

ASOPEN

PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020

Documento elaborado por la Comisión de Planeación Estratégica conformada por Jairo Cardona A (Coordinador), Hernán Romero Q (qepd), José Angel Suarez, Rocío Idárraga O, Harold Tascón M y Gabriel Jaime Vélez

1. INTRODUCCION

La planeación estratégica como herramienta importante de gestión siempre ha estado en el orden del día de la Asociación. El qué hacemos, para quien lo hacemos, hacia donde vamos y cómo llegar, es parte de las rutinas de trabajo que le permiten a la Asociación estar vigente, activa y cumplidora de su deber gremial y social.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

El presente documento contiene el proceso de revisión, actualización y definición del “Plan Estratégico de ASOPEN para el período 2016-2020”. Se centra en los siguientes aspectos:

- . Metodología
- . Diagnóstico con base en el Perfil de la Capacidad Interna – PCI
- . Factores Claves de Exito
- . Objetivos estratégicos
- . Retos
- . Visión, misión, principios y valores institucionales
- . Responsabilidades

3. METODOLOGÍA

Se trata de hacer un diagnóstico situacional y visión de futuro de la Asociación con base en el PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA - PCI mediante el análisis de las variables administrativas mas importantes aplicando la MATRIZ FLOR (Fortalezas, Logros, Oportunidades y Retos). Las variables analizadas son las siguientes:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica

4. DIAGNÓSTICO

4.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Se trata de analizar y evaluar las herramientas administrativas y de gestión utilizadas por la Asociación y su aplicación eficaz. Las variables de análisis son los mecanismos de funcionamiento institucional; el marco normativo interno; el marco estratégico; la medición y el seguimiento y control.

*Mecanismos de funcionamiento institucional: Asamblea, Junta Directiva Nacional, Subdirectivas Regionales, Comités de Apoyo y el Fiscal. **Son una Fortaleza (F)**.* La organización ha funcionado con un sencillo y eficaz modelo administrativo descentralizado de mínimo costo. Las acciones de mejora se centran en el fortalecimiento y mayor empoderamiento de las Subdirectivas Regionales y de las Comisiones de apoyo; en precisar el papel del Fiscal y su ejercicio de control que debe ser desplegado por toda la organización y su relación y dependencia(?) con la Junta Directiva Nacional.

*Marco normativo. **Es una Fortaleza (F)**.* En lo interno, además de los Estatutos, la Asociación tiene algunos Reglamentos Internos e Instructivos que aplica, mantiene vigente y cumple en todo momento. En lo externo, no es del todo claro el marco legal aplicable y sus requisitos, salvo los Estatutos. En los Estatutos hay unos objetivos que nunca han podido ser aplicados por la naturaleza misma de la Asociación y que por tanto no deben estar allí. Es hora de examinar si los reglamentos internos que se tienen son los que se necesitan y su grado de aplicación o si se requieren otros. Es práctico que los procedimientos básicos de la Asociación estén por escrito para su control desde la calidad, esta es una labor sencilla de llevar a cabo con la ayuda de un grupo de trabajo.

*Marco estratégico. **Es un reto (R)**.* Se tiene el Plan Estratégico 2010-2016 con una relativa eficacia en su aplicación, pues ha sido mas misional y operativo que visional, esta deficiencia debe ser resuelta en el diseño y aplicación del nuevo plan 2016 -2020.

*Medición del desempeño. **Es un Reto (R)**.* En la Asociación no se evalúa el desempeño institucional y sus resultados, logros e impacto sobre la

población objetivo. Además no se tiene definido un sistema de medición con sus indicadores.

Seguimiento y control. Es una Fortaleza (F). Ambas labores se realizan, la primera por parte de la Junta Directiva y Subdirectivas y el segundo por parte del Fiscal. Los informes de la Junta Directiva como del Fiscal han sido aprobados anualmente sin reparos por la Asamblea General de Asociados. Se recomienda incluir estas actividades en la Medición del Desempeño.

4.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

Consiste en examinar el grado de aceptación que la Asociación tiene entre la población pensionada y por pensionarse y su afiliación a la misma y la estrategia utilizada para tal efecto. También se incluye en este análisis el acercamiento y entendimiento con las empresas de origen de los pensionados y otras como el FEISA, el intercambio de información y las alianzas “colaborativas”. Las variables de análisis de esta capacidad son la población objetivo y afiliaciones; la satisfacción de los afiliados con los servicios y logros de Asopen; las relaciones con las empresas de origen de los pensionados.

