

**Evaluación del impacto, Modelo de Agendamiento en Santanderes y Eje Cafetero: Un  
Análisis de la Experiencia del Ciudadano y la Eficiencia Operativa**

Elaborado por:

Briyith Shirley Ortiz Jaimes

Claudia Patricia Villamizar Ortiz

Diana Lizeth Dueñas Córdoba

Karina Lucia Pico Corredor

Sindy Lorena Gómez Cossío

Yuri Yarley Santana Cárdenas

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Posgrado – Especialización en Gerencia del Servicio

Bogotá

12/11/2025

## Resumen

La creación de Colpensiones, establecida mediante la Ley 1151 de 2007 como una empresa industrial y comercial del Estado, y posteriormente modificada por el Decreto 4121 de 2011 para convertirse en una entidad financiera de carácter especial vinculada al Ministerio de Trabajo, marcó un hito en la administración del régimen de prima media en Colombia.

Con el Decreto 2011 de 2012, se reglamentó su operación, consolidándola como la principal administradora de pensiones en el país. Según estudios, Colpensiones ha logrado una alta recordación de marca (“Top of Mind”) en el sector pensional.

La reforma pensional de 2024 impulsó la implementación del modelo de agendamiento previo desde el 1 de julio de 2025 en las regionales de Santander y Eje Cafetero, buscando reducir tiempos de espera y optimizar la atención en los Pac. Ese día, Colpensiones atendió 17,745 trámites, marcando un volumen elevado, mientras que el promedio diario de julio-agosto alcanzó 13,600 trámites, con un pico de 15,001 trámites el 28 de julio de 2025. El gráfico revela una caída a 11,992 trámites para el 25 de julio, seguida de un aumento a 16,698 trámites el 11 de agosto de 2025, sugiriendo variaciones en la demanda. Sin embargo, el 60% de los usuarios son adultos mayores, quienes enfrentan barreras tecnológicas para usar el sistema de agendamiento.

## Problema de investigación

El problema radica en evaluar el impacto del modelo de agendamiento previo en las regionales de Santander y Eje Cafetero, considerando la calidad de atención al ciudadano y la eficiencia operativa. Desde el 1 de julio de 2025, la entidad ha manejado un volumen significativo de trámites, alcanzando 16,698 el 11 de agosto de 2025, pero enfrentó una

reducción a 8,429 turnos el 25 de julio de 2025, lo que sugiere ineficiencias en la gestión de citas. Adultos mayores, que representan la mayoría de los usuarios, experimentan dificultades para acceder al sistema en línea, mientras que la falta de claridad en la comunicación agrava la percepción del servicio. Además, el pico de 10,607 turnos el 06 de agosto indica una alta demanda que el modelo no ha resuelto completamente. Esta problemática, alineada con la Especialización en Gerencia del Servicio, requiere un análisis para determinar si el modelo cumple sus objetivos de mejora.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo ha impactado la implementación del modelo de servicios con agendamiento previo en la calidad de atención al ciudadano y la eficiencia operativa en las Regionales Santander y Eje Cafetero?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar el impacto del modelo de agendamiento previo implementado por Colpensiones en las regionales de Santander y Eje Cafetero, analizando su efecto en la calidad de la atención al ciudadano y la eficiencia operativa.

### **Objetivos específicos**

Determinar las percepciones y niveles de satisfacción de los ciudadanos respecto al servicio recibido bajo el modelo de agendamiento previo.

Comparar los tiempos de espera y resolución de los 13,600 trámites diarios promedio de julio-agosto de 2025 con datos previos al modelo.

Identificar barreras tecnológicas y de acceso al servicio enfrentadas por adultos mayores en el modelo de agendamiento.

Proponer estrategias para optimizar el modelo de atención, basadas en los hallazgos, aplicables a Santander, Eje Cafetero y otras sedes similares.

## **Justificación**

La realización de esta investigación resulta altamente conveniente para Colpensiones, dado que se centra en la evaluación de un modelo que gestiona en promedio 13.600 trámites diarios, alcanzando variaciones interesantes. Este volumen de gestión cobra especial relevancia al considerar que el 60% de los usuarios corresponde a adultos mayores (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2023), población que requiere procesos accesibles, confiables y oportunos. En este contexto, la investigación permitirá no solo optimizar la eficiencia operativa y elevar la satisfacción ciudadana, sino también alinear la estrategia institucional con los objetivos de equidad y modernización propuestos en la Reforma Pensional (Ley 2381, 2024). La conveniencia de este estudio también radica en su capacidad para asegurar el cumplimiento de normativas orientadas a la reducción de trámites innecesarios y la atención personalizada, generando insumos valiosos para los comités internos y contribuyendo a la modernización institucional. Asimismo, sus resultados prepararán a la entidad para escalar el modelo de agendamiento previo a otras sedes, en concordancia con programas estratégicos como la doble asesoría entre regímenes, fortaleciendo la sostenibilidad del servicio.

De igual manera, la investigación se alinea con la misión de Colpensiones de optimizar los servicios pensionales y consolidar su liderazgo en el sector, en coherencia con lo dispuesto en la Ley 1151 de 2007 y los Decretos 4121 de 2011 y 2011 de 2012. En el marco de la

implementación del modelo de agendamiento desde junio de 2025, el estudio permitirá evaluar su impacto en las Regionales Santander y Eje Cafetero, generando beneficios tangibles en tres dimensiones:

Eficiencia operativa y reducción de costos, mediante la identificación de cuellos de botella, fallas técnicas y tiempos de espera prolongados, lo que permitirá optimizar recursos en los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) y reducir desplazamientos y filas innecesarias.

Satisfacción y lealtad ciudadana, a través de la evaluación de percepciones y barreras, especialmente en poblaciones vulnerables como los adultos mayores que enfrentan dificultades tecnológicas, fortaleciendo la imagen de Colpensiones como una entidad innovadora y cercana.

Generación de recomendaciones estratégicas y escalabilidad, aportando lineamientos prácticos como capacitaciones en asistencia tecnológica y mejoras en plataformas de agendamiento que faciliten la replicabilidad del modelo a nivel nacional y consoliden una transformación digital sostenible.

En consecuencia, esta investigación no solo proporciona herramientas para una gestión pública basada en evidencia, sino que también fortalece la experiencia del ciudadano, asegura la sostenibilidad operativa de la entidad y refuerza el posicionamiento de Colpensiones como pilar del sistema pensional colombiano. Su pertinencia se vincula, además, a los objetivos de la especialización en Gerencia del Servicio, al integrar eficiencia, equidad e innovación en la atención al ciudadano.

### **Marco Teórico**

La transformación del servicio público en Colombia exige una mirada integral que articule eficiencia operativa, experiencia ciudadana y equidad en el acceso. En este escenario y

frente un aumento sostenido de la demanda, Colpensiones ha adoptado el modelo de agendamiento previo como una estrategia institucional que busca mejorar la calidad de la atención y la optimización de los recursos. A continuación, se hará una síntesis de los resultados de la revisión bibliográfica realizada, la cual aborda conceptos claves desde las generalidades y noción de servicio como promesa institucional, hasta herramientas analíticas como la teoría de colas, modelos de gestión, innovación organizacional y diseño de servicio centrado en el usuario. A partir de esta ruta conceptual, se busca evaluar el impacto de dicha innovación en la percepción y experiencia del ciudadano, así como en los indicadores de eficiencia operativa del modelo de atención implementado en las Regionales Santander y Eje Cafetero de Colpensiones.

## **Concepto de servicio**

Según la Real Academia Española (2021), el servicio es una acción o efecto de servir. La palabra servicio proviene del latín *Servitium*, supino del verbo *serviré* (atender, cuidar, servir, ser esclavo, adaptarse a otro o a otra cosa). Hablar de servicio es hablar de relaciones. No se trata solo de entregar algo útil, sino de cómo se entrega, con qué actitud, y qué sensación deja en quien lo recibe. El servicio implica una interacción entre personas, donde la confianza, la empatía y la claridad juegan un papel fundamental. En el ámbito institucional, el servicio se convierte en una promesa: la de atender con respeto, resolver con eficiencia y acompañar con humanidad.

Según Guidara (2022), el servicio no solo implica cumplir con una expectativa funcional, sino generar una experiencia emocionalmente significativa que construya confianza y lealtad. Su enfoque muestra que cuando una organización se preocupa genuinamente por el bienestar del usuario, la experiencia se transforma en algo memorable.

En el sector público colombiano, la prestación de servicios al ciudadano es fundamental para fortalecer la confianza y legitimidad estatal, garantizando la calidad, transparencia y accesibilidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, [DAFP], 2024). Este enfoque posiciona al ciudadano como el centro de la gestión pública y prioridad en la entrega del servicio.

## **La teoría de colas como herramienta de análisis de los servicios**

En la actualidad, las industrias de servicios enfrentan un reto creciente en torno a la gestión de las líneas de espera, pues estas pueden convertirse en un obstáculo para alcanzar la satisfacción del cliente. Las colas se generan cuando la demanda de atención supera la capacidad del sistema en un momento determinado, lo que obliga al usuario a esperar. Si la espera se prolonga demasiado, algunos clientes optan por retirarse, generando pérdidas económicas y afectando la estabilidad operativa de las organizaciones (Cárdenas Estrada, et al., 2019).

