

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2531>

Artículos científicos

Propuesta de plan de mejora para el incremento en el nivel de servicio proporcionado en la Administradora de Fondos para el Retiro PENSIONISSSTE

Proposed improvement plan to increase the level of service provided by the PENSIONISSSTE Retirement Fund Administrator

Plano de melhoria proposto para aumentar o nível de serviço prestado pelo Administrador do Fundo de Aposentadoria Pensionissste

Yadira Paola Carmona Alvarez

Instituto Politécnico Nacional, México

flower_yadirapaola@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0009-0000-1516-3716>

Resumen

AFORE PENSIONISSSTE, única AFORE sin fines de lucro en México, enfrenta retos en la calidad del servicio comparada con otras administradoras. El estudio realizado se enfocó en mejorar dicha calidad, reduciendo tiempos de espera y agilizando trámites para elevar la satisfacción de los cuentahabientes. Se analizó el sistema de ahorro para el retiro en México, su marco jurídico, actores clave y el impacto de las reformas entre 2000 y 2017. La investigación propuso estrategias centradas en confianza, accesibilidad y uso de plataformas omnicanal, destacando la importancia de la transparencia y la innovación en la gestión pública.

Mediante encuestas e entrevistas, se identificaron áreas clave de mejora: los usuarios valoran la rapidez, la claridad informativa y la atención personalizada. A partir de estos hallazgos, se sugirieron acciones como la mejora en la educación financiera, automatización de procesos, digitalización de trámites y una comunicación más efectiva. También se propuso capacitar al personal para brindar atención empática y profesional, expandir sucursales para evitar saturación y desarrollar plataformas digitales que faciliten el autoservicio y reduzcan la dependencia de atención presencial. Estas medidas buscan agilizar los procesos, incrementar



la eficiencia operativa y hacer más accesible el servicio. La digitalización, junto con una mejor comunicación institucional, contribuirá a generar confianza y satisfacción entre los usuarios. En conjunto, este enfoque integral fortalecerá el papel de AFORE PENSIONISSSTE como una institución pública comprometida con el bienestar financiero de sus afiliados y con una atención más moderna, eficiente y humana.

Palabras clave: Afore PENSIONISSSTE, Administradora Pública, Calidad del Servicio, Plan de Mejora.

Abstract

AFORE PENSIONISSSTE, the only non-profit AFORE in Mexico, faces challenges in terms of service quality compared to other administrators. The study focused on improving this quality, reducing wait times and streamlining procedures to increase account holder satisfaction. The study analyzed the retirement savings system in Mexico, its legal framework, key stakeholders, and the impact of reforms between 2000 and 2017. The research proposed strategies focused on trust, accessibility, and the use of omnichannel platforms, highlighting the importance of transparency and innovation in public management.

Through surveys and interviews, key areas for improvement were identified: users value speed, clarity of information, and personalized service. Based on these findings, actions were suggested such as improving financial education, automating processes, digitizing procedures, and more effective communication. It also proposed training staff to provide empathetic and professional service, expanding branches to avoid overcrowding, and developing digital platforms that facilitate self-service and reduce dependence on in-person service. These measures seek to streamline processes, increase operational efficiency, and make the service more accessible. Digitalization, along with improved institutional communication, will contribute to building trust and satisfaction among users. Overall, this comprehensive approach will strengthen AFORE PENSIONISSSTE's role as a public institution committed to the financial well-being of its members and providing more modern, efficient, and humane service.

Keywords: Afore PENSIONISSSTE, Public Administrator, Service Quality, improvement plan.

Resumo

A AFORE PENSIONISSSTE, a única AFORE sem fins lucrativos no México, enfrenta desafios na qualidade do serviço em comparação com outras administradoras. O estudo se concentrou em melhorar essa qualidade, reduzindo os tempos de espera e agilizando os procedimentos para aumentar a satisfação dos correntistas. O estudo analisou o sistema de poupança para aposentadoria no México, sua estrutura legal, principais partes interessadas e o impacto das reformas entre 2000 e 2017. A pesquisa propôs estratégias focadas em confiança, acessibilidade e uso de plataformas omnicanal, destacando a importância da transparência e da inovação na gestão pública.