Población objetivo y afiliaciones. Es un Logro (L) y un Reto (R). El 60% de los pensionados salidos de las empresas de origen están afiliados a ASOPEN. Si bien es cierto el “ideal” es tener el 100% de los pensionados como afiliados, esta cifra del 60% puede entenderse como “conveniente”, pero debe mejorarse para hacer más “representativa y sostenible” la Asociación. En lo posible tener afiliados de todas las empresas de origen.

Satisfacción de los afiliados. Es una Fortaleza (F) y un Reto (R). En términos generales se sabe por sondeos de opinión sobre la satisfacción de los afiliados con las ejecutorias y resultados de la Asociación y sobre sus inconformidades, dudas y preocupaciones. La condición a mejorar es su medición sistemática, su evaluación continua y la información a su público clave.

Relaciones con las empresas de origen de los pensionados. Es una Oportunidad (O) y un Reto (R). Se han tenido relaciones exitosas con algunas empresas. Sin embargo no hay una política o estrategia de ASOPEN para lograr esos vínculos y sacarles el mayor provecho. Proyectar una imagen de ente “colaborador” habida cuenta de tener

pensionados de interés “común” es el punto de partida a explorar y la oportunidad de llegar a acuerdos. Saber a ciencia cierta qué tenemos para ellos, que les interese y qué tienen ellas para ASOPEN, es clave. El reto es llegar a los acuerdos.

4.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Este análisis tiene por finalidad conocer el manejo financiero y económico de la Asociación y su sostenibilidad económica. Se centra en las siguientes cuatro variables: Ingresos; gastos; excedentes; sostenibilidad económica.

Ingresos. Es un logro (L) y un reto Reto (R). La capacidad financiera y solvencia económica de la Asociación se fundamenta en un responsable manejo de los recursos económicos que provienen en alto porcentaje de las cuotas de sostenimiento de sus afiliados y una mínima porción proviene de réditos por depósitos a término y por prestación de servicios de propaganda en el Boletín. Sus ingresos son prácticamente fijos de año en año. La Asociación no recibe ayudas económicas en dinero de ninguna institución. Para lo que anualmente se proyecta ejecutar, estos ingresos han sido suficientes.

Gastos. Es una fortaleza (F). Los costos o egresos anuales nunca han superado dichos ingresos. Los gastos son de funcionamiento y en actividades gremiales y sociales, no hay inversiones en activos, pues no se necesitan.

Excedentes. Es una fortaleza (F). Por el cuidadoso y responsable manejo del presupuesto y por la ayuda en instalaciones para las oficinas recibidas de ISA e ISAGEN, hace varios años hay excedentes o sobrantes en cada ejercicio que en parte se han utilizado para apoyar eventos especiales como los encuentros de integración nacional de los pensionados de la Asociación. Debe pensarse en tener una directiva escrita que determine en qué, cómo y cuándo darle uso a los excedentes. La “inversión social” sería primordial.

Sostenibilidad económica. Es una fortaleza (F) y un reto Reto (R). Bajo el cuidadoso manejo expresado en los párrafos anteriores, la Asociación ha sido económicamente sostenible hasta ahora y podrá seguir siéndolo en el futuro, sin tener que utilizar el mecanismo de las cuotas extras, ni incrementar el porcentaje de descuento de las mesadas por cuotas de sostenimiento que desde hace mucho es del 0.5%. Lo que pondría en

dudas esta sostenibilidad económica sería que ISA e ISAGEN cortaran esa ayuda logística y sus costos tuvieran que ser asumidos por la Asociación. Ese riesgo no se vislumbra en el inmediato futuro. El reto es incrementar ingresos por afiliaciones y mejorar la ayuda económica y logística de las empresas.

4.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Este análisis se centra en el “quehacer” de la Asociación y sus instrumentos y herramientas para su efectivo despliegue. Las variables de examen son: Defensa gremial de derechos; proyección social; comunicaciones.