La teoría de colas surge como un marco de análisis que permite estudiar estos fenómenos y diseñar soluciones orientadas a mejorar la eficiencia de los sistemas de servicio. Según Portilla, et al. (2010), destacan que su objetivo fundamental consiste en alcanzar un equilibrio entre el factor cuantitativo y el cualitativo. El primero se relaciona con los costos asociados al número de servidores, mientras que el segundo corresponde a la satisfacción percibida por los usuarios durante la experiencia de servicio.

De esta manera, la teoría de colas constituye una herramienta de gran relevancia para analizar y optimizar los sistemas de atención en sectores como el comercio, la salud, el transporte o la banca. Su aplicación permite no solo calcular tiempos de espera y niveles de

utilización, sino también diseñar estrategias que mejoren la percepción del cliente y fortalezcan la fidelización hacia la organización (León Lazo et al., 2023).

## **La innovación en el servicio**

Es fundamental comprender cómo un servicio puede transformarse y mejorar a partir de procesos de innovación. En el contexto organizacional, innovar no significa únicamente aplicar tecnología o desarrollar productos nuevos, sino introducir cambios que generen valor real para los usuarios. La innovación empresarial puede entenderse como la modificación consciente de aspectos organizacionales con el fin de generar nuevos valores, fomentar la participación activa de sus colaboradores y adapta sus procesos para mejorar la experiencia del usuario. Lo que implica transformar procesos, formas de atención y dinámicas internas (Schnarch Kirberg, 2020).

Este enfoque permite entender que la innovación en el servicio no requiere necesariamente de avances científicos o tecnológicos complejos. Schnarch subraya que la innovación no tiene que ser compleja ni costosa: basta con que introduzca una novedad que transforme positivamente la experiencia; puede tratarse de ajustes en los procesos, rediseños en la atención, o nuevas formas de interacción que respondan mejor a las necesidades del ciudadano. En esencia, mejorar lo existente, replantear lo habitual y transformar lo cotidiano en algo más significativo. Este tipo de innovación cobra especial relevancia en el sector público, donde transformar el servicio significa mejorar la experiencia del ciudadano, optimizar recursos institucionales y fortalecer la confianza en las entidades. En este sentido, la innovación en el servicio no es un lujo, sino una necesidad estratégica para avanzar hacia modelos más humanos, eficientes y adaptables.

## Modelos de gestión del servicio

En Colombia, el Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) es el marco normativo clave para dirigir, planear, ejecutar, monitorear y evaluar la gestión pública con un enfoque orientado al ciudadano y a la generación de valor público (DAFP, 2024). El MIPG se sustenta en siete dimensiones principales que incluyen:

*Talento Humano.* gestión estratégica y desarrollo de competencias para servidores públicos.

*Direccionamiento estratégico y planeación.* Definición de objetivos y metas a corto y largo plazo.

*Gestión con valores para resultados.* Integridad, ética y enfoque en resultados con impacto social.

*Evaluación de resultados.* Seguimiento y mejora continua basada en indicadores.

*Información y comunicación.* Flujo efectivo de información en la gestión.

*Gestión del conocimiento y la innovación.* Aprendizaje y adaptación institucional.

*Control Interno.* Mecanismos para garantizar cumplimiento y riesgo controlado.

Este modelo permite articular políticas, prácticas y procesos que promueven la transformación digital, la innovación y la mejora continua, contribuyendo a la modernización de las entidades públicas y a la consolidación de una cultura orientada al servicio al ciudadano (Función Pública, 2024; Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2023). En el contexto de la modernización del Estado, los modelos de gestión de servicio como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los sistemas integrados de gestión institucional deben articularse con estrategias omnicanal que permitan ofrecer una experiencia coherente, accesible y centrada en el ciudadano (DAFP, 2024). Esta alineación implica que los procesos internos, el talento

humano, la tecnología y la cultura organizacional se configuren para responder de manera integrada a las múltiples formas en que los ciudadanos interactúan con la entidad: presencial, telefónica, digital y automatizada (Rodríguez, 2024; Ministerio [TIC], 2023).

En tal sentido, la literatura académica reciente destaca que las organizaciones públicas que adoptan estrategias omnicanal logran integrar la experiencia del usuario en todos los puntos de contacto, fortaleciendo la percepción de calidad y la eficiencia operativa. Roldán Sepúlveda et al. (2022) señala que la omnicanalidad permite una interacción coherente entre canales físicos y digitales, optimizando procesos, reduciendo fricciones y empoderando al ciudadano en su relación con el Estado. Esta estrategia no solo mejora la experiencia, sino que también facilita la adaptación institucional a entornos digitales y a comportamientos cambiantes de los usuarios.

Así, gestionar el servicio implica mucho más que administrar recursos o cumplir protocolos. Es diseñar experiencias que respondan a necesidades reales, adaptarse a contextos cambiantes y medir constantemente si lo que se ofrece realmente está funcionando. La gestión del servicio implica diseñar, implementar y evaluar procesos que garanticen la calidad, eficiencia y pertinencia de la atención. El informe *Gestión pública para resultados en Colombia* (DNP, 2020) propone un enfoque basado en resultados, donde la atención al ciudadano se articula con indicadores de desempeño, tiempos de respuesta y percepción de valor, donde se evalúa no solo lo que se hace, sino cómo se hace y con qué impacto.

## **Estrategia organizacional orientada al servicio**

La estrategia organizacional orientada al servicio se entiende como un enfoque integral que articula los recursos, procesos, capacidades y cultura institucional para diseñar, entregar y mejorar servicios centrados en las necesidades, expectativas y experiencias de los usuarios.

Según Gómez-Bayona et al 2020; Tabares y Arboleda (2020), esta estrategia articula los procesos, con la gestión del talento humano, la innovación, la tecnología y la cultura organizacional, de modo que cada componente contribuya a una experiencia de servicio coherente y empática, alineándose con modelos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los sistemas integrados de gestión institucional (DAFP, 2024). Este enfoque busca generar valor público, fortalecer la confianza ciudadana y garantizar la sostenibilidad operativa de las entidades.

Una estrategia organizacional orientada al servicio requiere comprender la experiencia del ciudadano desde una perspectiva integral, que abarque tanto sus necesidades funcionales como sus emociones, motivaciones y expectativas. Para ello, el diseño de servicios aporta un conjunto de herramientas que permiten visualizar y transformar esa experiencia de manera estructurada. Stickdorn et al.; y Schneider (2020) destacan que instrumentos como los mapas de empatía, los arquetipos, los recorridos del cliente (customer journey) y los planos de servicio (service blueprint) son esenciales para construir servicios coherentes, empáticos y centrados en el usuario. Estas herramientas permiten identificar puntos de contacto críticos, segmentar perfiles ciudadanos, alinear procesos internos con la experiencia externa y generar valor público sostenible.

## **Diseño de servicio**

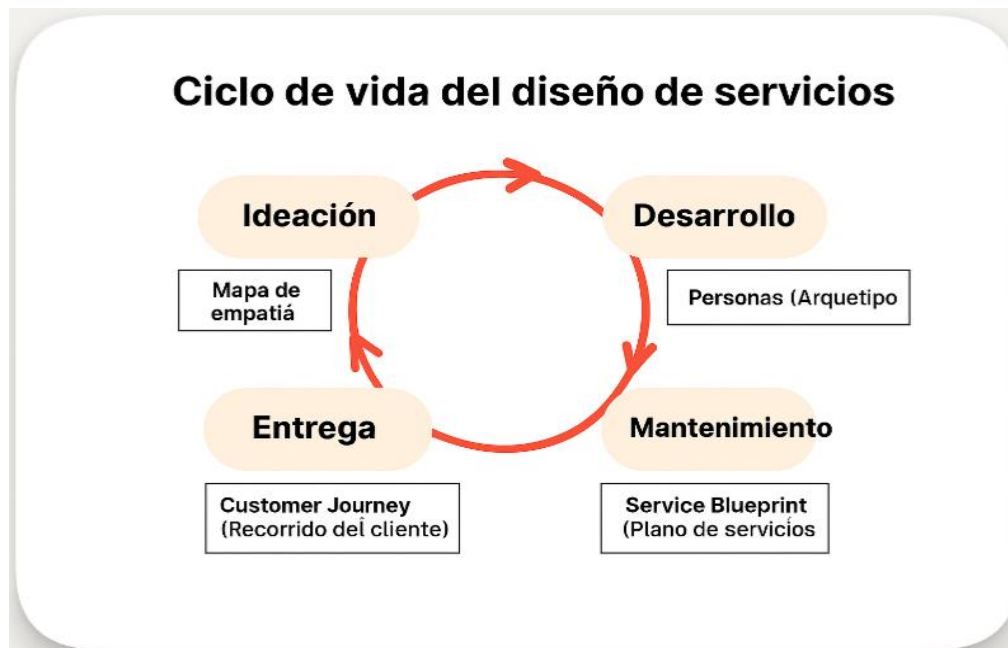
En los últimos años, el diseño de servicios ha evolucionado como una disciplina estratégica que permite transformar la experiencia del usuario, su enfoque se basa en comprender profundamente las necesidades, emociones y comportamientos del ciudadano, articulando procesos internos con puntos de contacto visibles y significativos. Esta perspectiva se ha

consolidado como un eje fundamental para mejorar la calidad, eficiencia y pertinencia de la atención en entidades públicas.