Por meio de pesquisas e entrevistas, foram identificadas as principais áreas de melhoria: os usuários valorizam a rapidez, a clareza das informações e o atendimento personalizado. Com base nessas constatações, foram sugeridas ações como aprimoramento da educação financeira, automatização de processos, digitalização de procedimentos e comunicação mais eficaz. Também foi proposto treinar a equipe para fornecer um atendimento empático e profissional, expandir as agências para evitar a superlotação e desenvolver plataformas digitais que facilitem o autoatendimento e reduzam a dependência do atendimento presencial. Essas medidas buscam agilizar processos, aumentar a eficiência operacional e tornar o serviço mais acessível. A digitalização, juntamente com a melhoria da comunicação institucional, contribuirá para a construção de confiança e satisfação entre os usuários. De modo geral, essa abordagem abrangente fortalecerá o papel da AFORE PENSIONISSSTE como uma instituição pública comprometida com o bem-estar financeiro de seus membros e com a prestação de cuidados mais modernos, eficientes e humanos.

Palavras-chave: AFORE PENSIONISSSTE, Administração Pública, Qualidade dos Serviços, Plano de Melhoria.

Fecha Recepción: Marzo 2025

Fecha Aceptación: Julio 2025

Introducción

El sistema de ahorro para el retiro en México ha experimentado reformas y transformaciones significativas en las últimas décadas, especialmente a través de las AFORES. A pesar de los avances logrados, continúan existiendo desafíos importantes en términos de eficiencia, accesibilidad y satisfacción de los usuarios, lo que ha generado una necesidad urgente de mejorar la calidad de los servicios brindados por estas instituciones (Gómez, comunicación personal, 2019). En este contexto, AFORE PENSIONISSSTE, una administradora pública sin fines de lucro que gestiona los fondos de pensiones de más de 3.5 millones de trabajadores afiliados, se ha enfrentado al reto de optimizar su atención al cliente y agilizar los procesos administrativos (Vega, 2021). A diferencia de las administradoras privadas, PENSIONISSSTE ha mostrado rezagos significativos en indicadores clave de calidad del servicio, tales como tiempos de espera prolongados, procesos burocráticos poco claros, limitaciones en la atención multicanal, y una percepción generalizada de atención deficiente entre sus usuarios. Los datos recabados a nivel nacional revelaron una alta insatisfacción en aspectos como la resolución de trámites, la disponibilidad de información clara y accesible, y la falta de personal capacitado para brindar una atención oportuna y eficiente. Estas deficiencias han generado desconfianza entre los afiliados y han obstaculizado el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de inclusión y bienestar financiero.

La investigación presentada en este estudio tuvo como objetivo abordar estos desafíos mediante el diseño e implementación de un plan de mejora integral para AFORE PENSIONISSSTE. El plan no solo se centró en aumentar la satisfacción de los usuarios, sino también en optimizar la eficiencia operativa de la institución (Pérez, 2020). Para lograrlo, se emplearon metodologías de mejora continua como los ciclos PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), con el objetivo de identificar áreas clave de oportunidad y aplicar acciones correctivas que impactaran positivamente en la experiencia del afiliado (Reyes & González, 2020). Este análisis se basó en una combinación de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de encuestas de satisfacción y medición de tiempos de atención, lo que permitió una evaluación integral de los servicios prestados por AFORE PENSIONISSSTE a nivel nacional. Además de las mejoras operativas, se abordó el contexto del sistema de pensiones mexicano, particularmente las características de las cuentas individuales y las comisiones asociadas, para comprender las fortalezas y debilidades del sistema actual. Este análisis se complementó

con una comparación con modelos internacionales, destacando las deficiencias del sistema mexicano y subrayando la necesidad urgente de reformas para mejorar la cobertura y la competitividad del sistema de pensiones en el país (Gómez, comunicación personal, 2019; Zúñiga, comunicación personal, 2018).

