,72	1	0,24	3	0,72	2	0,48	1	0,24
programas de empleo	0,21	4	0,84	1	0,21	1	0,21	3	0,63	1	0,21	1	0,21
Cruces de información	0,32	3	0,96	3	0,96	2	0,64	1	0,32	1	0,32	2	0,64
Desarrollos tecnológicos	0,24	1	0,24	2	0,48	4	0,96	3	0,72	1	0,24	3	0,72
Mejora del SGSS	0,27	3	0,81	1	0,27	2	0,54	2	0,54	2	0,54	2	0,54
<b>Amenazas</b>													

Factores clave	Formalización laboral			Conocimiento para la acción		Innovación y Transformación digital		Relacionamiento		Transformación de la gestión jurídica		Excelencia organizacional	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Vacíos normativos	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Desempleo	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11
Evasores	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Datos desactualizados de usuarios	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Fenómenos naturales	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Violación de derechos	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Informalidad laboral	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33	2	0,22
<b>Totales</b>			<b>14,17</b>		<b>13,31</b>		<b>11,59</b>		<b>15,44</b>		<b>10,72</b>		<b>14,29</b>

Culminada la matriz MPEC, y analizados los resultados obtenidos en ella, se evidencia que la estrategia que resulta más atractivas de las seis expuestas y considerando los factores internos y externos es la correspondiente al relacionamiento, es decir la expansión y fortalecimiento de las relaciones de la UGPP con los ciudadanos y demás grupos de interés, la cual obtuvo una sumatoria total equivalente a 15,44. A ella le siguen en nivel de atractivo la excelencia organizacional y la formalización laboral con puntajes de 14,29 y 14, 17 respectivamente.

En contraste a lo descrito anteriormente se encuentra la estrategia Transformación de la gestión jurídica, que busca la eficiencia en la gestión de la entidad a través de la reducción del litigio mediante el rediseño del modelo de defensa judicial y la promoción de nuevas normas, y la cual obtuvo el menor puntaje, con 10,72.

## **10.2 Relacionamiento Matriz Interna-Externa y MPEC**

La matriz IE revela que la organización cuenta con fortalezas internas significativas, ubicándose en el cuadrante 5, lo que indica que también tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades externas. A partir de este análisis, se identificó la estrategia de expansión y fortalecimiento de las relaciones con los ciudadanos y demás grupos de interés como la más relevante en la MPEC. Esta estrategia se alinea con las fortalezas internas identificadas, permitiendo a la organización capitalizar sus recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades externas y mejorar su competitividad en el mercado.

La MPEC busca alinear las estrategias con la situación específica de la organización, por lo que la estrategia de expansión y fortalecimiento de relaciones identificada como la más importante parece está bien fundamentada en el análisis de la matriz IE y externa, y tiene relación

directa con objetivo principal de la entidad el cual es mejorar la imagen reflejada por la UGPP, hacia los ciudadanos.

## **11. Capítulo de prospectiva**

### **11.1 Planteamiento del problema**

Mejorar la percepción que tienen los ciudadanos acerca de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP con respecto a la realización de trámites de procesos de fiscalización y derechos pensionales, para el año 2029.

### **11.2 Objetivo**

Construir un plan prospectivo estratégico para la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP que promueva y permita fortalecer las relaciones con los ciudadanos mejorando la percepción que se espera tener para el año 2029.

### **11.3 Justificación**

En Colombia toda empresa debe realizar la afiliación y aportes al sistema general de seguridad social y parafiscales, por todas las personas con las que presente vínculo laboral. Igualmente, las personas naturales que posean vínculos contractuales, de prestación de servicios, o simplemente posean capacidad de pago, también están en la obligación de efectuar aportes a dicho sistema.

No obstante lo anterior, a menudo se presentan casos de evasión de las obligaciones de aportar, tanto por las personas naturales como las jurídicas, lo que ocasiona graves consecuencias como la inviabilidad del sistema, obligando al estado a buscar fuentes de financiación alternativas y generando gastos adicionales que a su vez se traducen en aumentos de cargas tributarias.

Además de la evasión, existe también la elusión, que se presenta cuando el aporte por parte del contribuyente se realiza, pero el mismo no se hace por la totalidad de la obligación.

Debido a las problemáticas descritas, fue creada en el año en el año 2007 la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP, con el principal objetivo de verificar el correcto y oportuno aporte de las obligaciones al sistema de seguridad social y parafiscales.

Si embargo, la unidad cuenta con una imagen no tan favorable ante gran parte de la comunidad debido a su función de investigar y sancionar a los evasores, los cuales en muchos casos no son conscientes de sus responsabilidades o lo hacen por desconocimiento.

## 12. Análisis estructural

### 12.1 Listado de variables internas y externas

A continuación, se listan las variables internas y externas que impactan el objetivo planteado.

**Tabla 13.** *Listado de variables internas y externas*

N°	Long label	Short label	Theme
1	Capacitación ciudadanos	CAP CIU	INTERNA
2	Solicitudes atendidas	SOL ATEN	INTERNA
3	Ejecución presupuestal	EJE PRES	INTERNA
4	Recaudo de cartera	REC CART	INTERNA
5	Reputación	REP	INTERNA
6	Canales de atención	CAN ATEN	INTERNA
7	Capacitación de colaboradores DSIAC	CAP COL	INTERNA
8	Brigadas presenciales	BRIG PRES	INTERNA
9	Puntos de atención virtual	PAV	INTERNA
10	Presupuesto	PRESUP	INTERNA
11	Fuentes de información	FUEN INF	INTERNA
12	Sentencias y conciliaciones	SENT CONC	INTERNA
13	Embargo a cuentas	EMBARG	INTERNA
14	Déficit	DEFICIT	INTERNA
15	Depuración de cartera	DEP CART	INTERNA
16	Campañas de sensibilización	CAM SENS	INTERNA
17	Procesos	PROCESOS	INTERNA
18	Lenguaje claro	LENG CLA	INTERNA



	1: CAP CIU	2: SOL ATEN	3: EJE PRES	4: REC CART	5: REP	6: CAN ATEN	7: CAP COL	8: BRIG PRES	9: PAV	10: PRESUP	11: FUEN INF	12: SENT CONC	13: EMBARG	14: DEFICIT	15: DEP CART	16: CAM SENS	17: PROCESOS	18: LENG CLA	19: FOTRADI	20: INSECTECO	21: BEN TRI	22: CRU INF	23: DES TEC	24: MEJ SGSS	25: VAC NORM	26: DESEMPLEO	27: EVASORES	28: DADESUS	29: VIO DER	30: INF LAB		
4: REC CART	2	1	1	0	2	1	0	0	1	2	0	3	0	1	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0		
5: REP	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6: CAN ATEN	3	3	0	2	2	0	1	1	2	0	2	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1		
7: CAP COL	3	3	0	2	3	2	0	3	2	0	2	0	0	0	0	3	3	3	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1		
8: BRIG PRES	3	2	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1		
9: PAV	3	2	0	2	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	2	3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1		
10: PRESUP	3	2	2	2	1	2	2	3	2	0	2	2	1	1	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11: FUEN INF	2	2	0	2	1	2	2	2	1	2	0	1	1	1	3	2	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
12: SENT CONC	0	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13: EMBARG	1	0	2	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14: DEFICIT	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
15: DEP CART	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
16: CAM SENS	2	1	0	3	2	1	1	1	0	0	1	0	0	2	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	
17: PROCESOS	0	2	1	2	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	
18: LENG CLA	2	1	0	2	3	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
19: FOTRADI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	
20: INSECTECO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
21: BEN TRI	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1
22: CRU INF	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0	2	
23: DES TEC	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	1	0	1		
24: MEJ SGSS	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25: VAC NORM	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
26: DESEMPLEO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
27: EVASORES	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	

	1: CAP CIU	2: SOL ATEN	3: EJE PRES	4: REC CART	5: REP	6: CAN ATEN	7: CAP COL	8: BRIG PRES	9: PAV	10: PRESUP	11: FUEN INF	12: SENT CONC	13: EMBARG	14: DEFICIT	15: DEP CART	16: CAM SENS	17: PROCESOS	18: LENG CLA	19: FOTRADI	20: INSECTECO	21: BEN TRI	22: CRU INF	23: DES TEC	24: MEJ SGSS	25: VAC NORM	26: DESEMPLEO	27: EVASORES	28: DADESUS	29: VIO DER	30: INF LAB
28: DADESUS	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
29: VIO DER	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
30: INF LAB	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

12.2.2 Características de la Matriz

Tabla 15. Características de la matriz

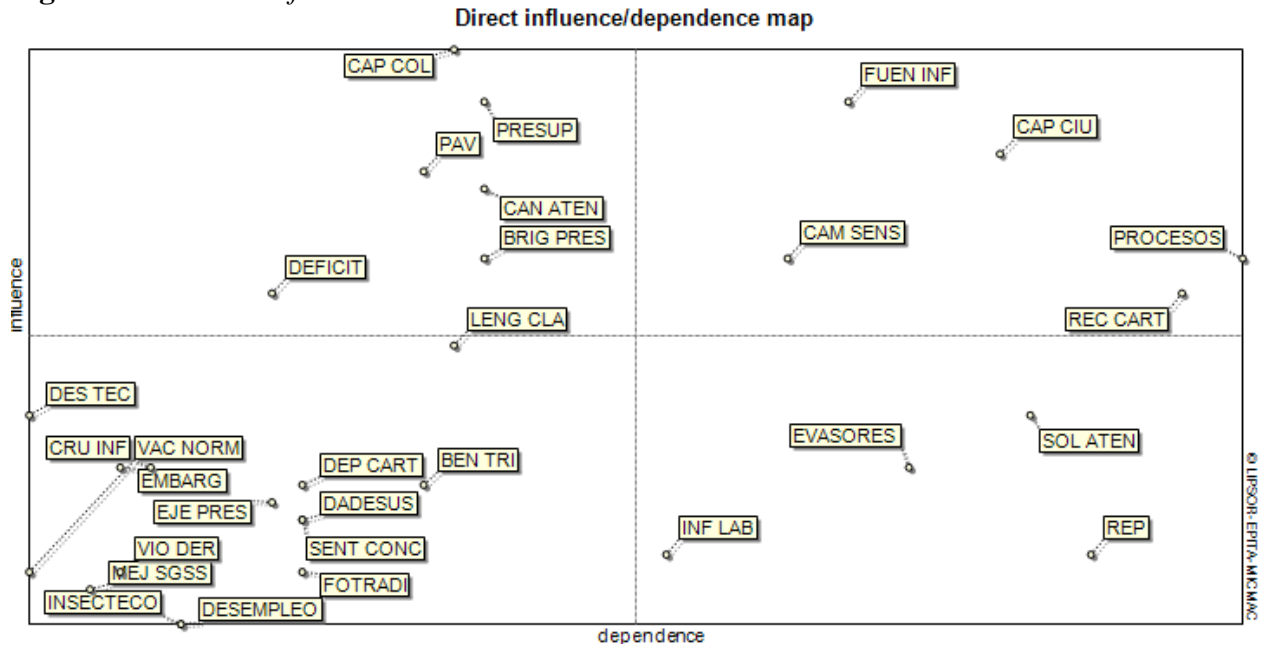
INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	2
Number of zeros	603
Number of ones	170
Number of twos	98
Number of threes	29
Number of P	0
Total	297
Fillrate	33%

De las treinta variables que se calificaron en la matriz de influencias directas, se establecieron 297 relaciones en total y se obtuvo que la tasa de relleno es de un 33%.