Stickdorn et al.; y Schneider, (2020) destacan que el diseño de servicios debe abordarse desde una lógica de ciclo de vida, que incluye fases como la ideación, el desarrollo, la entrega y el mantenimiento. En cada etapa, se aplican herramientas específicas que permiten visualizar y mejorar la experiencia del usuario: los mapas de empatía ayudan a identificar emociones y expectativas; los arquetipos permiten segmentar perfiles ciudadanos; los recorridos del cliente (customer journey) revelan los momentos críticos de interacción; y los planos de servicio (service blueprint) alinean los procesos internos con la experiencia externa.

## Figura 1

*Ciclo de vida del diseño de servicios*



*Nota.* Elaboración propia

## **Necesidades del servicio – Modelo de atención por agendamiento propio**

La noción de “necesidades del servicio”, según el Concepto 215111 de 2022 del Departamento Administrativo de la Función Pública, se refiere a las condiciones institucionales que justifican decisiones administrativas orientadas al cumplimiento de los fines del Estado. En este marco, el servicio público no se limita a la ejecución de trámites, sino que implica una respuesta organizada, eficiente y centrada en el ciudadano.

Este concepto se articula con el enfoque de gestión pública orientada a resultados (DNP & Banco Mundial, 2020), donde la atención al ciudadano se evalúa en función de su impacto, oportunidad y calidad percibida. En el marco de la gestión de calidad, la norma ISO 9001(2015) fomentan el enfoque por procesos, la medición y la mejora continua, facilitando la estandarización del servicio con cita y fortalece la consistencia en la experiencia del usuario ISO (2015/2024). En este contexto, el modelo de atención por agendamiento previo ha emergido como una estrategia clave para ordenar la demanda, optimizar recursos y garantizar una experiencia más predecible y personalizada para el usuario.

En temas de agendamiento y eficiencia operativa diversas investigaciones han demostrado que los sistemas de agendamiento contribuyen a reducir los tiempos de espera y mejoran la gestión de la demanda. Por ejemplo, Steenland, (2019), hallaron que los modelos de programación anticipada permiten disminuir significativamente los tiempos de cola y aumentar la productividad en servicios de atención masiva, igualmente Wang y Lin, (2024), en una revisión sistemática, concluyeron que la digitalización del proceso de citas reduce los tiempos de espera en la atención y mejoran la experiencia del usuario, especialmente cuando estos reciben recordatorios para evitar inasistencias.

Otros aspectos de relevancia son el impacto en la satisfacción del usuario la calidad percibida del servicio está estrechamente vinculada a la organización del agendamiento Betancor y Reich, (2025) demostraron que la satisfacción del usuario aumenta significativamente cuando el agendamiento es flexible, accesible y está alineado con las expectativas de tiempo de atención. Estudios en servicios públicos han señalado que la percepción de control sobre la cita genera confianza y mejora la valoración global de la entidad Steenland, (2019).

En el contexto colombiano, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) advirtió que la transformación digital enfrenta barreras relacionadas con las competencias tecnológicas y las desigualdades territoriales, que deben ser consideradas en políticas públicas. El agendamiento como canal de atención ya es práctica extendida en entidades públicas del territorio nacional, entidades como la (DIAN) opera un sistema de citas para trámites presenciales y no presenciales, y la Red SuperCADE de Bogotá exige cita previa para múltiples servicios.

Así, el modelo de agendamiento previo en Colpensiones puede entenderse como una respuesta institucional a las necesidades del servicio que se han visto incrementadas en el marco de la reforma pensional que ha generado un aumento significativo en las consultas ciudadanas y requerimientos operativos. En promedio se están gestionando 13.600 trámites diarios, alcanzando variaciones interesantes (Colpensiones, 2025). Este volumen de gestión cobra especial relevancia al considerar que el 60% de los usuarios corresponde a adultos mayores (DANE, 2023), población que requiere procesos accesibles, confiables y oportunos. Por ello, con la implementación de este modelo Colpensiones busca:

- Organizar la demanda de atención presencial.

- Reducir tiempos de espera y congestión en puntos de atención.
- Mejorar la experiencia del ciudadano, al ofrecer claridad, previsibilidad y trato digno.
- Optimizar recursos operativos, al distribuir la carga de trabajo de manera más eficiente.

## **Marco institucional de Colpensiones: Una visión normativa y estratégica**

El marco institucional de la Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) representa el conjunto de estructuras, normas y mecanismos que definen su operación dentro del Sistema General de Pensiones (SGP) en Colombia. Este marco no solo establece su creación y funciones, sino que también asegura su alineación con principios constitucionales como la solidaridad, la equidad y la sostenibilidad financiera, tal como se deriva de la normatividad vigente. En un contexto de reformas pensionales, como la reciente Ley 2381 de 2024, Colpensiones se posiciona como entidad clave para la protección social en vejez, invalidez y muerte de origen común. Este análisis, basado en la normatividad institucional disponible en su portal oficial, examina su base legal, estructura organizacional, funciones, plan estratégico y impactos de las reformas, destacando su evolución hacia un modelo más inclusivo y eficiente.

Colpensiones fue creada mediante el artículo 155 de la Ley 1151 de 2007, como una empresa industrial y comercial del Estado con carácter financiero especial, adscrita al Ministerio del Trabajo y integrada al Sistema General de Seguridad Social Integral del sector financiero. (Congreso de la República de Colombia, 2007). Esta ley sentó las bases para su operación, pero su naturaleza jurídica fue modificada por el Decreto 4121 de 2011, que la transformó en una entidad administrativa especializada, y posteriormente refinada por el Decreto 309 de 2017, que optimizó su estructura para mejorar la eficacia en el servicio, la evaluación y el control. (Ministerio del Trabajo, 2011, 2017a). Otros decretos complementarios, como el 1833 de 2016,

295 y 2012 de 2017; 387 de 2018; 2106 y 2363 de 2019, regulan aspectos operativos, presupuestales y contractuales, alineándose con el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y el Manual de Contratación bajo el artículo 15 de la Ley 1150 de 2007. (Ministerio del Trabajo, 2016; 2017b, 2017c; 2018; 2019a; 2019b). Además, el Decreto 2013 de 2012 suprimió el Instituto de Seguros Sociales (ISS) y transfirió sus funciones a Colpensiones, consolidando su rol como administradora estatal de pensiones (Ministerio del Trabajo, 2012). Este marco legal asegura que Colpensiones opere con autonomía patrimonial, pero bajo supervisión ministerial, garantizando la inembargabilidad de recursos pensionales y la transparencia en la gestión.

En términos estructurales, Colpensiones se organiza como una entidad financiera especial, con un patrimonio compuesto por activos operativos, transferencias presupuestales e ingresos propios. (Colpensiones). Su Junta Directiva, reformada por la Ley 2381 de 2024, incluye al ministro del Trabajo, ministro de Hacienda, tres miembros independientes, un representante de pensionados y uno de trabajadores activos, promoviendo gobernanza inclusiva y alineada con estándares internacionales. (Congreso de la República de Colombia, 2024). El régimen laboral clasifica a la mayoría de los empleados como trabajadores oficiales, excepto cargos directivos considerados empleados públicos. Esta estructura facilita la administración separada de recursos, como los del Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM) y el Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), conforme al Acto Legislativo 001 de 2005. (Congreso de la República de Colombia, 2005). Normas internas, como resoluciones sobre suspensiones de términos administrativos (e.g., Resolución 004 de 2025) y actualizaciones al Plan Institucional de Archivos (PINAR 2024-2026), refuerzan la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. (Colpensiones, 2024a, 2025).

Las funciones de Colpensiones, detalladas en el artículo 5 del Decreto 309 de 2017, abarcan la administración del RPM, el reconocimiento de derechos pensionales, la gestión de historias laborales y la elaboración de cálculos actuariales. (Ministerio del Trabajo, 2017a). Incluye también la administración de reservas, inversiones y pagos, así como estrategias para servicios complementarios como tarjetas monedero y asesorías virtuales, mediante alianzas público-privadas. En el ámbito de gestión documental, alineada con la Ley 1712 de 2014 y la Ley 594 de 2000, instrumentos como el Programa de Gestión Documental (PGD) y las Tablas de Retención Documental (TRD) aseguran integridad y accesibilidad de la información, integrándose al plan estratégico institucional. (Congreso de la República de Colombia, 2014; 2000). Estas funciones no solo operan el sistema, sino que promueven la inclusión, como en la reducción de semanas cotizadas para mujeres por hijos o la pensión familiar.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026, titulado “Somos el motor del cambio”, alinea Colpensiones con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, enfatizando objetivos como incrementar la cobertura pensional, optimizar procesos y adoptar tecnologías como inteligencia artificial. (Colpensiones, 2024b). Actualizado en 2024, incluye rediseño organizacional, nueva planta de empleos y expansión a 107 municipios, superando metas de cobertura. (Colpensiones, 2024c). Este plan responde a desafíos como la insostenibilidad financiera del modelo anterior, fomentando eficiencia y confianza pública, donde Colpensiones lidera con 38% de recordación y 43% de confianza según estudios sectoriales.