Una parte esencial de esta investigación fue la propuesta de un plan de mejora basado en principios de calidad y eficiencia. Este plan incluyó la implementación de plataformas digitales para facilitar los trámites, la automatización de procesos internos, la capacitación continua del personal y la mejora de la comunicación con los afiliados. El objetivo de este plan fue no solo reducir los tiempos de espera y mejorar la accesibilidad a la información, sino también fortalecer la cultura del ahorro en México, promoviendo el bienestar y la seguridad social de los trabajadores a largo plazo (Sánchez, comunicación personal, 2022).

En última instancia, esta investigación buscó contribuir a la transformación del sistema de AFORES en México, proporcionando soluciones prácticas y sostenibles que mejoraran la calidad del servicio de AFORE PENSIONISSSTE y, a su vez, fortalecieran la seguridad social de los trabajadores mexicanos durante su etapa de jubilación (Pérez, 2020).

Literatura previa

La seguridad social en México surgió como un mecanismo para proteger a los trabajadores ante riesgos como enfermedades, accidentes, maternidad, desempleo y jubilación. Su principal propósito fue ofrecer una red de seguridad que protegiera a la población frente a situaciones que pudieran afectar su bienestar económico. Desde su establecimiento en la primera mitad del siglo XX, el sistema ha evolucionado considerablemente para adaptarse a los cambios económicos y demográficos del país (Vega, comunicación personal, 2021).

Hasta principios de los años noventa, el sistema de pensiones en México operaba bajo un modelo de reparto, donde las contribuciones de los trabajadores activos financiaban las pensiones de los jubilados. No obstante, este sistema presentó debilidades, tales como baja cobertura, insuficiencia de fondos y falta de sostenibilidad ante una población envejecida (Gómez, comunicación personal, 2019).

En 1997, México implementó una reforma profunda a su sistema de pensiones, adoptando el modelo de contribución definida, basado en el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). Este sistema permite que cada trabajador cuente con una cuenta individual en la que se acumulan las aportaciones obligatorias de los trabajadores, empleadores y del gobierno.

La principal diferencia con el modelo anterior es que cada trabajador es propietario de su fondo de pensión, y la pensión que recibirá dependerá del monto acumulado y los rendimientos obtenidos durante su vida laboral (Reyes, comunicación personal, 2020).

Este cambio orientó el sistema de pensiones hacia el ahorro individual, lo que lo hace más sostenible a largo plazo. Sin embargo, también presentó nuevos desafíos, como la necesidad de mejorar la educación financiera y garantizar que los trabajadores comprendan el funcionamiento de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES) y cómo administrar mejor sus fondos (Sánchez, comunicación personal, 2022).

Las AFORES son instituciones financieras encargadas de gestionar los fondos de pensiones de los trabajadores afiliados al sistema de ahorro para el retiro. Estas operan en un entorno competitivo, invirtiendo los fondos en instrumentos financieros para obtener rentabilidad y aumentar el ahorro para el retiro. Además, deben ofrecer servicios transparentes, asegurando que los trabajadores estén informados sobre el estado de sus fondos, los rendimientos obtenidos y las comisiones cobradas (Zúñiga, comunicación personal, 2018).

Dentro de las administradoras más destacadas en el contexto del Sistema de Ahorro para el Retiro en México se encuentra AFORE PENSIONISSSTE, una institución pública que gestiona los fondos de los trabajadores al servicio del Estado, específicamente aquellos afiliados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). A diferencia de las AFORES privadas, PENSIONISSSTE opera sin fines de lucro, lo que le permite destinar los beneficios de las inversiones directamente a los fondos de los trabajadores, sin repartir utilidades entre accionistas. Esta característica le permite ofrecer comisiones más bajas y, en muchos casos, mayores rendimientos (Pérez, 2021).