12.2.3 Plano de influencias directas

A continuación, se refleja el plano de influencias directas arrojado por el software MICMAC, después de analizados las variables internas y externas.

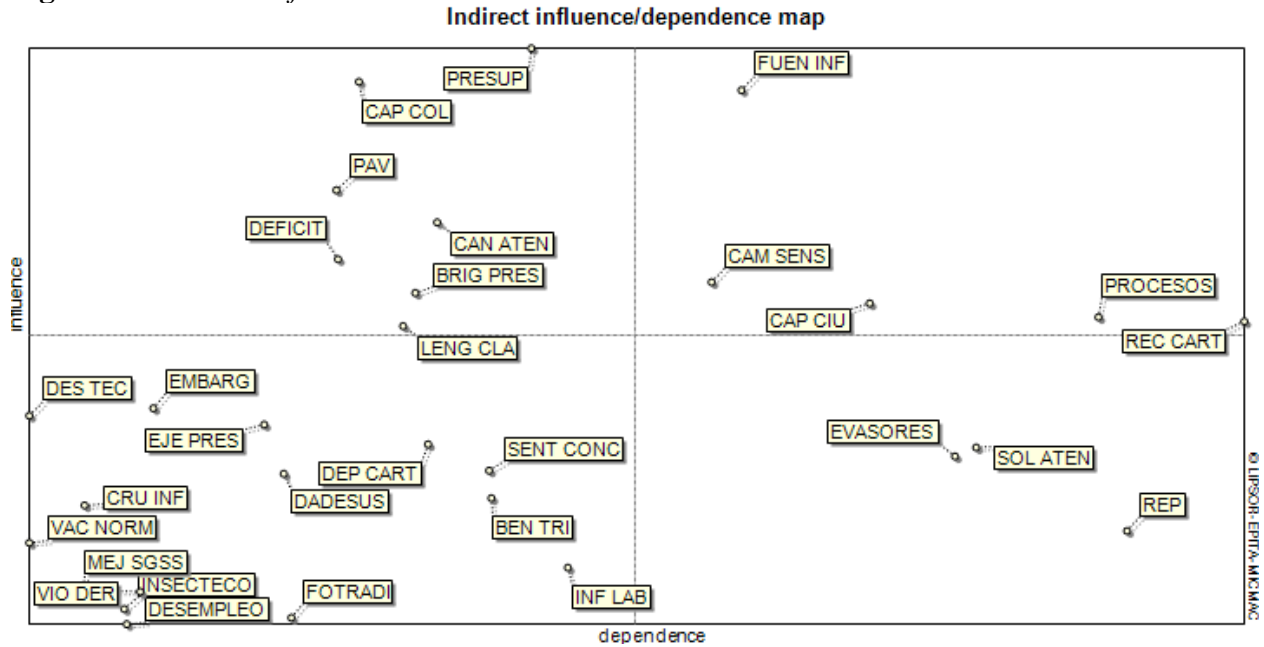
Figura 3. Plano de influencias directas



En el plano de influencias directas se evidencia que en el cuadrante superior derecho se ubican cinco (5) estrategias, las cuales son consideradas estratégicas y se tendrán en cuenta para el desarrollo del ejercicio.

12.2.4 Plano de influencias indirectas

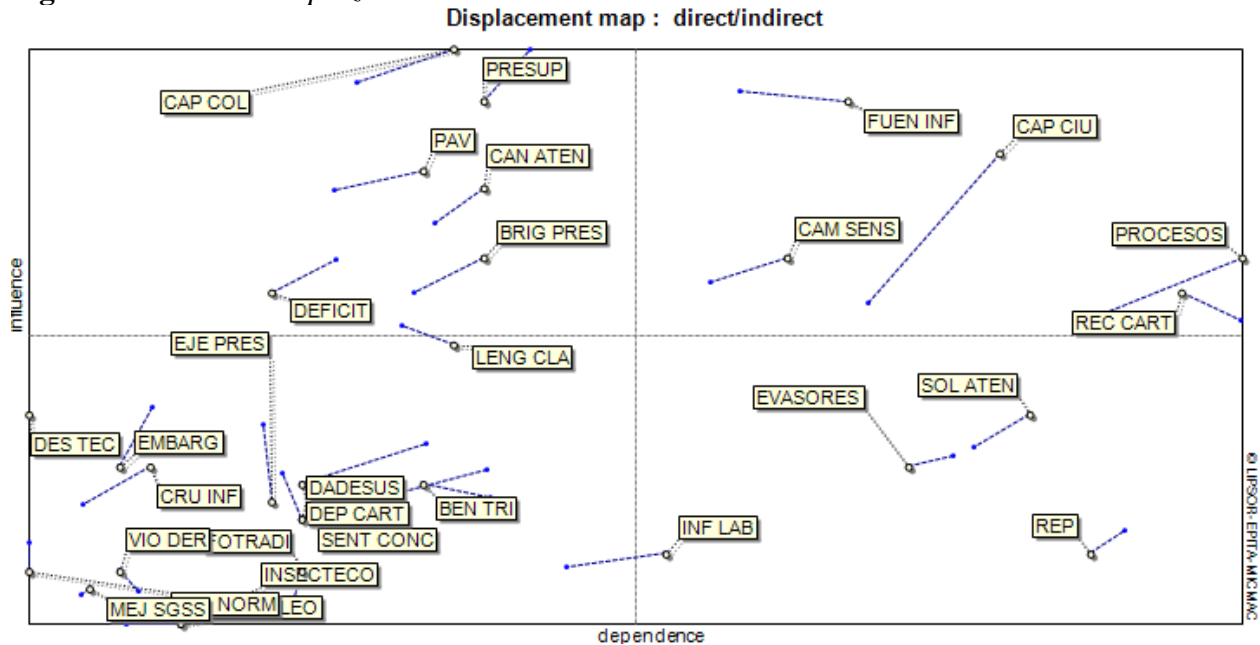
Figura 4. Plano de influencias indirectas



En el plano de influencias indirectas es posible evidenciar el comportamiento de las variables, a través de su ubicación.

12.2.5 Plano de desplazamiento

Figura 5. Plano de desplazamiento



12.3 Listado y descripción de variables estratégicas

Tabla 16. Listado y descripción de variables estratégicas

Nº	Título largo	Título corto	Descripción
1	Fuentes de información	FUEN INF	¿Qué tan probable es que para el año 2029 el porcentaje de automatización de información en la nube sea del 100%?, cuando actualmente es de 97,87%. Objetivo: Lograr para el año 2029 que el porcentaje de automatización de información en la nube sea 100%
2	Campañas de sensibilización	CAM SENS	¿Qué tan probable es que para el año 2029 se sensibilicen 25.000 trabajadores independientes?, cuando actualmente se sensibilizan 21.200. Objetivo: Lograr sensibilizar para el año 2029 a 25.000 trabajadores independientes.
3	Capacitación al ciudadano	CAP CIU	¿Qué tan probable es que para el año 2029 se logren capacitar 150 mil personas?, cuando actualmente se capacitan 73.000 ciudadanos. Objetivo: Lograr capacitar en el año 2029 a 150.000 personas
4	Recaudo de cartera	REC CART	¿Qué tan probable es que para el año 2029 se logre superar los 200.000 millones de pesos en recaudo de cartera?, cuando actualmente se recaudan 112.930 millones de pesos en el año. Objetivo: Recaudar para el año 2029 más de 200.000 millones de pesos.