*Defensa gremial de derechos legales. **Es un reto permanente Reto (R).*** Esta es la mayor responsabilidad gremial, que no individual de la Asociación. Para ello se apuntala en dos marcos de acción: uno es utilizando a otros gremios que a la vez aglutinan organizaciones como la nuestra para con sus propios métodos hacerse visible e interceder ante instancias gubernamentales y políticas en defensa de los pensionados, tal el caso de la Federación Mixta de Pensionados de Antioquia - FEMPA y la Confederación de Pensionados de Colombia - CPC; el otro es contratando ocasionalmente asesores internos para dilucidar casos muy especiales y así poder orientar de la mejor manera a sus asociados cuando están en riesgo esos derechos desde lo colectivo. Es política de la Asociación que los casos legales individuales los debe atender cada interesado con su empresa y no la Asociación, pues el vínculo contractual es entre el pensionado y la empresa de origen. Reconformar la Comisión Gremial es fundamental en este momento.

*Proyección social. **Es una Fortaleza (F).*** Un primer conjunto de actividades “lúdicas” apuntan a un buen uso del tiempo por parte del asociado y su familia en actividades recreativas, culturales, deportivas, buscando con ello mejorar su calidad de vida. La gran mayoría de estas actividades se ejecutan por FEISA con el apoyo programático, logístico y promocional de la Asociación. Unas pocas actividades muy específicas se realizan con recursos propios de la Asociación.

Un segundo conjunto de actividades o segunda línea de trabajo que se podría denominar “asistencial”, es decir, son acciones de apoyo humano entre unas personas de la Asociación con respecto a otras en momentos de enfermedad, muerte y calamidad. El Manual denominado “Una mano extendida” es un interesante y útil documento que orienta a los pensionados

y a sus familias sobre qué hacer y ante quien acudir en esos momentos difíciles de la vida y los trámites institucionales posteriores. Esta gestión social “asistencial” requiere de las personas que la lleven a cabo y bien puede ser el “Voluntariado Social” el medio de congregarlas.

Un tercer tema es el de la “salud” enfocada a crear la cultura de la prevención y a conocer de primera mano por parte de los pensionados el alcance y cubrimiento de las pólizas de medicina prepagada que la empresas contratan en el medio. Una preocupación es que cada vez los pensionados tienen mayor edad y por ende son mayores sus riesgos y limitaciones en sus condiciones de salud. Se requiere introducir nuevos enfoques como el de la asistencia geriátrica y tener una lista de sitios especializados para atender adultos mayores que están solos.

Comunicaciones. Es una fortaleza (F) y un reto (R). Se tienen varios canales y medios para mantener debida y oportunamente informados a los asociados de los sucesos de la Asociación y de su comunidad gremial y social, tales como el, la bitácora, líneas telefónicas, correo electrónico y la página Web. Lamentablemente por razones muy válidas de tipo geográfico y de acceso, asimilación y manejo de la tecnología, no todos los canales y medios de que dispone la Asociación llegan a todos y cada uno de los asociados, por tanto hay información que muchos no logaran conocer en el mismo momento de su difusión. Quizás el único medio masivo que llega a todos los afiliados en todo el país es el boletín, cuya edición es de dos por año. El asunto preocupante es que no se ha logrado una mayor interacción entre los asociados y las directivas y subdirectivas, se informa pero no se reciben comentarios ni aportes de la población informada. El reto es cómo resolver esta brecha de comunicación.

4.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Se trata de examinar los recursos humanos disponibles para desarrollar todas las actividades que lleven al cumplimiento de la misión y de la visión de forma satisfactoria para su población objetivo, los afiliados y sus familias. La variable de análisis son los cargos administrativos y similares.

Cargos administrativos y similares. Es una Fortaleza (F). El único cargo de planta es el de la Asistente Administrativa con funciones, responsabilidades y competencias definidas y con satisfactorio desempeño. Este cargo es el eje operacional y de coordinación de la Asociación. Otras labores se contratan con terceros, es el caso de la contabilidad, edición de los boletines, página Web, mensajería. Ocasionalmente, siempre y cuando es

estrictamente necesario. El Presidente tiene la potestad de contratar servicios de asesoría muy específica. La operatividad que podríamos denominar “técnica” recae en manos de las Comisiones de trabajo. La operatividad que podríamos denominar de “descentralización geográfica”, está en manos de las Subdirectivas Regionales de Bogotá y Manizales. Es evidente que se tiene una organización humana básica con costos mínimos para la Asociación, habida cuenta que la mayoría de las acciones “técnicas y de descentralización geográfica” son realizadas por asociados sin costo.