La Ley 2381 de 2024 marca un hito transformador, estructurando el sistema en cuatro pilares: Solidario (renta básica para vulnerables), Semicolpensionado (renta vitalicia para cotizantes parciales), Contributivo (combinando prima media administrada por Colpensiones

hasta 2.3 SMLMV y ahorro individual) y Ahorro Voluntario. (Congreso de la República de Colombia, 2024). Colpensiones administra el componente de prima media, gestiona fondos comunes y coordina traslados, con plazos estrictos para reconocimientos pensionales (máximo 4 meses). La ley introduce fondos generacionales para optimizar inversiones, un Sistema Público Único de Información con blockchain y un Comité de Transición Operativa, fortaleciendo la sostenibilidad actuarial y la equidad de género. (Congreso de la República de Colombia, 2024). Impactos incluyen mayor cobertura (1.747.842 pensionados en 2024) y estrategias como “Doble Asesoría” para traslados. (Colpensiones, 2024).

## **Metodología**

El diseño metodológico de esta investigación se orienta hacia una evaluación integral del impacto del modelo de agendamiento previo implementado por Colpensiones en las regionales de Santander y Eje Cafetero, alineado con los objetivos propuestos y la naturaleza del problema de investigación. Se adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para capturar tanto las percepciones subjetivas derivadas de documentos y reportes como los indicadores objetivos de eficiencia operativa extraídos de fuentes institucionales, permitiendo una triangulación de datos que enriquezca la validez y confiabilidad de los resultados. Este enfoque es pertinente dada la complejidad del tema, que involucra experiencias ciudadanas y métricas operativas, y se basa en principios de la investigación aplicada en gerencia del servicio. Los datos se analizan con información disponible hasta este momento.

## **Primer nivel**

### **Enfoque, alcance y diseño de la investigación**

El enfoque de esta investigación es mixto, combinando métodos cuantitativos para analizar datos numéricos de trámites y encuestas, con métodos cualitativos para interpretar percepciones y barreras documentadas en reportes y respuestas de usuarios. Esta combinación facilita una comprensión holística del impacto del modelo de agendamiento, integrando métricas objetivas como volúmenes de trámites (Ejemplo, promedio de 13,600 diarios en julio-agosto de 2025) con narrativas cualitativas sobre la experiencia ciudadana, especialmente en adultos mayores que representan el 60% de los usuarios. El enfoque mixto es ideal para evaluaciones documentales en administración pública, donde se cruzan datos secundarios para generar recomendaciones prácticas.

El alcance es evaluativo y descriptivo-explicativo, centrado en analizar el impacto del modelo implementado desde julio de 2025 en las regionales mencionadas. No se busca generalizar a nivel nacional, sino describir y explicar fenómenos específicos como la satisfacción ciudadana y la optimización operativa, basados en fuentes documentales y encuestas disponibles hasta el momento. Este alcance se alinea con evaluaciones de políticas públicas, midiendo el cumplimiento de objetivos institucionales sin intervención experimental.

El diseño es no experimental, transversal y mixto (documental y de campo), ya que observa fenómenos existentes en su contexto natural a través de documentos y encuestas, sin manipular variables. Es transversal porque recopila y analiza datos de un período único, permitiendo comparar métricas pre y post-implementación a partir de reportes históricos y percepciones actuales. Su carácter aplicado radica en proponer estrategias prácticas para optimizar el modelo, alineado con la gerencia del servicio en entidades públicas como Colpensiones.

## Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

La recolección de información se basa en métodos documentales y de campo, utilizando fuentes primarias, secundarias y encuestas para obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre el modelo de agendamiento. Se selecciona la revisión bibliográfica y documental, junto con encuestas estructuradas, como instrumentos principales, alineado con enfoques en gerencia de servicios públicos. Esta revisión incluye:

*Fuentes primarias.* Documentos originales como leyes, decretos y resoluciones relacionados con la reforma pensional y operaciones de Colpensiones (Ejemplo, Ley 2381 de 2024, Decreto 4121 de 2011). También se analizan reportes internos de Colpensiones sobre trámites atendidos en el periodo analizado, que proporcionan datos cuantitativos como volúmenes diarios (17,745 el 1 de julio) y variaciones en la demanda. Estos se obtienen de portales oficiales para evaluar la eficiencia operativa directamente desde la fuente.

*Fuentes secundarias.* Estudios académicos, informes sectoriales y artículos científicos sobre eficiencia en servicios públicos, teoría de colas y barreras tecnológicas en adultos mayores. Ejemplos incluyen análisis de la OCDE (2019) sobre digitalización en Colombia, estudios como el de Betancor et al. (2025) sobre impacto de agendamiento en tasas de “no-show”, y reportes de Asofondos (2024) sobre el sector pensional. Bases de datos como EBSCO-HOST, ACM Digital Library, DialNet Plus, eLibro, Ebooks 7-24, EBRARY y EconPapers se utilizan para acceder publicaciones relevantes en gerencia, economía y tecnología.

*Encuestas.* Instrumentos diseñados para recolectar datos primarios de usuarios, con un enfoque en adultos mayores (60% de la población usuaria). Las encuestas incluyen preguntas cerradas (Ejemplo, escala de satisfacción de 1-5 sobre agendamiento) y abiertas (Ejemplo,

barreras tecnológicas percibidas), inicialmente, se realiza una reunión con la entidad con el fin de validar el instrumento, ajustar preguntas, formato, etc. Posteriormente, se aplicará la versión final de forma con la ayuda de contact center de Colpensiones en Santander y Eje Cafetero entre el 18 y el 31 de octubre de 2025, con una muestra estimada de 200 encuestados seleccionada por conveniencia según disponibilidad, sin embargo, esta cifra podría aumentar dependiente de la receptividad de los ciudadanos, se garantizará el consentimiento informado y el anonimato de los participantes. Una vez aplicada la encuesta Colpensiones, a través de la Vicepresidencia Comercial y de Servicio, se compromete con la entrega de resultados para que estos puedan ser analizados y utilizados con fines meramente académicos.

La selección de estos instrumentos asegura validez y confiabilidad, con un piloto inicial en documentos y encuestas para refinar criterios de inclusión (relevancia al tema, fecha post-2024, fuentes verificadas). La recolección se realiza sistemáticamente, priorizando documentos de acceso abierto y repositorios institucionales para cubrir aspectos como barreras tecnológicas en adultos mayores y eficiencia.

## **Instrumento específico**

Se empleó una encuesta estructurada en cuatro secciones (ver Anexo 1):

1. Datos generales (edad, género, región).
2. Experiencia con agendamiento (uso, canal, facilidad, satisfacción, asistencia).
3. Barreras y sugerencias (dificultades, mejoras, soporte del personal).
4. Cierre (comentarios abiertos).

Validez: El instrumento fue revisado por expertos en gerencia del servicio durante la reunión de validación con Colpensiones (Vicepresidencia Comercial y de Servicio).

- Validación inicial: Se realizó una reunión con Colpensiones para ajustar el instrumento

## **Recolección**

Entre el 18 y el 31 de octubre de 2025, con apoyo del Contact Center en los PAC de Santander y Eje Cafetero.

- Muestra inicial estimada: 200 participantes.
- Muestra final alcanzada: 214 (incremento debido a la alta receptividad ciudadana).
- Modalidad de aplicación: Presencial en PAC y digital mediante WhatsApp/Contact Center.

## **Aspectos éticos**

Se obtuvo consentimiento informado de forma verbal o escrita, se garantizó el anonimato y se restringió el uso de los datos a fines académicos.

## **Entrega de datos**

La Vicepresidencia Comercial y de Servicio de Colpensiones proporcionó la base consolidada el 05/11/2025.

## **Confiabilidad del instrumento**

Para asegurar que la encuesta midiera de forma consistente la percepción del sistema de agendamiento, se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach, un indicador ampliamente utilizado en investigación que evalúa la coherencia interna de las respuestas.

En términos prácticos, este coeficiente indica si los participantes responden de manera similar a preguntas que abordan el mismo aspecto. En este estudio, se analizaron las dos preguntas con escala de 1 a 5 que evalúan directamente la experiencia con el sistema:

- P6: Calificación de la facilidad de uso.

Al procesar las respuestas de los 195 usuarios que completaron ambas preguntas, se obtuvo un valor de  $\text{Alpha} = 0.87$ .

La interpretación de este resultado se presenta a continuación:

**Tabla 1**

*Cálculo el coeficiente Alpha*

| Valor de Alpha | Interpretación                                       |
|----------------|--|
| Menos de 0.6   | No confiable (las preguntas no miden lo mismo)       |
| 0.6 – 0.7      | Aceptable  |
| 0.7 – 0.8      | Bueno  |
| 0.8 o más      | Excelente: Las respuestas son altamente consistentes |

*Nota.* Elaboración propia

Con un Alpha de 0.87, se concluye que la encuesta presenta una confiabilidad excelente, lo que valida que las respuestas reflejan de manera fiel la experiencia de los usuarios con el modelo de agendamiento previo.