Nº	Título largo	Título corto	Descripción
5	Procesos	PROCESOS	¿Qué tan probable es que para el año 2029 se logre la automatización del 100% de los procesos?, cuando actualmente están automatizados el 66,67%. Objetivo: Lograr al año 2029 la automatización del 100% de los procesos

### 13. Diseño y construcción de escenarios

#### 13.1 Perfil de expertos evaluadores

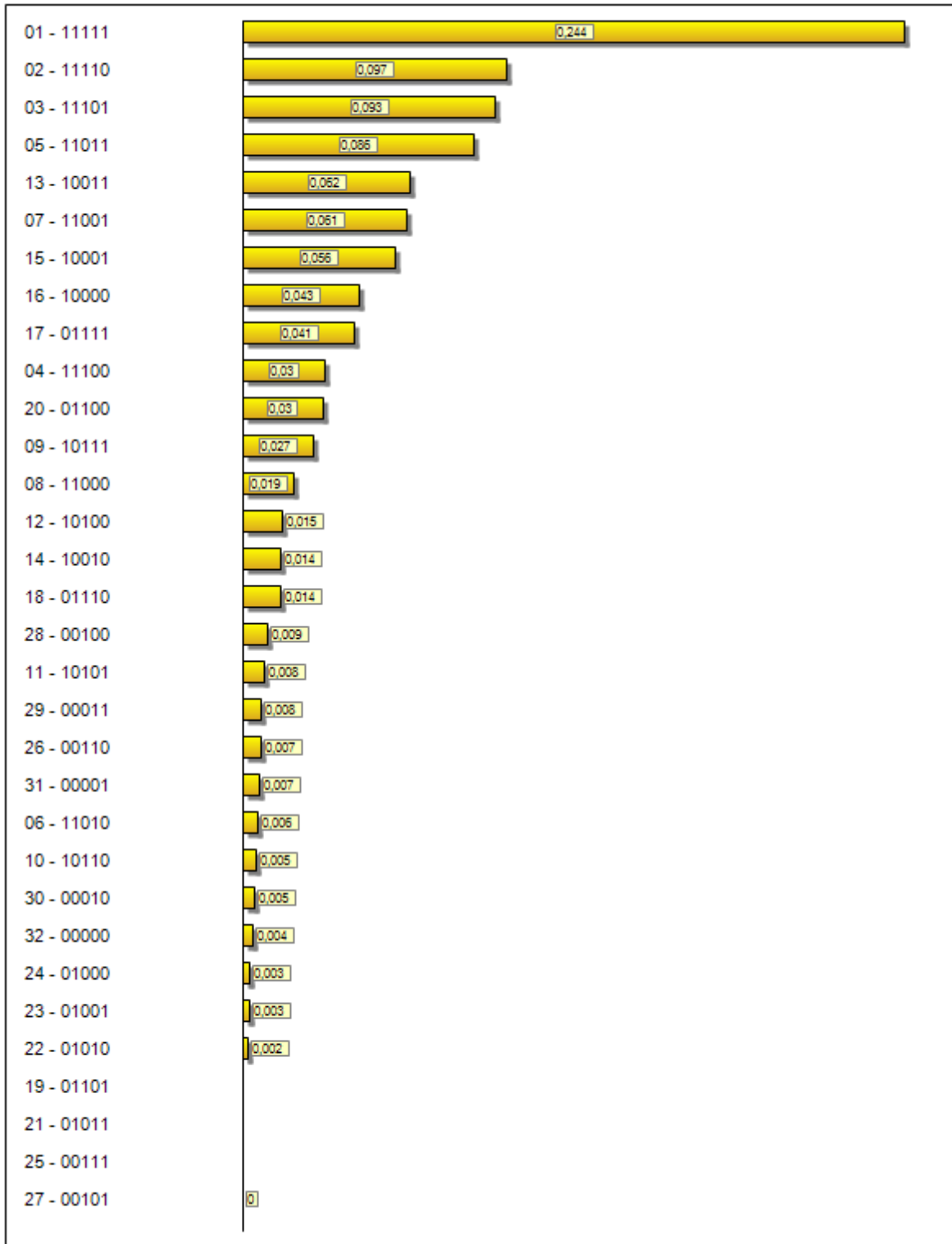
**Tabla 17.** *Perfil de evaluadores*

Nombres y apellidos	Profesión	Rol	Área
María Teresa Arias Sierra	Contadora pública	Estudiante	NA
Luis Vicente Caicedo García	Contador público	Estudiante	NA
Diana Carolina Pérez	Mercadeo y publicidad	Profesional especializado	Dirección de Servicios Integrados de Atención al Ciudadano DSIAC
Elkin Alonso Lara	Ingeniero industrial	Profesional especializado	Subdirección de Cobranzas

13.2 Escenarios probables

Figura 6. Histograma de probabilidad de los escenarios

Histograma de probabilidad de los escenarios (UGPP)



**13.2.1 Matriz de probabilidad de escenarios**

Los valores expresan las probabilidades de los escenarios. Se trata de una solución mediana determinada a través de un programa de minimización cuadrática

**Tabla 18.** *Matriz de probabilidad de escenarios*

	MARIA TERE	LUIS V	DIANA CAR	ELKIN AL	UGPP
01 - 11111	0,318	0,243	0,366	0,051	0,244
02 - 11110	0,185	0,063	0,099	0,042	0,097
03 - 11101	0,101	0,115	0,092	0,066	0,093
04 - 11100	0,023	0,019	0,017	0,062	0,03
05 - 11011	0,137	0,162	0	0,043	0,086
06 - 11010	0	0	0	0,023	0,006
07 - 11001	0,047	0,089	0,015	0,092	0,061
08 - 11000	0	0	0	0,076	0,019
09 - 10111	0,014	0,078	0,016	0	0,027
10 - 10110	0,003	0	0	0,017	0,005
11 - 10101	0	0	0	0,033	0,008
12 - 10100	0	0	0	0,06	0,015
13 - 10011	0,055	0,089	0,057	0,047	0,062
14 - 10010	0	0	0	0,056	0,014
15 - 10001	0,026	0,054	0,026	0,118	0,056
16 - 10000	0	0,017	0,024	0,132	0,043
17 - 01111	0,027	0,025	0,106	0,008	0,041
18 - 01110	0,041	0	0,011	0,004	0,014
19 - 01101	0	0	0,002	0	0

	MARIA TERE	LUIS V	DIANA CAR	ELKIN AL	UGPP
20 - 01100	0,017	0	0,098	0,004	0,03
21 - 01011	0	0	0	0,001	0
22 - 01010	0	0	0	0,008	0,002
23 - 01001	0	0	0	0,011	0,003
24 - 01000	0	0	0	0,011	0,003
25 - 00111	0	0	0	0	0
26 - 00110	0	0	0,028	0	0,007
27 - 00101	0	0	0	0	0
28 - 00100	0,006	0	0,031	0	0,009
29 - 00011	0	0,031	0	0	0,008
30 - 00010	0	0	0	0,019	0,005
31 - 00001	0	0,013	0	0,013	0,007
32 - 00000	0	0,001	0,009	0,005	0,004

### 13.3 Descripción de escenarios

**Tabla 19.** Descripción de escenarios

Escenario	Variable	Probabilidad
Optimista – Más probable	01 – 11111	24,4%
Pesimista	32 – 00000	0,4%
Alternativo 1	02 – 11110	9,7%
Alternativo 2	03 – 11101	9,3%

#### 13.3.1 Escenario optimista

Este es a su vez el escenario con más probabilidad de presentarse, con un 24,4%, lo que se traduce en que según el análisis de los expertos es muy posible que las cinco hipótesis planteadas

se cumplan en el término establecido. Es el escenario ideal en el propósito de la unidad de mejorar la percepción que se tiene por parte de la comunidad y lograr un acercamiento hacia los usuarios y ciudadanía en general.

**Tabla 20.** *Escenario optimista*

CAUSA	CONSECUENCIA
Se logra la automatización en la nube de la totalidad de la información.	Más acceso a la información de la entidad por parte de los usuarios.
Se sensibilizan al menos 25.000 personas en el año 2029.	Reducción de la tasa de evasión y elusión al Sistema de Seguridad social y parafiscales por parte de los trabajadores independientes.
Se capacitan más de 150 mil personas en temas pensionales y parafiscales en el año 2029.	Mejora de la percepción que tiene la comunidad en general acerca de la UGPP. Mayor conocimiento sobre los servicios prestados por parte de la UGPP.
Recaudo de al menos 200.000 de pesos de la cartera vigente al 2029.	Mejora en los servicios relacionados con el Sistema General de Seguridad Social y parafiscales.
Automatización del 100% de los procesos adelantados por la UGPP.	Mayor acercamiento a la ciudadanía y mejora de la percepción.

### **13.3.2 Escenario pesimista**

Este escenario es el menos deseable, según el cual ninguna de las hipótesis se cumpliría y presenta un porcentaje de probabilidad de tan solo 0,4%, convirtiéndolo en el menos factible de los 32. De darse este escenario supondría la no mejora relevantes de los indicadores que se buscan en el objetivo de acercar la Unidad al ciudadano y mejorar así su percepción.

**Tabla 21.** *Escenario pesimista*

CAUSA	CONSECUENCIA
Automatización en la nube de parte de la información de la unidad.	Acceso por parte de la ciudadanía a parte de la información de la entidad.
Se sensibilizan menos de 25.000 personas en el año 2029.	Evasión y elusión al Sistema de Seguridad social y parafiscales por parte de los trabajadores independientes.
Capacitación de menos de 150 mil personas en temas pensionales y parafiscales en el año 2029.	Bajo impacto en la mejora de la percepción que tiene la comunidad en general acerca de la UGPP y conocimiento sobre los servicios prestados por parte de la unidad.
Recaudo de menos de 200.000 de pesos de la cartera vigente al 2029.	Recursos insuficientes para lograr una mejora relevante en la prestación de los servicios relacionados con el Sistema General de Seguridad Social y parafiscales.
No lograr la automatización del 100% de los procesos adelantados por la UGPP.	Barreras para la realización de ciertos procesos.

**13.3.3 escenario alterno 1**

Es el escenario con la segunda mayor probabilidad de presentarse con 9,7%. Este plantea la posibilidad de que cuatro de las cinco hipótesis se cumplan, a excepción de la quinta, es decir la automatización de los procesos. Al darse dicho escenario se lograrían la mayoría de los propósitos que se tienen a corto plazo, sin embargo, al no cumplirse la hipótesis 5 se correría el riesgo de no mejorar de forma significativa la percepción hacia la Unidad.

**Tabla 22.** *Escenario alterno 1*

CAUSA	CONSECUENCIA
Se logra la automatización en la nube de la totalidad de la información.	Más acceso a la información de la entidad por parte de los usuarios.

CAUSA	CONSECUENCIA
Se sensibilizan al menos 25.000 personas en el año 2029.	Reducción de la tasa de evasión y elusión al Sistema de Seguridad social y parafiscales por parte de los trabajadores independientes.
Se capacitan más de 150 mil personas en temas pensionales y parafiscales en el año 2029.	Mejora de la percepción que tiene la comunidad en general acerca de la UGPP. Mayor conocimiento sobre los servicios prestados por parte de la UGPP.
Recaudo de al menos 200.000 de pesos de la cartera vigente al 2029.	Mejora en los servicios relacionados con el Sistema General de Seguridad Social y parafiscales.
No lograr la automatización del 100% de los procesos adelantados por la UGPP.	Barreras para la realización de ciertos procesos.