5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Participación de los asociados. Es fundamental lograr desde ya una mayor participación de los asociados en la administración y operatividad de la Asociación.

Afiliaciones y sostenibilidad. La razón de ser de la Asociación son sus afiliados. Sin afiliados no hay Asociación. Su sostenibilidad económica depende de sus aportes. Se debe superar el actual umbral de afiliados.

6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Gestión Gremial. Interceder gremialmente ante terceros en la defensa colectiva de los derechos adquiridos por los pensionados y brindar apoyo individual al asociado para que actúe en su propio nombre en caso de que sus derechos sean vulnerados

Gestión Social. Programar y realizar eventos recreativos, culturales, deportivos y sociales para el mejor aprovechamiento del tiempo libre de los asociados y de esta manera contribuir a mejorar sus condiciones de calidad de vida y fomentar su participación, integración, solidaridad y compañerismo como principios rectores de la Asociación.

Comunicaciones. Mantener debida y oportunamente informados a los asociados sobre los derroteros de la Asociación y recibir oportunamente su retroalimentación. Las comunicaciones cumplirán además la función social de mercadeo interno mediante el servicio de difusión de destrezas, conocimientos, valores, productos y servicios de los Asociados, facilitándoles sus canales y medios.

7. RETOS

Los siguientes son acciones muy específicas de la máxima atención por parte de las directivas de ASOPEN que le permitirán mejorar, crecer internamente y sostenerse sin mayores apuros:

- a) Gestión gremial. Es un reto permanente saber que pasa en el entorno con la legislación sobre este tema y los riesgos para los pensionados activos. La actuación y lobby sobre los entes que aprueban las leyes es un asunto gremial a cargo de entes con mayor representatividad y reconocimiento por su gran volumen de afiliados y jerarquía, por tanto la estrategia más práctica para ASOPEN es aliarse con estas agrupaciones y a través de ellas hacer la defensa de los derechos de los pensionados. Así lo está haciendo. Apoyarse internamente en la Comisión Gremial le facilita a la Junta Directiva su accionar.
- b) Afiliaciones y sostenibilidad económica. Hay cerca de 220 pensionados no afiliados a la Asociación y otros cuantos más en fila para pensionarse. Se debe diseñar una estrategia para atraer y afiliar al mayor número posible de pensionados al seno de la Asociación. Igual para los empleados de las empresas que de año en año están ad portas de pensionarse. Tener afiliados el 75% de los pensionados sería una meta razonable en este período.
- c) Empresas de origen y relacionamiento “gana – gana”. No se tiene una política o posición definida de relacionamiento con intercambio de servicios entre ASOPEN y las empresas de origen de los pensionados. En el marco de la celebración de los 20 años de ASOPEN se vislumbró esta posibilidad. Esto nos debe llevar a ser más visibles ante ellas a que nos conozcan más. Podemos tener cosas útiles para ellos y de ellos para nosotros, cuales son?. Lo cierto es que somos parte de los actores o públicos de interés de ellas o de casi todas ellas, por tanto debemos ser parte de su Responsabilidad Social Empresarial, pues muchos de sus pensionados son afiliados a ASOPEN y allí está el cordón umbilical del relacionamiento.
- d) Voluntariado. En el pasado existió este grupo con aportes valiosos. La idea es revivir este importante grupo de trabajo como factor clave de la gestión social, en especial en cuanto a desarrollar una labor solidaria entre los pensionados y sus familias ante ocurrencia de situaciones contingentes de enfermedad, muerte, calamidad o siniestros y para colaborar en la aplicación del Instructivo “Una mano extendida”. Este grupo debe estar conformado por personas con alta dosis de sensibilidad, disponibilidad y predisposición a “ayudar al otro”. Se debe reglar su funcionamiento, empoderarlo administrativamente y económicamente para su eficaz gestión.

Conformarlo con pensionados y familiares de los pensionados que quieran ayudar en tal propósito bajo.