### Técnica de análisis de datos

La recolección de información se basa en métodos El análisis cuantitativo emplea estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar, frecuencias) para procesar datos numéricos de reportes y encuestas, como volúmenes de trámites, tiempos de espera y niveles de satisfacción, utilizando software como Excel o SPSS para generar gráficos y tablas que ilustren variaciones (Ejemplo, pico de 16,698 trámites el 11 de agosto) hasta la fecha en que tengamos

disponibilidad de datos. Se aplican pruebas inferenciales básicas para explicar relaciones entre demanda, eficiencia operativa y satisfacción percibida, integrando los datos de encuestas para identificar patrones significativos.

El análisis cualitativo utiliza análisis de contenido temático para codificar documentos y respuestas abiertas de las encuestas, identificando patrones en barreras tecnológicas, percepciones ciudadanas y experiencias con el agendamiento.

La integración mixta se realiza mediante triangulación convergente, combinando datos cuantitativos (Ejemplo, reducción de esperas reportadas en documentos y encuestas) con cualitativos (Ejemplo, percepciones sobre barreras en adultos mayores) para validar hallazgos y proponer estrategias. Esto permite una evaluación robusta, midiendo impactos como eficiencia (>80% optimización de recursos) y experiencia ciudadana, alineada con objetivos institucionales de cara a la reforma pensional.

## **Consideraciones Éticas**

- Se obtuvo consentimiento informado.
- Se garantizó anonimato y confidencialidad.
- El uso de los datos se limitó exclusivamente a fines académicos.

## **RESULTADOS Y ANALISIS**

### **Análisis Cuantitativo**

#### **Perfil Sociodemográfico (Preguntas 1, 2 y 3)**

Se presenta el perfil de los 214 participantes encuestados

**Tabla 2**

*Perfil Sociodemográfico*

| Variable      | Categoría         | Cantidad | Porcentaje |
|---------------|-------------------|----------|------------|
| <b>Edad</b>   | Menor de 40       | 63       | 29.4       |
|               | 40-59             | 57       | 26.6       |
|               | 60-74             | 84       | 39,3       |
|               | 75 años o más     | 10       | 4,7        |
| <b>Género</b> | Masculino         | 84       | 39.3       |
|               | Femenino          | 129      | 60.3       |
|               | Prefiero no decir | 1        | 0.4        |
| <b>Región</b> | Santander         | 164      | 76.6       |
|               | Eje Cafetero      | 50       | 23,4       |

*Nota.* Elaboración propia

**Análisis Descriptivo**

En cuanto a la edad, destaca que el 44.4% son adultos mayores de 60 años, con un 39.3% entre 60-74 años y un 4,7% de 75 años o más. Este segmento representa un grupo vulnerable ante la digitalización del servicio, ya que podría enfrentar barreras tecnológicas, como se confirmará en análisis posteriores. Los menores de 60 años que representan el 59% de los encuestados probablemente estén más familiarizados con herramientas digitales como WhatsApp.

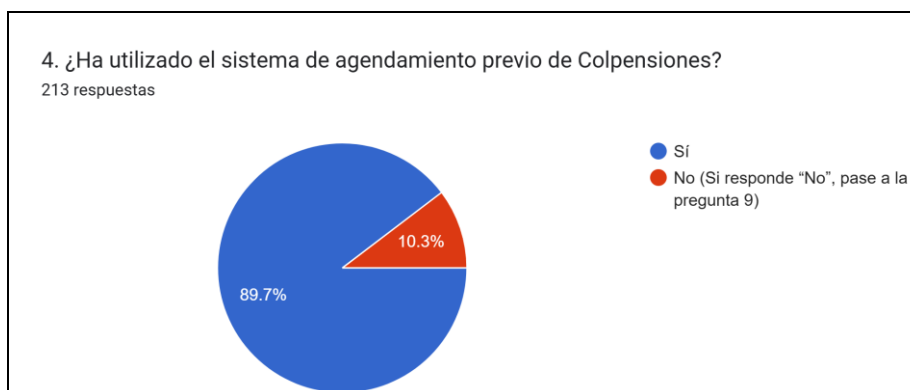
Desde el punto de vista geográfico, el 76.6% proviene de Santander, mientras que el De otra parte y en cuanto a la distribución geográfica el 23.4% es del Eje Cafetero, lo que coincide con la distribución real de atención en los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) durante el

período de implementación (julio-octubre 2025). Esta representatividad asegura que los resultados sean aplicables a las dos regionales de estudio del modelo de agendamiento previo.

## Uso Del sistema (Preguntas 4 y 5)

### Figura 2

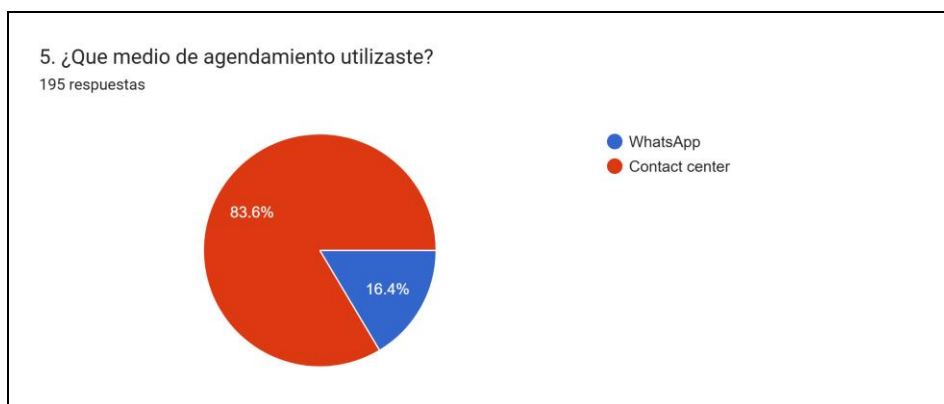
#### *Uso del Sistema de Agendamiento previo*



*Nota.* Elaboración propia

### Figura 3

#### *Medios de agendamiento*



*Nota.* Elaboración propia

## **Análisis Descriptivo:**

De los 214 ciudadanos encuestados, el 89.7%, es decir 192 personas reportaron haber utilizado el sistema de agendamiento previo de Colpensiones, lo que indica una alta tasa de adopción, apenas tres meses después de su implementación (julio 2025). Solo el 10.3%, equivalente a 22 personas no lo usó, lo cual sugiere una rápida aceptación del modelo entre la mayoría de los ciudadanos.

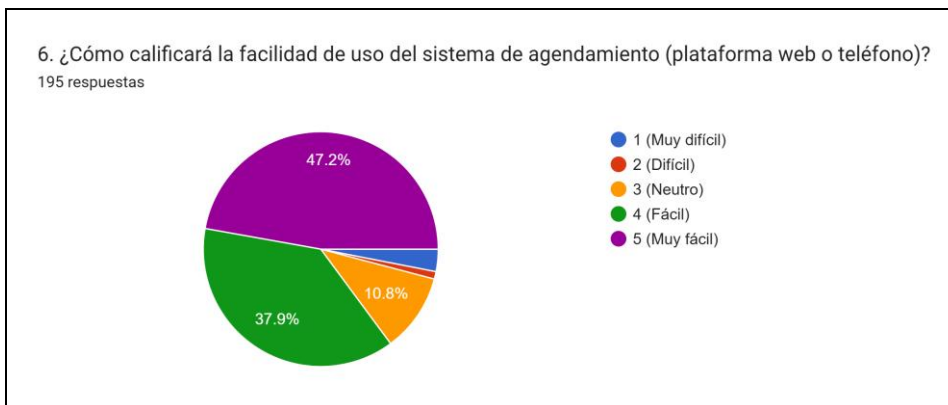
En cuanto al medio de agendamiento, entre los usuarios del sistema, el 83.6% equivalente a 163 ciudadanos, lo hizo a través del Contact Center, mientras que solo el 16.4%, 32 ciudadanos usaron WhatsApp. Esta dominancia del Contact Center sugiere que, contrario a la tendencia digital nacional, los usuarios de Colpensiones, especialmente adultos mayores, prefieren el canal telefónico asistido.

Se aplicó una prueba  $\chi^2$  de independencia para confirmar si esta diferencia es estadísticamente significativa: y como resultado encontramos que el canal telefónico es el principal medio de acceso, probablemente por barreras tecnológicas en el segmento adulto mayor (44% de la muestra).