### 13.3.4 Escenario alterno 2

Según este escenario la única hipótesis que no se cumpliría sería la cuarta (recaudo de cartera). Tiene una probabilidad equivalente 9,3%, de cumplirse este escenario. Es un escenario con un comportamiento similar al anteriormente planteado y con consecuencias parecidas.

**Tabla 23.** *Escenario alterno 2*

CAUSA	CONSECUENCIA
Se logra la automatización en la nube de la totalidad de la información.	Más acceso a la información de la entidad por parte de los usuarios.
Se sensibilizan al menos 25.000 personas en el año 2029.	Reducción de la tasa de evasión y elusión al Sistema de Seguridad social y parafiscales por parte de los trabajadores independientes.
Se capacitan más de 150 mil personas en temas pensionales y parafiscales en el año 2029.	Mejora de la percepción que tiene la comunidad en general acerca de la UGPP. Mayor conocimiento sobre los servicios prestados por parte de la UGPP.
Recaudo de menos de 200.000 de pesos de la cartera vigente al 2029.	Recursos insuficientes para lograr una mejora relevante en la prestación de los servicios

CAUSA	CONSECUENCIA
	relacionados con el Sistema General de Seguridad Social y parafiscales.
Automatización del 100% de los procesos adelantados por la UGPP.	Mayor acercamiento a la ciudadanía y mejora de la percepción.

#### 14. Análisis de actores sociales

Se identifican los actores sociales que comparten intereses en común con la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP, determinándose los siguientes:

A01 Personas naturales independientes

A02 Personas Jurídicas

A03 Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales

A04 Ministerio de Salud y Protección Social

A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público

A06 Contaduría General de la Nación

A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social

A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN

A09 Entes de Control

A10 Gobernaciones y Alcaldías

**Tabla 24. Cuadro de intereses**

ACTORES SOCIALES		CAMPO DE BATALLA				
		CAMPO 1	CAMPO 2	CAMPO 3	CAMPO 4	CAMPO 5
		Fuentes de Información	Capacitación ciudadanos	Campañas de sensibilización	Recaudo de cartera	Procesos
A01	Personas naturales independientes	Disponer de una fuente de consulta en tiempo real que le permita al ciudadano conocer si tiene un proceso de fiscalización activo con la entidad.	Contar con jornadas de capacitación a ciudadanos en todos los departamentos del territorio nacional.	Evitar que las personas naturales realicen los aportes al Sistema de Seguridad Social por medio de las agremiadoras ilegales.	Generar beneficios que motiven al ciudadano a pagar las obligaciones adeudadas.	Conocer el valor actualizado de la obligación en los tiempos establecidos.
A02	Personas Jurídicas	Evitar que se decrete una medida cautelar en el proceso de cobro.	Organizar capacitaciones dirigidas a las empresas sobre trámites y servicios prestados por la unidad.	Promover incentivos para la formalización laboral.	Agilizar los trámites para acceder a facilidades de pago de las obligaciones pendientes.	Impulsar la automatización de los procesos con el propósito de obtener información actualizada de las obligaciones de manera oportuna.
A03	Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales	Reconocimiento oportuno de los derechos pensionales.	Disponer de orientaciones sobre los requisitos para el reconocimiento de los derechos pensionales.	Realizar acercamientos con las entidades territoriales para incentivar la cultura del pago de sus obligaciones.	Rotar de manera oportuna la cartera para restituir los aportes por parte de las entidades territoriales.	Contar con canales para radicar solicitudes de trámites pensionales de manera virtual.
A04	Ministerio de Salud y Protección Social	Detectar ciudadanos omisos e inexactos para iniciar acciones persuasivas.	Realizar alianzas con entidades estatales para promover capacitaciones en temas de parafiscales.	Implementar metodologías colectivas que fomenten la cultura de pago hacia el Sistema de la Protección Social.	Incentivar al ciudadano y a las empresas el cumplimiento de las obligaciones con el Sistema de la Protección Social.	Impulsar la transformación tecnológica de los procesos al interior de la entidad.

<b>CAMPO DE BATALLA</b>					
<b>ACTORES SOCIALES</b>	<b>CAMPO 1</b>	<b>CAMPO 2</b>	<b>CAMPO 3</b>	<b>CAMPO 4</b>	<b>CAMPO 5</b>
	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Capacitación ciudadanos</b>	<b>Campañas de sensibilización</b>	<b>Recaudo de cartera</b>	<b>Procesos</b>
A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Consolidar el laboratorio para la formalidad y la generación de información para la toma de decisiones de política pública	Mitigar la evasión por parte de los ciudadanos y las empresas en la obligación de aportar al Sistema de la Protección Social.	Consolidar una cultura sólida en el pago correcto de los aportes al Sistema de la Protección Social.	Proponer una mejora normativa que establezca lineamientos claros y procedimientos detallados para la depuración de la cartera.	Adelantar acciones para la puesta en marcha de las soluciones tecnológicas para los procesos, de acuerdo con los recursos financieros asignados.
A06 Contaduría General de la Nación	Mantener actualizado el Reporte del Boletín de Deudores Morosos del Estado.	Afianzar la participación de los ciudadanos y las empresas en las jornadas de capacitación dispuestas.	Asegurar el cumplimiento del pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social por parte de los obligados.	Recaudar de manera efectiva la cartera de acuerdo con las metas proyectadas.	Asentar el desarrollo tecnológico de los procesos internos.
A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social	Robustecer los sistemas de información para tener acceso a resultados reales, confiables y oportunos.	Difundir programas de capacitación para los ciudadanos en temas pensionales y parafiscales.	Eludir acciones voluntarias de pagos inadecuados al Sistema de la Protección Social.	Aplicar de manera oportuna los pagos y/o abonos realizados por los deudores a las obligaciones establecidas.	Consolidar la información detallada de los pagos efectuados por los deudores en el menor tiempo posible.
A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	Adelantar procesos de fiscalización por incumplimiento en el pago de aportes al Sistema de Seguridad Social.	Orientar al ciudadano sobre requerimientos que son de competencia.	Comunicar los beneficios del pago correcto en los aportes al Sistema de Seguridad Social.	Restituir los recursos económicos producto de procesos de fiscalización determinados por un título ejecutivo de cobro.	Ejecutar procedimientos complejos con información depurada.
A09 Entes de Control	Contar con sistemas que garanticen la veracidad de la información.	Desarrollar jornadas de capacitación en todo el país.	Aumentar el índice de formalización laboral y reconocer los derechos pensionales apropiadamente.	Gestionar adecuadamente la administración de la cartera de los procesos fiscalizados.	Realizar la automatización de los procesos al interior de la entidad.

<b>CAMPO DE BATALLA</b>					
<b>ACTORES SOCIALES</b>	<b>CAMPO 1</b>	<b>CAMPO 2</b>	<b>CAMPO 3</b>	<b>CAMPO 4</b>	<b>CAMPO 5</b>
	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Capacitación ciudadanos</b>	<b>Campañas de sensibilización</b>	<b>Recaudo de cartera</b>	<b>Procesos</b>
A10 Gobernaciones y Alcaldías	Articular los sistemas de información para la integración de datos provenientes de diferentes fuentes confiables.	Convocar a los ciudadanos para que participen en programas de capacitación.	Brindar orientación a los ciudadanos sobre los trámites que pueden realizar en la entidad.	Fomentar credibilidad en la cercanía al ciudadano que permita la realización de acuerdos para el pago de las obligaciones.	Agilizar los procesos para los requerimientos de los trámites y servicios solicitados.

De a matriz anterior se obtienen los siguientes objetivos:

- O1 Disponer de una fuente de consulta en tiempo real que le permita al ciudadano conocer si tiene un proceso de fiscalización activo con la entidad.
- O2 Contar con jornadas de capacitación a ciudadanos en todos los departamentos del territorio nacional.
- O3 Evitar que las personas naturales realicen los aportes al Sistema de Seguridad Social por medio de las agremiadoras ilegales.
- O4 Generar beneficios que motiven al ciudadano a pagar las obligaciones adeudadas.
- O5 Organizar capacitaciones dirigidas a las empresas sobre trámites y servicios prestados por la unidad.
- O6 Promover incentivos para la formalización laboral.
- O7 Impulsar la automatización de los procesos con el propósito de obtener información actualizada de las obligaciones de manera oportuna.
- O8 Reconocimiento oportuno de los derechos pensionales.
- O9 Contar con canales para radicar solicitudes de trámites pensionales de manera virtual.
- O10 Detectar ciudadanos omisos e inexactos para iniciar acciones persuasivas.
- O11 Consolidar el laboratorio para la formalidad y la generación de información para la toma de decisiones de política pública
- O12 Mitigar la evasión por parte de los ciudadanos y las empresas en la obligación de aportar al Sistema de Seguridad Social.

- O13 Consolidar una cultura sólida en el pago correcto de los aportes al Sistema de Seguridad Social.
- O14 Proponer una mejora normativa que establezca lineamientos claros y procedimientos detallados para la depuración de la cartera.
- O15 Adelantar acciones para la puesta en marcha de las soluciones tecnológicas para los procesos, de acuerdo con los recursos financieros asignados.
- O16 Mantener actualizado el Reporte del Boletín de Deudores Morosos del Estado.
- O17 Afianzar la participación de los ciudadanos y las empresas en las jornadas de capacitación dispuestas.
- O18 Asegurar el cumplimiento del pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social por parte de los obligados.
- O19 Recaudar de manera efectiva la cartera de acuerdo con las metas proyectadas.
- O20 Eludir acciones voluntarias de pagos inadecuados al Sistema de la Protección Social.
- O21 Aplicar de manera oportuna los pagos y/o abonos realizados por los deudores a las obligaciones establecidas.
- O22 Adelantar procesos de fiscalización por incumplimiento en el pago de aportes al Sistema de Seguridad Social.
- O23 Restituir los recursos económicos producto de procesos de fiscalización determinados por un título ejecutivo de cobro.
- O24 Aumentar el índice de formalización laboral y reconocer los derechos pensionales apropiadamente.