- e) Seguimiento y medición. Diseñar y aplicar indicadores sencillos para evaluar la gestión de la Asociación y los logros.
- f) Documentación interna y calidad. Revisarla y actualizarla. son los estatutos, reglamentos Internos y otros que se requieran para el eficaz funcionamiento de la Asociación y su control de calidad en su aplicación. Podríamos pensar en una organización por procesos y así modernizarnos. Es una tarea sencilla de ejecutar.
- g) Donaciones. Este tema es completamente novedoso en la Asociación dado que la Asociación puede recibir donaciones de terceros y a su vez hacerlas. La idea es examinar este tema a la luz de su importancia, conveniencia y posibilidad. Las mismas empresas de origen de los pensionados podrían hacer donaciones a ASOPEN. Puede en lógica diseñarse e implementar una política o norma de conducta al respecto.
- h) Grupos de interés. El manejo útil del tiempo libre por parte de los afiliados es vital en su calidad de vida. Se trata de fomentar la agrupación de personas alrededor de actividades de interés colectivo, de pequeños o grandes grupos que les nazca desarrollar actividades comunes para divertirse, entretenerse, culturizarse (lúdicas, artísticas, recreativas). Cocina, música, literatura, caminantes, juegos, baile, danzas, historia y otras muchas, son opciones de agrupamiento con un interés específico. La clave es encontrar en cada caso, para cada grupo una persona que lo convoque, conforme y lidere. ASOPEN debe liderar esta iniciativa y hacerla manifiestamente pública en sus sedes.
- i) Comisiones. Siempre han existido, pero merece repotencializarse para mejorar su funcionamiento y eficacia. Son la base operativa y funcional de la Asociación. Hay que reconformarlas, empoderarlas, ponerlas en marcha y hacerles el pertinente seguimiento. Serán tantas como campos de acción lo requieran. Conectar sus resultados con los objetivos estratégicos. Si bien es cierto todas las comisiones existentes son vitales, revivir la Comisión Gremial es necesario en este momento de grandes amenazas del entorno hacia las pensiones.

8. VISION, MISION, PRINCIPIOS Y VALORES

VISION. “Seremos una organización económica y gremialmente sostenible, con amplia aceptación y reconocimiento entre los pensionados, gremios y empresas por su labor en beneficio de sus asociados y familias.

MISION. “La Asociación enfocará sus esfuerzos administrativos en la defensa gremial de los derechos legales adquiridos en materia de pensión y salud por los pensionados asociados y en proyectarse socialmente sobre su entorno familiar, para contribuir de esta manera a fomentar lazos de integración y amistad entre los asociados y familias y a su bienestar social”.

PRINCIPIOS Y VALORES

Amistad y compañerismo. Son valores sobresalientes en los miembros de la Asociación muy importantes para la integración y búsqueda de objetivos comunes.

Respeto y buen trato. Son elementales normas de conducta entre los públicos internos y externos de la Asociación, mayormente entre los propios asociados.

Compromiso. Todo asociado tiene derechos, pero también tiene deberes que deben honrar en todo momento, entre ellos el de cumplir con los mandatos estatutarios de la Asociación y por supuesto colaborar y participar voluntariamente en las diferentes actividades y con sus iniciativas y propuestas.

Solidaridad. Estar dispuestos a ayudar a los otros compañeros y familias en momentos de contingencia y calamidad familiar. Esta ayuda, apoyo y acompañamiento es de los asociados para con los asociados necesitados como demostración de solidaridad; pero es también de parte de las directivas de la Asociación apropiando y suministrando recursos disponibles, cuando sea el caso.

9. RESPONSABILIDADES

Asociados. Les corresponde no solamente ser los beneficiarios directos con sus familias de los servicios y programas de la Asociación, sino también, ser protagonistas de su administración y manejo.

Junta Directiva Nacional, Subdirectivas de Bogotá y Manizales. Les corresponde liderar el desarrollo del presente Plan Estratégico 2016 -2020, su seguimiento y control y adoptar las pertinentes acciones de mejora.

Comisiones. Son indispensables para la operatividad de la Asociación. Son la mano derecha de la Junta Directiva Nacional y de las Subdirectivas. Hay que revisar su conformación, funcionamiento y logros y repotenciarlas y empoderarlas. Sin comisiones no hay operatividad.

Medellín, Septiembre 9 del 2016