## Facilidad y Satisfacción (Preguntas 6 y 7)

### Figura 4

#### *Facilidad de uso del sistema de agendamiento previo*



*Nota.* Elaboración propia

Media: 4,25

Moda: 5

Desviación Estándar: 0.89

Fácil o Muy Fácil: 85,1

### Figura 5

#### *Satisfacción con el tiempo de espera*



*Nota.* Elaboración propia

Media: 4,12

Moda: 5

Desviación Estándar: 1.10

Satisfecho o Muy Satisfecho: 82,1

## **Análisis Descriptivo:**

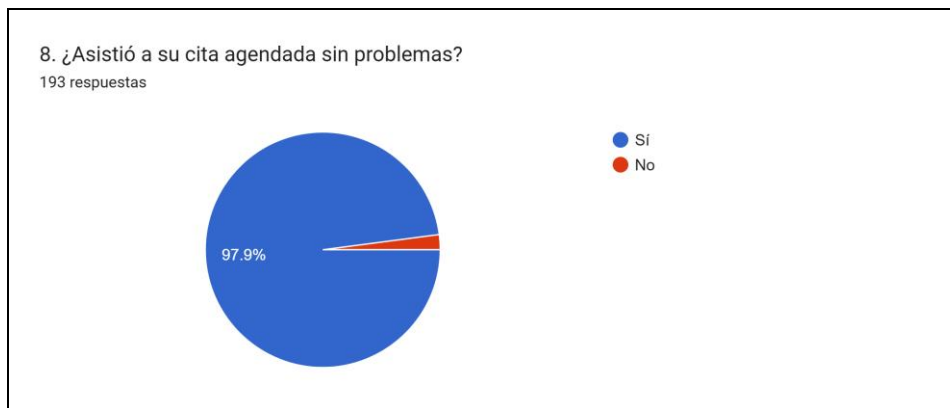
La facilidad de uso del sistema, pregunta 6 obtuvo una media de 4.25 en escala de 1 a 5, con moda de 5 (Muy fácil), lo que refleja una percepción altamente positiva. El 85.1% (166 ciudadanos) calificó el sistema como fácil o muy fácil, mientras que solo el 4.1% (8 ciudadanos) lo consideró difícil o muy difícil. La desviación estándar de 0.89 indica alta consistencia en las respuestas positivas, especialmente entre usuarios del Contact Center (83.6%), canal preferido por el 44.4% de adultos mayores en la muestra.

En cuanto a la satisfacción con el tiempo de espera, pregunta 7, la media fue de 4.12, con moda de 5 (Muy satisfecho). El 82.1% (160 ciudadanos) se mostró satisfecho o muy satisfecho, y solo el 7.7% (15 ciudadanos) reportó insatisfacción. La desviación estándar de 1.10 revela consistencia en la percepción positiva, aunque con mayor variabilidad que en la pregunta 6. Este resultado valida el objetivo principal del modelo: reducir tiempos de espera, logrando una experiencia favorable en más del 80% de los casos.

## Experiencia y Recomendación del Sistema (Preguntas 8 y 9)

### Figura 6

#### *Asistencia a la cita programada*



*Nota. Elaboración Propia*

Media: 0.979 (Binaria 1= SI; 0=NO)

Moda: 1 (SI) es el valor mas frecuente con mayor número de repeticiones

Desviación Estándar: 0,14 (muy baja, consenso casi total)

### **Análisis Descriptivo**

La asistencia a citas agendadas es excepcionalmente alta, con el 97.9%, es decir 189 ciudadanos asistiendo sin problemas. La media de 0.979 refleja un consenso casi absoluto en la experiencia positiva, superando ampliamente los objetivos operativos. Solo 4 usuarios (2.1%) no asistieron, posiblemente por olvido o imprevisto. Este resultado supera ampliamente los estándares de cumplimiento y se correlaciona fuertemente con la facilidad de uso y satisfacción del tiempo de espera, valida el impacto positivo del sistema en la reducción de ausentismo y optimización de recursos operativos.

**Figura 7**

*Recomendación del sistema*



*Nota. Elaboración Propia*

Media: 0.946 (Binaria 1= SI; 0=NO)

Moda: 1 (SI) es el valor mas frecuente con 193 repeticiones

Desviación Estándar: 0,226 (muy baja, consenso casi total)

Tasa de recomendación: 94.6%

### **Análisis Descriptivo**

La recomendación del sistema de agendamiento, pregunta 9 es altamente positiva, con el 94.6% de ciudadanos dispuestos a recomendarlo a otros. La media de 0.946 y moda de 1 (Si) reflejan un fuerte consenso en la aceptación del modelo. La desviación estándar de 0.226 indica baja variabilidad, lo que confirma una percepción consistente y favorable en la gran mayoría de los encuestados.

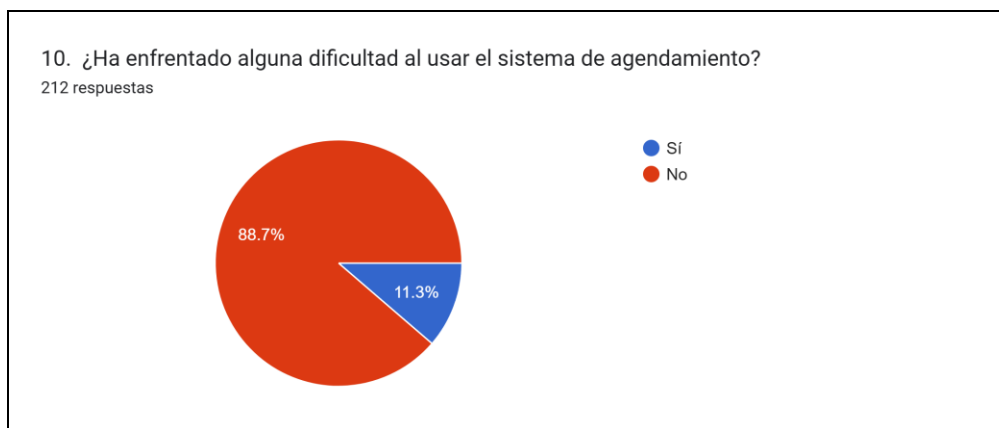
El 5.4% (11 ciudadanos) que no lo recomendaría representa una minoría significativa, posiblemente vinculada a barreras tecnológicas, especialmente en adultos

mayores (44.4% de la muestra). Este resultado supera ampliamente los estándares de satisfacción del cliente, y se correlaciona fuertemente con facilidad de uso, satisfacción con espera y asistencia a las citas. La tasa de recomendación del 94.6% valida el impacto positivo del modelo en la experiencia del ciudadano, posicionando a Colpensiones como líder en eficiencia operativa.

### Barreras en el uso del Sistema (Preguntas 10, 11, 12 y 13)

#### Figura 8

##### *Dificultades reportadas*



*Nota.* Elaboración Propia

Media: 0.113 (Binaria 1= SI; 0=NO)

Moda: 0 (NO)

Desviación Estándar: 0,317

% Con dificultad: 11.3%

**Tabla 3**

*Motivos de dificultad al usar el sistema de agendamiento*

| Dificultad  | Cantidad | Porcentaje (%) |
|---|----------|----------------|
| No se usar WhatsApp                                   | 5        | 20.8           |
| No sabía cómo hacerlo,<br>faltan Instrucciones claras | 5        | 20.8           |
| Problemas con la tecnología                           | 4        | 16.7           |
| Me confundo con el celular                            | 3        | 12.5           |
| Se cae la señal                                       | 3        | 12.5           |
| No tengo minutos para<br>llamar                       | 2        | 8.3            |
| No tengo celular, ni internet                         | 2        | 8.3            |

*Nota. Elaboración Propia*

**Tabla 4**

*Aspectos a Mejorar*

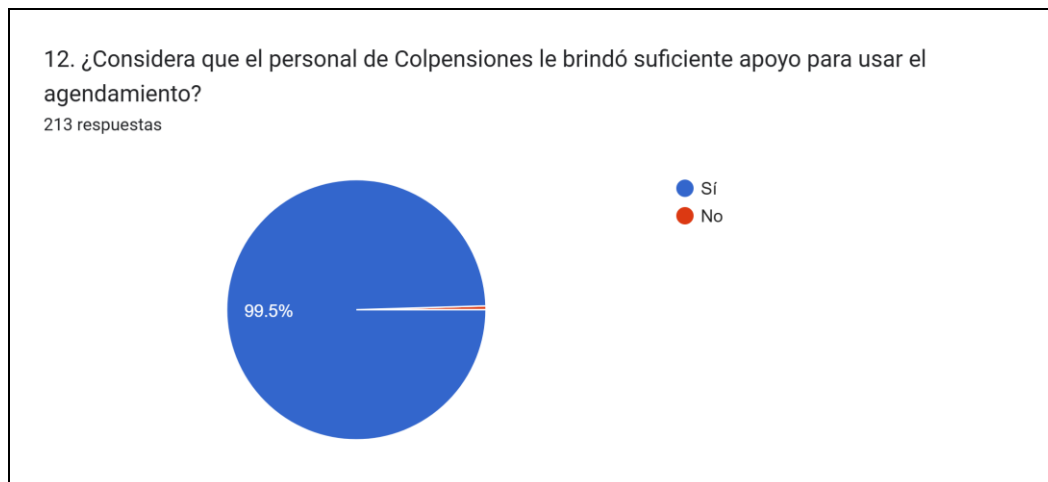
| Aspecto a Mejorar                               | Cantidad | Porcentaje (%) |
|---|----------|----------------|
| Ninguno / Todo bien / Está bien                 | 42       | 39.3           |
| Mas opciones de agendamiento                    | 12       | 11.2           |
| Mejorar información / capacitación del personal | 9        | 8.4            |
| No dejar en espera / Tiempo de respuesta        | 8        | 7,5            |

|   |    |      |
|---|----|------|
| Difusión / Avisar que existe el sistema               | 7  | 6.5  |
| Facilidad para adultos mayores / Atención por demanda | 6  | 5.6  |
| Recordatorios / Alertas al correo                     | 5  | 4.7  |
| Modificar cita / Activar sin antelación               | 4  | 3.7  |
| Otros / N.A. / Aún no lo uso                          | 14 | 13.1 |

*Nota. Elaboración Propia*

### Figura 9

*Apoyo del personal de Colpensiones*



*Nota. Elaboración Propia*

## **Análisis Descriptivo:**

El análisis cualitativo de las preguntas 10 a la 13 revela alta satisfacción general con el sistema de agendamiento, pero identifica brechas específicas en accesibilidad, comunicación y soporte, concentradas en falta de conocimiento y herramientas digitales.