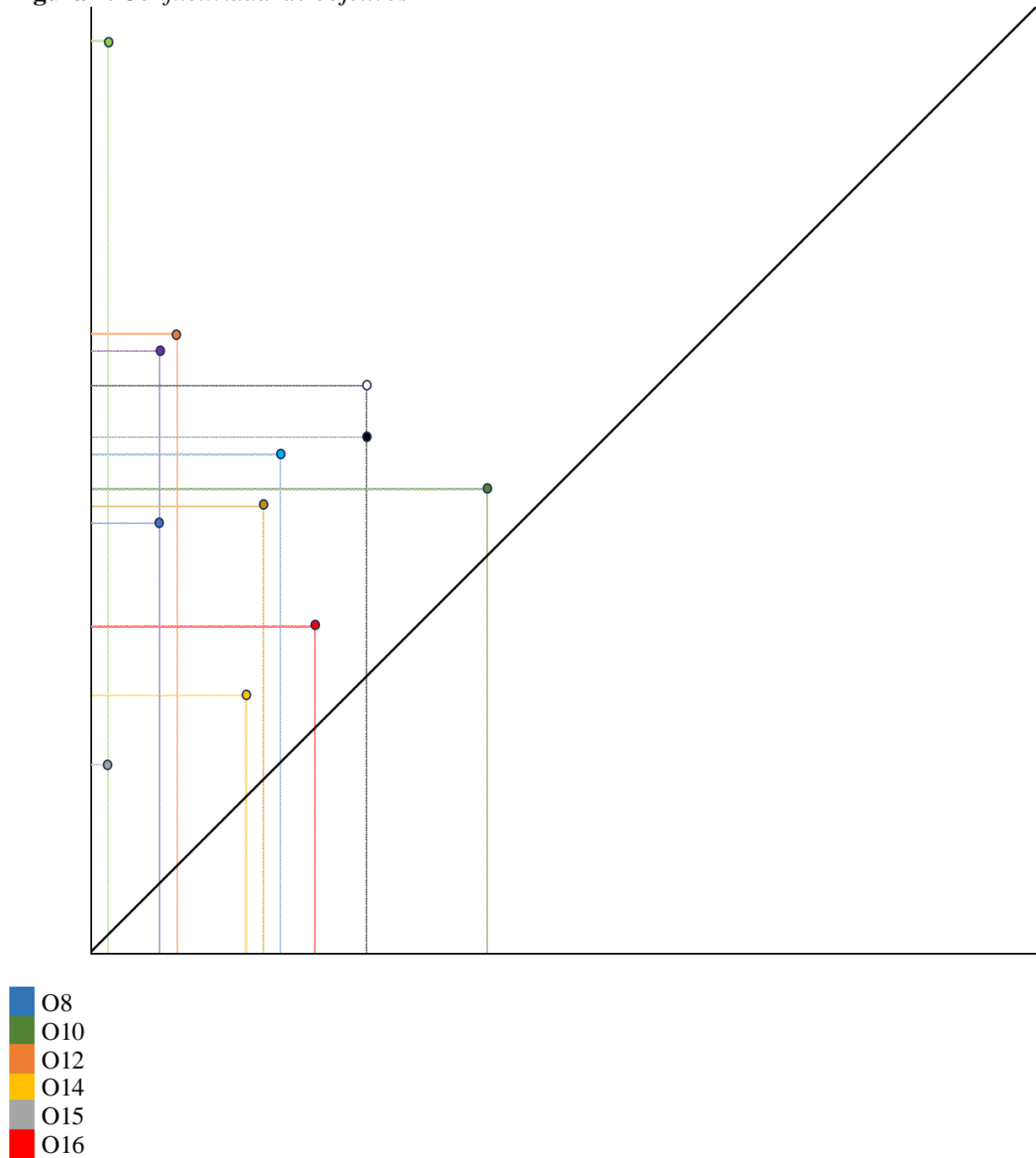
- O25 Articular los sistemas de información para la integración de datos provenientes de diferentes fuentes confiables.
- O26 Brindar orientación a los ciudadanos sobre los trámites que pueden realizar en la entidad.
- O27 Agilizar los procesos para los requerimientos de los trámites y servicios solicitados.

**Tabla 25.** Valoración de la posición de los actores frente a los objetivos

ACTORES	OBJETIVOS																												
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	Total +	Total -
A01	90	80	60	70	0	50	80	0	90	-70	20	-20	40	-20	0	-30	40	-10	0	-30	70	-50	-40	20	-30	80	90	880	-300
A02	90	80	0	60	90	80	80	50	90	-80	20	-20	30	-20	0	-40	40	-20	0	-40	70	-40	-50	30	-50	80	90	980	-360
A03	70	80	0	60	90	0	80	90	90	-80	10	-10	30	-20	0	-30	30	-10	0	-30	50	-40	-40	80	-20	80	90	930	-280
A04	80	60	50	40	30	30	40	-10	0	50	60	50	50	50	30	50	0	60	50	70	50	80	50	40	60	50	70	1250	-10
A05	80	50	60	40	10	20	10	-20	0	50	60	50	50	50	-10	70	0	50	50	50	50	60	60	60	50	50	50	1130	-30
A06	80	30	40	0	0	20	0	-10	0	30	0	40	30	0	0	50	0	30	50	0	30	0	50	40	30	40	30	620	-10
A07	90	70	80	60	40	60	70	30	60	70	40	70	60	-30	40	-10	40	60	60	40	60	60	70	50	40	60	-10	1380	-50
A08	85	60	30	40	30	70	60	0	0	0	50	50	50	0	0	20	50	50	50	50	50	50	50	60	60	0	0	1015	0
A09	85	30	40	40	50	60	70	40	40	70	60	40	40	0	40	0	30	40	0	0	50	50	50	40	50	50	50	1115	0
A10	90	80	70	80	60	70	80	50	60	0	50	60	50	50	0	-20	60	60	70	50	70	-30	-30	50	-10	70	60	1340	-90
Total +	840	620	430	490	400	460	570	260	430	270	370	360	430	150	110	190	290	350	330	260	550	300	330	470	290	560	530		
Total -	0	0	0	0	0	0	0	-40	0	-230	0	-50	0	-90	-10	-130	0	-40	0	-100	0	-160	-160	0	-110	0	-10		

A continuación, se refleja la ubicación de los objetivos. Los que más se acercan a la línea negra diagonal son a su vez los que la resta entre posiciones favorables y desfavorables se acerca más a cero, por lo que son los más conflictivos.

**Figura 7.** *Conflictividad de objetivos*



- O18
- O20
- O22
- O23
- O25
- O27

**Tabla 26.** Alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
O1	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O2	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O3	A01, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O4	A01, A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	
O5	A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	
O6	A01, A02, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O7	A01, A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	
O8	A02, A03, A07, A09, A10	A04, A05, A06
O9	A01, A02, A03, A07, A09, A10	
O10	A04, A05, A06, A07, A09	A01, A02, A03
O11	A01, A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	
O12	A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	A01, A02, A03
O13	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O14	A04, A05, A10	A01, A02, A03, A07
O15	A04, A07, A09	A05
O16	A04, A05, A06, A08	A01, A02, A03, A07, A10
O17	A01, A02, A03, A07, A08, A09, A10	
O18	A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	A01, A02, A03

<b>Campo de batalla</b>	<b>Estos actores se encuentran aliados</b>	<b>Para enfrentarse a estos actores</b>
O19	A04, A05, A06, A07, A08, A10	
O20	A04, A05, A07, A08, A10	A01, A02, A03
O21	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O22	A04, A05, A07, A08, A09	A01, A02, A03, A10
O23	A04, A05, A06, A07, A08, A09	A01, A02, A03, A10
O24	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	
O25	A04, A05, A06, A07, A08, A09	A01, A02, A03, A10
O26	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A09, A10	
O27	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A09, A10	A07

### 14.1 Actores convergentes

Son aquellos actores que frente al campo de batalla tienen objetivos similares.

**Tabla 27.** *Grupos de actores convergentes*

<b>Grupo</b>	<b>Actores</b>	<b>Convergen en los objetivos</b>	<b>Sumatoria de posiciones valorada</b>
Grupo 1	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	O1, O2, O13, O21, O24	2910
Grupo 2	A01, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	O3	430
Grupo 3	A01, A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	O4, O7, O11	1430
Grupo 4	A02, A03, A04, A05, A07, A08, A09, A10	O5	400

<b>Grupo</b>	<b>Actores</b>	<b>Convergen en los objetivos</b>	<b>Sumatoria de posiciones valorada</b>
Grupo 5	A01, A02, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	O6	460
Grupo 6	A02, A03, A07, A09, A10	O8	260
Grupo 7	A01, A02, A03, A07, A09, A10	O9	430
Grupo 8	A04, A05, A06, A07, A09	O10	270
Grupo 9	A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10	O12, O18	710
Grupo 10	A04, A05, A10	O14	150
Grupo 11	A04, A07, A09	O15	110
Grupo 12	A04, A05, A06, A08	O16	190
Grupo 13	A01, A02, A03, A07, A08, A09, A10	O17	290
Grupo 14	A04, A05, A06, A07, A08, A10	O19	330
Grupo 15	A04, A05, A07, A08, A10	O20	260
Grupo 16	A04, A05, A07, A08, A09	O22	300
Grupo 17	A04, A05, A06, A07, A08, A09	O23, O25	620
Grupo 18	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A07, A09, A10	O26	560
Grupo 19	A01, A02, A03, A04, A05, A06, A09, A10	O27	530

## 14.2 Actores divergentes

Son aquellos actores que frente al campo de batalla tienen intereses diferentes.