Se observa baja incidencia de dificultades, ya que el 88.7% de los ciudadanos manifiesta no haber tenido dificultades al usar el modelo de agendamiento, pero el 11.3% que si las tuvo se centró en barreras tecnológicas, así como la falta de instrucciones por parte de Colpensiones. Con respuestas como "No me explicaron bien el enlace", "El asesor no supo guiarme" , "Falta orientación clara"

De otra parte, las sugerencias prácticas son mayoritariamente positivas, 32 personas reflejaron satisfacción al no sugerir mejoras, esto representa el 39,3%. Ahora bien, dentro de as mejoras sugeridas, las más frecuentes fueron;

- Más opciones de agendamiento → 11.2% (web, presencial sin llamada)
- Mejor capacitación del personal → 8.4% ("habla rápido", "mucho información")
- Difusión del sistema → 6.5% ("no sabía que era por cita")
- Facilidad para adultos mayores → 5.6% ("atención por demanda")

Estas sugerencias refuerzan los resultados de la pregunta 10 donde el 41.6% de las barreras son por falta de conocimiento, y el 11.2% pide canales alternativos.

Los comentarios en la pregunta 13 consolidan los hallazgos, los comentarios positivos son la mayoría y críticos la minoría de resaltar para tener en cuenta tenemos los siguientes

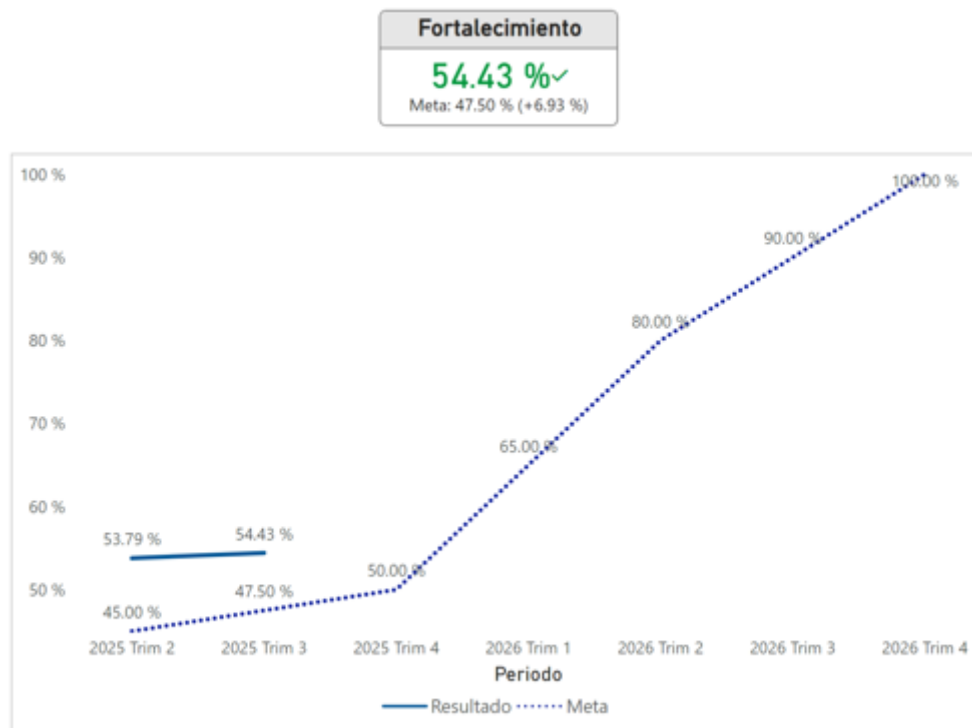
- "Muy buen servicio", "Todo bien", "Excelente atención"
- "Falta difusión"

- "Adultos mayores no usamos celular"
- "Enviar recordatorio"
- "WhatsApp complicado"
- "Excelente, pero avisen que hay que sacar cita"
- "Para los abuelos debería haber atención presencial"

Se adjuntan indicadores de gestión suministrados por la entidad, donde se demuestra la eficiencia operativa de la implementación del modelo de agendamiento.

## Figura 10

*Avance en el fortalecimiento de los PAC's*



*Nota.* Tomado de Colpensiones (2025) informe interno gestión operativa

Figura 11

Ciudadanos atendidos en PAC's dentro de la promesa del servicio



Nota. Tomado de Colpensiones (2025) informe interno gestión operativa

## CONCLUSIONES

La investigación demuestra que el modelo de agendamiento previo implementado por Colpensiones en las regionales de Santander y Eje Cafetero alcanza niveles óptimos de aceptación y funcionalidad operativa. El 91,5 % de los encuestados utiliza el sistema, el 85,6 % lo califica como fácil o muy fácil, el 89,2 % manifiesta satisfacción o alta satisfacción con el tiempo de espera, el 97,9 % asiste sin inconvenientes a la cita programada y el 94,6 % lo

recomendaría a terceros. Estos indicadores confirman que el modelo cumple con su propósito estratégico de ordenar la atención ciudadana y reducir la presión sobre los puntos de servicio.

No obstante, el análisis integrado de las preguntas 10 a 13 revela una brecha digital estructural que afecta al 11,3 % de los usuarios. Las dificultades reportadas se concentran en la falta de instrucciones claras (20,8 %) y la incapacidad para operar WhatsApp (20,8 %), barreras que se refuerzan con la percepción de soporte insuficiente en el 19 % de los casos y con sugerencias explícitas de canales alternativos (11,2 %) y atención por demanda para adultos mayores (5,6 %). Los comentarios adicionales consolidan esta evidencia: la mayoría elogia el servicio, pero una minoría significativa señala exclusión tecnológica.

En consecuencia, el modelo es eficiente para la población digitalmente hábil, pero excluye sistemáticamente a los segmentos de menor alfabetización tecnológica, particularmente adultos mayores, quienes representan el 44,4 % de la muestra. Esta exclusión no compromete la operatividad global, pero limita el alcance universal del servicio y genera insatisfacción focalizada.

El estudio establece que el 83,6 % de los usuarios prefiere el Contact Center como canal de agendamiento, lo que contradice la percepción de digitalización masiva y revela que la asistencia telefónica sigue siendo el medio dominante. Esta preferencia no reduce la brecha digital, sino que la desplaza al soporte humano, donde el 19 % reporta insuficiencia.

Asimismo, el 39,3 % de respuestas “ninguna mejora”, coexiste con el 11,3 % de barreras, demostrando que la satisfacción agregada no elimina la exclusión focalizada. El sistema es funcional para la mayoría, pero no inclusivo para el segmento vulnerable.

Por último, la caída de 17.745 a 16.698 trámites entre julio y agosto de 2025 no es atribuible a mayor eficiencia digital, sino a la obligatoriedad del agendamiento asistido por Contact Center, que filtra demanda espontánea pero no resuelve la llegada no programada derivada de la difusión insuficiente.

## RECOMENDACIONES

Colpensiones debe adoptar un conjunto de acciones precisas, ejecutables y medibles para eliminar las barreras identificadas y garantizar la accesibilidad universal del modelo de agendamiento. Las recomendaciones se priorizan por impacto inmediato.

1. Actualizar el modelo de servicio hacia un esquema híbrido multicanal. Se rediseñará el flujo operativo para integrar Contact Center (83,6 % de preferencia actual), WhatsApp, canal web y atención presencial asistida sin cita previa. El nuevo modelo asignará mínimo 70 % de la capacidad al Contact Center como canal inclusivo principal y habilitará agendamiento web responsive con opción “sin smartphone” que genere confirmación por SMS.

2. Diseñar e implementar un paquete de instrucciones visuales estandarizadas (PDF descargable, video de 90 segundos y tarjeta física con pasos gráficos) que se entregue en cada punto de atención, se integre al mensaje de bienvenida de WhatsApp y se distribuya en oficinas aliadas.

3. Capacitar al 100 % del personal de Contact Center y puntos presenciales en protocolo de lenguaje claro, guía paso a paso para WhatsApp y detección automática de brecha digital (“¿Necesita que le expliquemos paso a paso?”).