**Tabla 28.** *Grupo de actores divergentes*

Grupo	Actores	Divergen en los objetivos	Sumatoria de posiciones valorada
Grupo 1	A04, A05, A06	O8	-40
Grupo 2	A01, A02, A03	O10, O12, O18, O20	-420
Grupo 3	A01, A02, A03, A07	O14	-90
Grupo 4	A05	O15	-10
Grupo 5	A01, A02, A03, A07, A10	O16	-130
Grupo 6	A01, A02, A03, A10	O22, O23, O25	-430
Grupo 7	A07	O27	-10

## 14.3 Objetivos Conflictivos:

Se refieren a los que la suma de sus posiciones valoradas da como resultado cero o los números que estén más cerca del cero sin excepción de ser positivo o negativo. Teniendo en cuenta lo anterior, en la matriz de valoración de actores se pueden detallar los objetivos conflictivos que se relacionan a continuación:

**Tabla 29.** *Objetivos conflictivos*

ACTORES SOCIALES/OBJETIVOS		O10	O14	O15	O16
A01	Personas naturales independientes	-70	-20	0	-30
A02	Personas Jurídicas	-80	-20	0	-40

A03	Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales	-80	-20	0	-30
A04	Ministerio de Salud y Protección Social	50	50	30	50
A05	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	50	50	-10	70
A06	Contaduría General de la Nación	30	0	0	50
A07	Administradoras del Sistema de la Protección Social	70	-30	40	-10
A08	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	0	0	0	20
A09	Entes de Control	70	0	40	0
A10	Gobernaciones y Alcaldías	0	50	0	-20
	Total puntos (+) Conflictividad	270	150	110	190
	Total puntos (-) Conflictividad	-230	-90	-10	-130
		40	60	100	60

#### 14.4 Descripción objetivos conflictivos

- O10 Detectar ciudadanos omisos e inexactos para iniciar acciones persuasivas.
- O14 Proponer una mejora normativa que establezca lineamientos claros y procedimientos detallados para la depuración de la cartera.
- O15 Adelantar acciones para la puesta en marcha de las soluciones tecnológicas para los procesos, de acuerdo con los recursos financieros asignados.
- O16 Mantener actualizado el Reporte del Boletín de Deudores Morosos del Estado.

**14.5 Plan de acción de Objetivos conflictivos**

**Tabla 30. Planes de acción de objetivos conflictivos**

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actores Implicados</b>	<b>Responsables</b>
	Afianzar herramientas de inteligencia artificial y analítica de datos para la consolidación de los resultados en el análisis de la información.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contaduría General de la Nación.	A04, A05, A06.
O10 Detectar ciudadanos omisos e inexactos para iniciar acciones persuasivas.	Garantizar el acceso y manejo de fuentes de información que aseguren la confiabilidad del volumen de datos que recibe la entidad.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Administradoras del Sistema de la Protección Social, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Entes de Control, Gobernaciones y Alcaldías.	A04, A05, A07, A08, A09, A10.
	Realizar auditorías por sectores económicos para la determinación de inconsistencias u omisiones en las obligaciones frente al Sistema de Seguridad Social.	Personas naturales independientes, Personas Jurídicas, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	A01, A02, A04, A05.
O14 Proponer una mejora normativa que establezca lineamientos claros y procedimientos detallados para la depuración de la cartera.	Establecer un listado de casuísticas que reflejen un vacío normativo y generen ambigüedad o falencia de procedimiento.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entes de control	A04, A05, A09.
	Organizar mesas de trabajo con los actores del sistema que permitan la concertación de propuestas normativas y regulatorias.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Administradoras del Sistema de la Protección Social, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Entes de Control, Gobernaciones y Alcaldías.	A04, A05, A07, A08, A09, A10.

---

**Plan de Acción**


---

Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsables
	Formular proyectos normativos con lineamientos claros y facultativos para la entidad en temas pensionales y de parafiscales.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entes de control	A04, A05, A09.
	Determinar las características de las herramientas tecnológicas para la consolidación de un sistema de información integral.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entes de control.	A04, A05, A09.
O15 Adelantar acciones para la puesta en marcha de las soluciones tecnológicas para los procesos, de acuerdo con los recursos financieros asignados.	Integrar plataformas tecnológicas que están disponibles para la disminución de procesos manuales.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contaduría General de la Nación, Administradoras del Sistema de la Protección Social, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Entes de Control, Gobernaciones y Alcaldías.	A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10.
	Gestionar más recursos financieros para acelerar la adquisición de soluciones tecnológicas y automatización en todas las áreas de la entidad.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entes de control	A05, A09.
O16 Mantener actualizado el Reporte del Boletín de Deudores	Impulsar herramientas de inteligencia artificial para robustecer el análisis masivo del volumen de información.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entes de control.	A04, A05, A09.

Plan de Acción			
Objetivo	Acciones	Actores Implicados	Responsables
Morosos del Estado.	Asegurar el acceso a las fuentes de información y su manejo confiable.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contaduría General de la Nación, Administradoras del Sistema de la Protección Social, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Entes de Control, Gobernaciones y Alcaldías.	A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10.
	Consolidar la automatización de procesos para la oportuna actualización en el valor de las obligaciones adeudadas.	Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Contaduría General de la Nación, Entes de Control.	A04, A05, A06, A09.

14.6 Valoración del poder de los actores

Tabla 31. Valoración del poder de los actores

ACTORES	A01 Personas naturales independientes	A02 Personas Jurídicas	A03 Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales	A04 Ministerio de Salud y Protección Social	A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público	A06 Contaduría General de la Nación	A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social	A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	A09 Entes de Control	A10 Gobernaciones y Alcaldías	Influencia
A01 Personas naturales independientes	X	50	40	30	30	30	40	30	30	40	320
A02 Personas Jurídicas	50	X	60	40	30	30	50	30	30	40	360

ACTORES	A01 Personas naturales independientes	A02 Personas Jurídicas	A03 Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales	A04 Ministerio de Salud y Protección Social	A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público	A06 Contaduría General de la Nación	A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social	A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	A09 Entes de Control	A10 Gobernaciones y Alcaldías	Influencia
A03 Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales	50	60	X	60	40	40	40	30	30	50	400
A04 Ministerio de Salud y Protección Social	100	100	100	X	50	50	100	60	70	100	730
A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público	80	80	80	70	X	50	90	100	100	100	750
A06 Contaduría General de la Nación	70	90	90	80	90	X	60	70	60	80	690
A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social	70	80	80	40	30	30	X	30	30	40	430
A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN	100	100	100	30	50	50	70	X	40	90	630

<b>ACTORES</b>	<b>A01 Personas naturales independientes</b>	<b>A02 Personas Jurídicas</b>	<b>A03 Entidades recibidas para el reconocimiento y/o restitución de los derechos pensionales</b>	<b>A04 Ministerio de Salud y Protección Social</b>	<b>A05 Ministerio de Hacienda y Crédito Público</b>	<b>A06 Contaduría General de la Nación</b>	<b>A07 Administradoras del Sistema de la Protección Social</b>	<b>A08 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN</b>	<b>A09 Entes de Control</b>	<b>A10 Gobernaciones y Alcaldías</b>	<b>Influencia</b>
A09 Entes de Control	100	100	100	50	40	50	60	100	X	100	700
A10 Gobernaciones y Alcaldías	80	80	80	30	30	30	40	30	30	X	430
Dependencia	700	740	730	430	390	360	550	480	420	640	X

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer el poder que tiene cada actor con respecto a los demás. Para este caso se determina que los actores con mayor influencia son el Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y los Entes de Control y se infiere que el respaldo que se requiere por parte de estos es imprescindible para la realización de las acciones con respecto a las obligaciones que como personas naturales y personas jurídicas se tienen con el Sistema de Seguridad Social.

## 15. Construcción del escenario apuesta

### 15.1 Construcción del árbol de pertinencias

El escenario apuesta es la proyección del futuro de la entidad y se plantea por medio de estrategias realizables a corto, mediano y largo plazo las cuales serán efectuadas por actores sociales con el propósito de materializar los objetivos planteados. A continuación, se desarrolla la técnica de construcción del árbol de pertinencias con base a la matriz Rice y posteriormente se proponen acciones que van a contribuir de manera oportuna al alcance de los resultados de la Unidad.

**Tabla 32. Matriz RICE Objetivo 1**

**Objetivo 1:** Lograr para el año 2029 el mejoramiento en la percepción positiva de los ciudadanos en un 85% frente a los trámites que realiza en la entidad.

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
* Reducir los tiempos de respuesta en el trámite de los requerimientos realizados por los ciudadanos.	* Crear procedimientos ágiles y efectivos en la atención de los requerimientos de los ciudadanos.
* Reducir los protocolos para la gestión de procesos.	* Crear la recepción de todos los trámites que ofrece la entidad de manera virtual.
<b>Incrementar</b>	<b>Eliminar</b>
* Incrementar la planta de colaboradores para atender de manera oportuna las peticiones de los ciudadanos.	* Eliminar los reprocesos para la gestión de los trámites.
* Incrementar el acceso y manejo a fuentes confiables de información digital.	* Eliminar la manualidad de los procesos de la entidad.

**Tabla 33. Matriz RICE Objetivo 2**

**Objetivo 2:** Lograr para el año a 2029 la capacitación de 150 mil personas.

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
----------------	--------------

\* Reducir las necesidades tecnológicas por parte de los ciudadanos.

\* Reducir la ausencia de la entidad en las principales ciudades del país.

**Incrementar**

\* Incrementar las campañas de educación y sensibilización para todos los sectores económicos.

\* Incrementar el trabajo digno y la formalización laboral para los ciudadanos.

\* Crear canales virtuales que brinden información y conocimiento en temas de pensiones y parafiscales.

\* Crear el acceso a los sistemas de información para todos los ciudadanos.

**Eliminar**

\* Eliminar las brechas con la población rural.

\* Eliminar la predisposición por parte de los ciudadanos hacia la entidad.

**Tabla 34. Matriz RICE Objetivo 3**

**Objetivo 3:** Lograr para el año a 2029 superar los 200.000 millones de pesos anuales en recaudo.

**Reducir**

\* Reducir los índices de evasión y omisión por parte de los ciudadanos sobre sus obligaciones.

\* Reducir los vacíos normativos en los lineamientos del proceso de fiscalización y cobro de las obligaciones.

**Incrementar**

\* Incrementar la facilidad en la gestión de los trámites.

\* Incrementar fuentes de información confiables y seguras.

**Crear**

\* Crear una cultura de pago en los ciudadanos y las empresas.

\* Crear interacción y relacionamiento entre todos los actores que hacen parte del sistema de protección social.

**Eliminar**

\* Eliminar la manualidad en la realización de los procesos.

\* Eliminar las afiliadoras y/o agremiadoras ilegales.

**Tabla 35. Matriz RICE Objetivo 4**

**Objetivo 4:** Lograr para el año a 2029 la depuración de la cartera en su totalidad.

**Reducir**

\* Reducir la aplicación de pagos manualmente.

**Crear**

\* Crear la centralización de los lineamientos normativos.