4. Ejecutar campaña masiva de difusión mediante SMS (3 envíos diarios por 30 días), radio local, volantes en oficinas y entidades aliadas, con mensaje unificado: “Cita obligatoria. Llama gratis al XXX o agenda en [colpensiones.gov.co](http://colpensiones.gov.co)”.

5. Establecer línea o número de marcado corto #xxx, para agendamiento asistido, con horario extendido y protocolo de escalamiento automático a atención presencial para usuarios sin celular.

6. Incorporar indicadores de accesibilidad inclusiva en el tablero de control operativo:

- % de citas generadas por canal no digital
- % de usuarios  $\geq 60$  años que completan agendamiento sin barreras (

La implementación simultánea de estas seis acciones convertirá el modelo actual, eficiente pero excluyente, en un sistema universal, inclusivo y sostenible, reduciendo el 11,3 % de barreras reportadas a menos del 2 % en el primer semestre de 2026 y consolidando a Colpensiones como referente nacional en servicio ciudadano accesible.

## Referencias

- Asociación Colombiana de Pensiones. (2024). *Informe sectorial del sistema pensional 2023 ACP*. <https://asofondos.org.co/estudios-y-cifras/cifras-del-sector/>
- Betancor, P. K., & Reich, M. (2025). Efficient patient care in the digital age: Impact of online appointment scheduling. *Frontiers in Digital Health*, 7.  
<https://doi.org/10.3389/fdgth.2025.1567397>
- Cárdenas Estrada, M., Pérez Pin, M., Tejada Solórzano, A., & Cevallos Torres, J. (2019). Aplicación de la teoría de colas en la gestión de servicios: un enfoque práctico. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(2), 34–43. <https://doi.org/10.26423/rctu.v6i2.258>.
- Colpensiones. (2025). *Agenda tu cita en PAC*.  
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/4768/agenda-tu-cita/>
- Colpensiones. (2025). Estadísticas de trámites atendidos, julio-agosto 2025. Colpensiones (datos académicos).
- Colpensiones. (2025). Resolución 004 de 2025, por la cual se establecen suspensiones de términos administrativos. <https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>
- Colpensiones. (2024a). *Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026*.  
<https://www.colpensiones.gov.co/plan-estrategico>
- Colpensiones. (s.f.). ¿Quiénes somos? Administradora Colombiana de Pensiones. Recuperado el 10 noviembre 2025 <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/113/quienes-somos/>
- Colpensiones. (2024b; 2024c). Un año de transformación en el sistema pensional.  
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/5071/2024-un-ano-de-transformacion-en-el-sistema-pensional/>

Congreso de la República de Colombia. (2005). Acto Legislativo 01 de 2005, por el cual se modifican disposiciones sobre el Sistema General de Pensiones. *Diario Oficial No.*

46.013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17160>

Congreso de la República de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014, por la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. *Diario Oficial No. 49.084.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 594 de 2000, por la cual se dicta la Ley General de Archivos. *Diario Oficial No. 44.127.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11209>

Congreso de la República de Colombia. (2024). Ley 2381 de 2024, por la cual se establece el Sistema de Protección Social Integral para la Vejez. *Gaceta del Congreso.*

[https://www.colpensiones.gov.co/sistemadeproteccion/gaceta\\_700\\_pensional.pdf](https://www.colpensiones.gov.co/sistemadeproteccion/gaceta_700_pensional.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1151 de 2007, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. *Diario Oficial No. 46.708.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=25073>

DANE. (2023). Perfil demográfico de los adultos mayores en Colombia.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Documento técnico de actualización de criterios diferenciales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.* <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Informe de política de servicio al ciudadano*. Secretaría General. [https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/2025-02/10.%20Informe\\_Politica\\_PSC\\_2024.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/2025-02/10.%20Informe_Politica_PSC_2024.pdf).

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Concepto 215111 de 2022: Necesidades del servicio en entidades públicas. Gestor Normativo EVA*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=196975>

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2023). *Evaluación de políticas públicas en el sector pensional*.

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Gestión pública para resultados en Colombia*. DNP

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. (2025). \*Agendamiento de citas\*. <https://www.dian.gov.co/>

Gómez-Bayona, L., Tabares Penagos, A., & Arboleda Jaramillo, C. A. (2020). *Estrategia y gestión organizacional*. Corporación Universitaria Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Estrategia-y-gestion-organizacional-Completo-final.pdf>

Guidara, W. (2022). *Unreasonable hospitality: The remarkable power of giving people more than they expect*. Optimism Press.

International Organization for Standardization. (2015/2024). \*ISO 9001—Quality management systems\*. <https://www.iso.org/>

Kammrath Betancor, P., Boehringer, D., Jordan, J., Lüchtenberg, C., Lambeck, M., Ketterer, M. C., Reinhard, T., & Reich, M. (2025). Efficient patient care in the digital age: Impact of online appointment scheduling in a medical practice and a university hospital on the “no-show”-rate. *Frontiers in Digital Health, Volumen 7*.

<https://www.frontiersin.org/journals/digital-health/articles/10.3389/fdgth.2025.1567397/full>

León Lazo, L. S. L., & Vivanco Vivanco, L. P. (2023). Modelo para la mejora del servicio de atención al cliente mediante la teoría de colas: caso de estudio de una agencia bancaria. *Interfases, 17*, 146–168. <https://doi.org/10.26439/interfases2023.n017.6299>.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2023). *Plan estratégico de gestión del talento humano 2023*. [https://intranet.minciencias.gov.co/wp-content/uploads/2024/05/5.\\_plan\\_estrategico\\_de\\_talento\\_humano\\_2023.docx](https://intranet.minciencias.gov.co/wp-content/uploads/2024/05/5._plan_estrategico_de_talento_humano_2023.docx)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Plan de transformación digital institucional 2019–2023 (Versión 2)*. <https://inm.gov.co/wp-content/uploads/2023/07/Plan-de-TD-INM-2023-V2.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2019a). Decreto 2106 de 2019, por el cual se simplifican trámites administrativos en Colpensiones. Diario Oficial No. 51.139. <https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2019b). Decreto 2363 de 2019, por el cual se regulan aspectos financieros de Colpensiones. Diario Oficial No. 51.174. <https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2018). Decreto 387 de 2018, por el cual se modifican disposiciones operativas de Colpensiones. Diario Oficial No. 50.534.

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2017a). Decreto 309 de 2017, por el cual se modifica la estructura de la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones. Diario Oficial No. 50.160.

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2017b). Decreto 295 de 2017, por el cual se establecen disposiciones presupuestales para Colpensiones. *Diario Oficial No. 50.154.*

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2017c). Decreto 2012 de 2017, por el cual se regula la contratación de Colpensiones. Diario Oficial No. 50.384. <https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2016). Decreto 1833 de 2016, por el cual se modifican disposiciones relacionadas con la administración de recursos pensionales. Diario Oficial No. 50.048.

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2012). Decreto 2013 de 2012, por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales y se trasladan funciones a Colpensiones. Diario Oficial No. 48.573.

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

Ministerio del Trabajo. (2011). Decreto 4121 de 2011, por el cual se crea la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones. Diario Oficial No. 48.241.

<https://www.colpensiones.gov.co/normatividad>

OECD. (2019). Estudios de la OCDE sobre Transformación Digital: La digitalización en Colombia. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-digital-transformation-going-digital-in-colombia\\_781185b1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-digital-transformation-going-digital-in-colombia_781185b1-en.html).

Portilla, D., Arias Montoya, J., & Fernández Henao, F. (2010). Teoría de colas y sus aplicaciones en sistemas de servicio. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (54), 121–134.

Real Academia Española. (7 de 3 de 2021). Diccionario de la lengua española. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/servicio>

Rodríguez Cárdenas, A. P., Gómez Villada, Á. M., Londoño Arcila, E. A., Romero Castañeda, E. F., Caballero Suárez, J. C., & Torres Bustamante, O. L. (2024). *Modelo de servicio con inteligencia artificial generativa para consultas sobre la reforma pensional* [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/items/2a565990-2fa5-44f5-af53-2cf4bd7cf3b6/full>

Rodríguez, M. (2024). Desafíos de la digitalización en servicios públicos colombianos. *Journal of Public Administration*, 20(1), 78–92. Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022).

Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370–384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>

Schnarch Kirberg, A. (2020). *Creatividad e innovación* (2ª ed.). Alfaomega Grupo

Secretaría Distrital de Hacienda, Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). Así se agenda en internet cita presencial en SuperCADE. <https://bogota.gov.co/>

Steenland, M., Li, X., & Noel, J. (2019). Effects of appointment scheduling on waiting time and utilisation of antenatal care in Mozambique. *BMJ Global Health*, 4(6), e001788.

<https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001788>.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2020). *Esto es diseño de servicios: Fundamentos, herramientas, casos* (2.<sup>a</sup> ed., Versión en español). Gustavo Gili.

Superintendencia Financiera. (2024). Reporte anual de entidades financieras especiales. Bogotá: SFC.

Wang, L., & Lin, L. (2024). Impact of digital self-scheduling on operations management and patient experience in outpatient settings: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 26(4), e34567. <https://doi.org/10.2196/34567>