**Objetivo 4:** Lograr para el año a 2029 la depuración de la cartera en su totalidad.

* Reducir la incoherencia en los datos registrados.	* Crear protocolos que aseguren la calidad y veracidad de la información.
<b>Incrementar</b>	<b>Eliminar</b>
* Incrementar la participación del comité de cartera.	* Eliminar la ambigüedad normativa.
* Incrementar la verificación periódica de la información que se recibe para aplicarla oportunamente.	* Eliminar las inconsistencias que se presentan de manera reiterativa.

**Tabla 36. Matriz RICE Objetivo 5****Objetivo 5:** Lograr para el año a 2029 sean atendidas todas las solicitudes de obligaciones pensionales.

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
* Reducir el intento de fraude en las solicitudes.	* Crear el acceso de todos los trámites en la oficina virtual.
* Reducir los procesos de defensa judicial en la determinación de derechos pensionales.	* Crear proyectos para normalizar los temas pensionales.
<b>Incrementar</b>	<b>Eliminar</b>
* Incrementar el reconocimiento oportuno de los derechos pensionales.	* Eliminar los vacíos normativos que generan una mala aplicación de la norma.
* Incrementar la automatización en los procesos para el análisis de la información.	* Eliminar las brechas con los ciudadanos que se encuentran en el extranjero.

**Tabla 37. Matriz RICE Objetivo 6****Objetivo 6:** Lograr para el año a 2029 todos los departamentos del país tengan Puntos de Atención Virtual (PAV).

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
* Reducir la manualidad en la gestión de los procesos.	* Crear presencia y reconocimiento institucional en los departamentos del país.

**Objetivo 6:** Lograr para el año a 2029 todos los departamentos del país tengan Puntos de Atención Virtual (PAV).

\* Reducir las inconsistencias en la información registrada.

\* Crear convenios con las gobernaciones y las alcaldías para instalar los PAV.

**Incrementar**

**Eliminar**

\* Incrementar la comunicación asertiva con los ciudadanos.

\* Eliminar la idea de necesitar un tramitador para poder realizar una gestión en los PAV o en la entidad.

\* Incrementar las fuentes de información para las consultas virtuales.

\* Eliminar la falta de acceso a los canales virtuales en algunos lugares del país.

**15.2 Formulación de acciones estratégicas**

**Tabla 38.** *Acciones estratégicas*

Variable	Objetivo	Acciones
<b>Percepción de los ciudadanos hacia la entidad.</b>	Lograr para el año 2029 el mejoramiento en la percepción positiva de los ciudadanos en un 85% frente a los trámites que realiza en la entidad.	A1 Crear procedimientos ágiles y efectivos en la atención de los requerimientos de los ciudadanos.
		A2 Crear la recepción de todos los trámites que ofrece la entidad de manera virtual.
		A3 Reducir los tiempos de respuesta en el trámite de los requerimientos realizados por los ciudadanos.
		A4 Reducir los protocolos para la gestión de procesos.
		A5 Incrementar la planta de colaboradores para atender de manera oportuna las peticiones de los ciudadanos.
		A6 Incrementar el acceso y manejo a fuentes confiables de información digital.

Variable	Objetivo	Acciones
<b>Capacitación al Ciudadano.</b>	Lograr para el año a 2029 la capacitación de 150 mil personas.	A7 Eliminar los reprocesos para la gestión de los trámites.
		A8 Eliminar la manualidad de los procesos de la entidad.
		A9 Crear canales virtuales que brinden información y conocimiento en temas de pensiones y parafiscales.
		A10 Crear el acceso a los sistemas de información para todos los ciudadanos.
		A11 Reducir las necesidades tecnológicas por parte de los ciudadanos.
		A12 Reducir la ausencia de la entidad en las principales ciudades del país.
		A13 Incrementar las campañas de educación y sensibilización para todos los sectores económicos.
		A14 Incrementar el trabajo digno y la formalización laboral para los ciudadanos.
		A15 Eliminar las brechas con la población rural.
		A16 Eliminar la predisposición por parte de los ciudadanos hacia la entidad.
<b>Recaudo de Cartera.</b>	Lograr para el año a 2029 superar los 200.000 millones de pesos anuales en recaudo.	A17 Crear una cultura de pago en los ciudadanos y las empresas.
		A18 Crear interacción y relacionamiento entre todos los actores que hacen parte del sistema de protección social.

Variable	Objetivo	Acciones
<b>Depuración de Cartera.</b>	Lograr para el año a 2029 la depuración de la cartera en su totalidad.	A19 Reducir los índices de evasión y omisión por parte de los ciudadanos sobre sus obligaciones.
		A20 Reducir los vacíos normativos en los lineamientos del proceso de fiscalización y cobro de las obligaciones.
		A21 Incrementar la facilidad en la gestión de los trámites.
		A22 Incrementar fuentes de información confiables y seguras.
		A23 Eliminar la manualidad en la realización de los procesos.
		A24 Eliminar las afiliadoras y/o agremiadoras ilegales.
		A25 Crear la centralización de los lineamientos normativos.
		A26 Crear protocolos que aseguren la calidad y veracidad de la información.
		A27 Reducir la aplicación de pagos manualmente.
		A28 Reducir la incoherencia en los datos registrados.
		A29 Incrementar la participación del comité de cartera.
		A30 Incrementar la verificación periódica de la información que se recibe para aplicarla oportunamente.
A31 Eliminar la ambigüedad normativa.		
A32 Eliminar las inconsistencias que se presentan de manera reiterativa.		

Variable	Objetivo	Acciones
		A33 Crear el acceso de todos los trámites en la oficina virtual.
		A34 Crear proyectos para normalizar los temas pensionales.
		A35 Reducir el intento de fraude en las solicitudes.
		A36 Reducir los procesos de defensa judicial en la determinación de derechos pensionales.
		A37 Incrementar el reconocimiento oportuno de los derechos pensionales.
		A38 Incrementar la automatización en los procesos para el análisis de la información.
		A39 Eliminar los vacíos normativos que generan una mala aplicación de la norma.
		A40 Eliminar las brechas con los ciudadanos que se encuentran en el extranjero.
		A41 Crear presencia y reconocimiento institucional en los departamentos del país.
		A42 Crear convenios con las gobernaciones y las alcaldías para instalar los PVA.
		A43 Reducir la manualidad en la gestión de los procesos.
		A44 Reducir las inconsistencias en la información registrada.
		A45 Incrementar la comunicación asertiva con los ciudadanos.

Variable	Objetivo	Acciones
		A46 Incrementar las fuentes de información para las consultas virtuales.
		A47 Eliminar la idea de necesitar un tramitador para poder realizar una gestión en los PVA o en la entidad.
		A48 Eliminar la falta de acceso a los canales virtuales en algunos lugares del país.

### 15.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

Importancia y gobernabilidad

Posterior a la determinación de las acciones estratégicas, las cuales han sido formuladas para alcanzar cada uno de los objetivos, se continua con la calificación de la temporalidad de estas teniendo en cuenta estos dos criterios:

La importancia: se refiere al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo.

La gobernabilidad: se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre cada acción.

**Tabla 39.** *Valores de importancia*

Puntaje	Importancia
1	No es importante
2	Poco
3	Importante
4	Muy importante

**Tabla 40.** *Valores de Gobernabilidad*

Puntaje	Control
1	Débil
2	Moderada
3	Fuerte
4	Muy fuerte

**Tabla 41.** *Calificación de importancia y gobernabilidad*

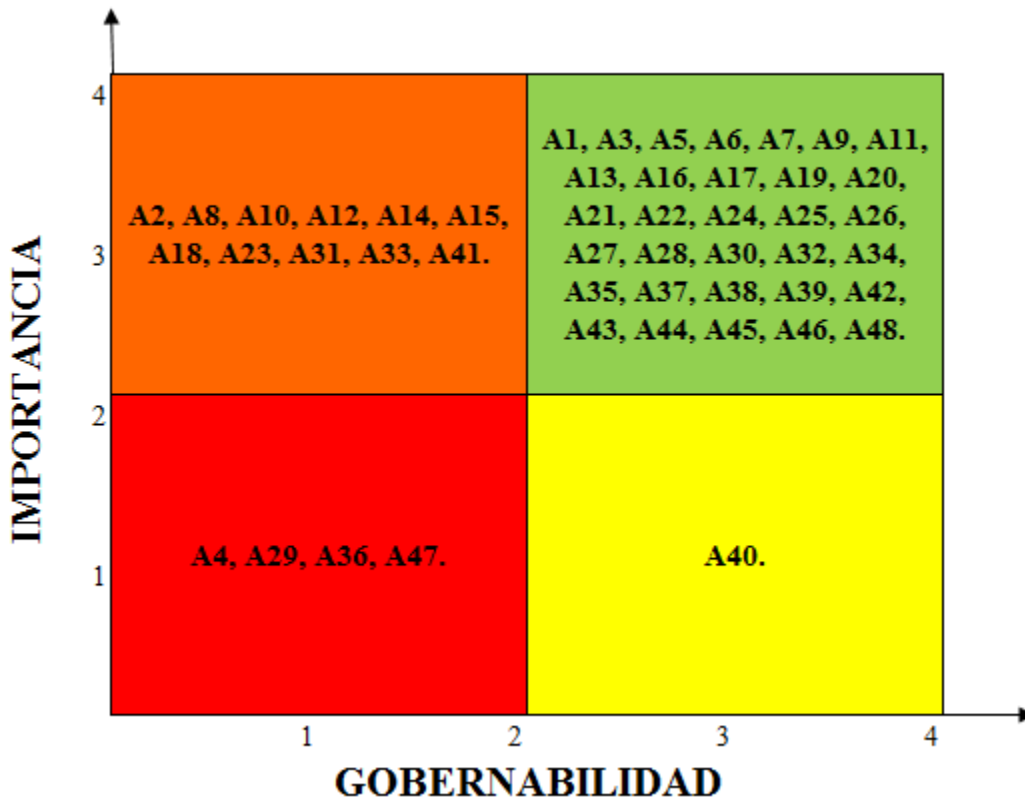
Objetivo	Acciones	Importancia (y)	Gobernabilidad (x)
1	A1	4	3
	A2	3	2
	A3	4	3
	A4	2	2
	A5	3	3
	A6	4	4
	A7	3	3
	A8	4	2
2	A9	3	3
	A10	4	2
	A11	3	3
	A12	4	2
	A13	3	3
	A14	4	2
	A15	4	2
	A16	4	4
3	A17	4	4

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Importancia (y)</b>	<b>Gobernabilidad (x)</b>
	A18	3	2
	A19	4	4
	A20	3	3
	A21	3	3
	A22	4	4
	A23	3	2
	A24	4	4
4	A25	3	3
	A26	3	3
	A27	4	3
	A28	4	4
	A29	2	2
	A30	3	3
	A31	4	2
	A32	4	4
5	A33	3	2
	A34	3	3
	A35	4	4
	A36	2	2
	A37	4	4
	A38	4	4
	A39	4	4
	A40	2	3
6	A41	4	2
	A42	4	3

Objetivo	Acciones	Importancia (y)	Gobernabilidad (x)
	A43	3	3
	A44	4	4
	A45	3	3
	A46	4	4
	A47	2	2
	A48	4	3

*Matriz IGO:* Una vez realizada la calificación de importancia y gobernabilidad, con base en la influencia de cada acción sobre los objetivos, se procede a la elaboración la matriz IGO.

**Figura 8.** *Matriz IGO*



	<b>RETOS</b>
	<b>INMEDIATAS</b>
	<b>MENOS URGENTES</b>
	<b>DE INTERÉS DÉBIL</b>

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz, podemos deducir que:

- Existen 11 acciones de alta importancia, pero con baja gobernabilidad, que se plantean como retos para desarrollar en el largo plazo porque no se puede tener control total sobre estas.
- Existen 32 acciones de alta importancia y con alta gobernabilidad, las cuales son acciones fundamentales que se deben considerar y tratar de manera inmediata para el logro de los objetivos.
- Existen 4 acciones con baja importancia y gobernabilidad de las cuales se puede tener control total, porque se consideran menos urgentes, estas se deben estimar en cualquier momento.
- Existe 1 acción que es de baja importancia y gobernable, la cual se puede considerar como de interés débil pero que también requiere tenerse en cuenta para el alcanzar los objetivos.

### **16. Tablero de control – puesta en marcha - seguimiento**

Teniendo en cuenta que se requiere conocer si su situación es óptima, tolerable o deficiente y poder estimar si los objetivos asociados se están cumpliendo con relación a las acciones planteadas del estudio prospectivo, se utiliza este instrumento que facilita evaluar la condición actual de cada uno de los indicadores vinculados.

**Tabla 42. Tablero de control**

Variable	Indicador	Objetivo	Iniciativa ejecución inmediata	Meta	Frecuencia de medición	Comportamiento del Indicador			Responsables
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Percepción de los ciudadanos hacia la entidad.	Número de ciudadanos que se contactaron con la entidad para realizar un trámite o consulta.	Lograr para el año 2029 el mejoramiento en la percepción positiva de los ciudadanos en un 85% frente a los trámites que realiza en la entidad.	A1, A2, A3, A4.	100%	Trimestral	95%	39%	UGPP, Dirección de Servicios Integrados de Atención al Ciudadano DSIAC	
Capacitación al Ciudadano.	Número de ciudadanos que asistieron a las capacitaciones programadas.	Lograr para el año a 2029 la capacitación de 150 mil personas.	A9, A13.	100%	Semestral	98%	45%	UGPP, Dirección de Servicios Integrados de Atención al Ciudadano DSIAC, Dirección de Parafiscales, Dirección de Pensiones	
Recaudo de Cartera.	Número de procesos de cobro terminados.	Lograr para el año a 2029 superar los 200.000 millones de pesos anuales en recaudo.	A17, A18, A19, A21, A24.	90%	Semestral	90%	40%	UGPP, Subdirección de Cobranzas, DSIAC	
Depuración de Cartera.	Cantidad de procesos depurados de cartera.	Lograr para el año a 2029 la depuración de la cartera en su totalidad.	A25, A27, A28, A29, A30, A32.	95%	Anual	95%	35%	Subdirección de Cobranzas, Subdirección Financiera	
Solicitudes atendidas derechos pensionales.	Número de solicitudes radicadas para reconocimiento de obligaciones pensionales	Lograr para el año a 2029 sean atendidas todas las solicitudes de obligaciones pensionales.	A33, A34, A36, A37, A40,	100%	Semestral	99%	60%	UGPP, Dirección de Servicios Integrados de Atención al Ciudadano DSIAC, Dirección de Pensiones.	

Variable	Indicador	Objetivo	Iniciativa ejecución inmediata	Meta	Frecuencia de medición	Comportamiento del Indicador			Responsables
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Puntos de Atención Virtual (PAV)	Cantidad de Puntos de Atención Virtual instalados	Lograr para el año a 2029 sean atendidas todas las solicitudes de obligaciones pensionales.	A41, A42, A44, A45, A46, A47, A48,	100%	Anual	90%	30%	UGPP, Dirección de Servicios Integrados de Atención al Ciudadano DSIAC, Dirección de Pensiones, Dirección de Parafiscales.	

### Conclusiones

Finalizado el trabajo académico, podemos concluir lo siguiente:

El valor agregado que tiene para una entidad aplicar la planeación estratégica está dado en poder establecer el medio adecuado para lograr un fin propuesto; el cual no solo se alcanza con la definición de una meta y unos objetivos sino con la ejecución de acciones que se desarrollarán a mediano y largo plazo y que enmarcan el derrotero para conseguir los resultados deseados; tal es el caso de la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP que espera mejorar la percepción que tienen los ciudadanos al momento de realizar trámites de procesos de fiscalización y derechos pensionales.

Se pudo evidenciar que hay un reconocimiento negativo por parte de los ciudadanos y de las empresas y esta percepción radica en que desconocen los servicios que presta la entidad. De igual manera, hay poca presencia institucional a nivel nacional generando limitaciones en la orientación de trámites de derechos pensionales y de información con relación a la gestión de cobro de las obligaciones determinadas producto de un proceso de fiscalización.

Todo lo anteriormente expuesto, se convirtió en una oportunidad para el desarrollo del trabajo y así poder determinar la importancia que tiene para la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social-UGPP generar estrategias encaminadas a lograr la cercanía con los ciudadanos con el fin de mejorar la percepción que se tiene de la entidad. Para ello debe disponer canales de atención que faciliten el acceso a la gestión de los trámites y la radicación de solicitudes de las obligaciones pensionales, generando así un beneficio colectivo para la comunidad en general. También, continuar creando espacios de capacitación virtual y presencial en diferentes ciudades del país sobre temas pensionales y parafiscales dirigidas a las personas naturales y jurídicas. Aunado a esto, el realizar campañas de

sensibilización para disminuir la evasión y la omisión de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral motivando el compromiso y la cultura de pago de las obligaciones e impactar de manera efectiva en el recaudo de cartera.

Fortalecer el reconocimiento de la entidad haciendo presencia a nivel nacional para convertirse en un ente facilitador que sea el pilar en la gestión oportuna de las solicitudes realizadas por los ciudadanos.

### **Recomendaciones**

Tras la elaboración del presente plan prospectivo, se han identificado oportunidades estratégicas para mejorar la gestión pensional y la recaudación de contribuciones parafiscales en la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP). Estas oportunidades se centran en la optimización de los procesos internos, el fortalecimiento de los mecanismos de fiscalización y el impulso a la transparencia institucional.

Es crucial reconocer que la percepción actual de la ciudadanía hacia la UGPP presenta desafíos significativos en términos de confianza y eficiencia percibida. La falta de claridad en los procesos, así como los lapsos en la atención a los usuarios y los extensos protocolos, han impactado negativamente en la imagen pública de la entidad. En este sentido, se reconoce la necesidad imperante de reorientar esta percepción hacia una imagen de solidez, confiabilidad y compromiso con el bienestar social.

Con base en lo anterior, el Plan Prospectivo Estratégico contempla no solo medidas operativas y administrativas, sino también iniciativas orientadas a fortalecer la comunicación con los ciudadanos, promoviendo una mayor apertura y cercanía. Se busca establecer canales efectivos para informar sobre los avances en los procesos de gestión pensional y las contribuciones parafiscales, así como para recibir retroalimentación que contribuya a mejorar continuamente los servicios ofrecidos.

A través de esta aproximación integral, se persigue no solo optimizar los procesos internos y fortalecer los pilares fundamentales de la UGPP, sino también recuperar la confianza ciudadana y posicionar a la entidad como un referente de eficiencia, transparencia y compromiso con el bienestar social.

### Referencias

- Bautista Hernández, N., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). Gestión Empresarial y Modernidad. *Pons Publishing House / Pons asbl*, 73.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f). Manual del Estado Colombiano. *Hacienda y Crédito Público*. Bogotá D.C.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Ministerio+de+Hacienda+y+Cr%C3%A9dito+P%C3%ABlico+%3CO PEN\\_PARENTHESIS%3EMHCP%3CCLOSE\\_PARENTHESIS%3E](https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Ministerio+de+Hacienda+y+Cr%C3%A9dito+P%C3%ABlico+%3CO PEN_PARENTHESIS%3EMHCP%3CCLOSE_PARENTHESIS%3E)
- Dueñas Ramos, J., García Betancurt, H., & Medina León, A. (2009). Introducción a la Prospectiva y sus principales métodos.
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia*, 7.
- Godet, m. (2007). Prospetiva Estratégica: problemas y métodos. *Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia*, 13.
- Medina Vasquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Mercado H, S. (1996). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. *Editorial Pac, S.A.*
- Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales - UGPP. (2023). *Plan Estratégico 2023-2026*. Bogotá D.C.
- Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP). (2024). *Estados Financieros a 31 de Diciembre 2023*. Bogotá.

Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP). (2024). *Informe de gestión Enero - Diciembre 2023*. Bogotá.

Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales. (s.f.). *UGPP*. Obtenido de <https://www.ugpp.gov.co/nuestraentidad/somos/codigointegridad>

Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales -UGPP. (2023). *UGPP*. Obtenido de UGPP: <https://www.ugpp.gov.co/nuestraentidad/somos/misionyvision>