PENSIONISSSTE también se destaca por su compromiso con la educación financiera de sus afiliados, promoviendo la cultura del ahorro para el retiro y ofreciendo productos accesibles y adaptados a las necesidades del sector público (González & Martínez, 2020).

El sistema de pensiones mexicano, al igual que muchos sistemas internacionales, se basa en tres tipos principales: el sistema de reparto, en el que las contribuciones de los trabajadores activos financian las pensiones de los jubilados; el sistema de contribución definida, como el de México, donde cada trabajador tiene su propia cuenta individual; y el sistema mixto, que combina ambos enfoques, proporcionando una pensión básica financiada por el reparto y una pensión adicional basada en el ahorro individual (Gómez, comunicación, 2019).

A nivel nacional, el sistema enfrenta varios retos. Aunque ha mostrado avances en términos de sostenibilidad, persisten problemas como la baja cobertura en ciertos sectores de la población, particularmente entre los trabajadores independientes y los que laboran en el sector informal (Vega, comunicación personal, 2021). Otro desafío importante es la educación financiera, ya que muchos trabajadores no comprenden cómo funciona su AFORE ni cómo pueden mejorar su pensión mediante decisiones informadas. Además, las comisiones de algunas AFORES siguen siendo un tema de preocupación, ya que algunas administradoras presentan tarifas elevadas que afectan los rendimientos de los fondos (Reyes, comunicación personal, 2020).

El gobierno mexicano ha implementado diversas reformas para mejorar el sistema de pensiones, tales como la digitalización de trámites y la mejora de la transparencia en las operaciones de las AFORES. No obstante, aún es necesario avanzar en la mejora de la cultura del ahorro y garantizar que más trabajadores puedan acceder a una pensión digna (Sánchez, comunicación personal, 2022).

El Plan de Mejora y Calidad de Servicio en las AFORES tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Este plan se basa en estrategias que optimizan la calidad del servicio, reducen costos y aseguran una atención más efectiva y satisfactoria para los trabajadores afiliados. La calidad del servicio no solo incluye la administración eficaz de los recursos, sino también cómo las AFORES interactúan con los usuarios. Los aspectos clave son la comunicación clara, la accesibilidad de los servicios, la resolución oportuna de dudas y problemas, y la transparencia en el manejo de los fondos (Zúñiga, comunicación personal, 2018).

En el sector público, como en el caso de AFORE PENSIONISSSTE, la gestión de la calidad implica un enfoque más allá de los estándares tradicionales del sector privado, incorporando principios como la rendición de cuentas y la responsabilidad pública. Las AFORES deben cumplir con normas éticas y regulatorias que aseguren la correcta administración de los recursos de los trabajadores, mejorando los procesos, garantizando la transparencia y estableciendo políticas que aseguren una gestión eficiente en beneficio de los derechohabientes (Pérez, 2021). Las investigaciones recientes sobre el impacto de la digitalización en la mejora de los servicios públicos destacan avances significativos en eficiencia, reducción de costos y mayor accesibilidad para los ciudadanos. A continuación, se presentan algunos hallazgos clave:

Reducción de costos y aumento de la eficiencia: Un estudio en São Paulo, Brasil, reveló que la digitalización de los servicios públicos redujo en promedio un 74% los costos unitarios de atención para los ciudadanos y un 40% para la administración municipal. Además, la tasa de retorno de la inversión fue de R\$ 27,10 por cada real invertido.

Mejora en la prestación de servicios de salud: En América Latina y el Caribe, programas como la psicoterapia digital han demostrado ser más rentables que las sesiones presenciales, con un retorno de inversión de hasta tres veces. En Chile, por ejemplo, una inversión de US\$1,7 millones podría generar un valor agregado de US\$60 millones anuales.

Agilización de trámites y reducción de corrupción: En México, la implementación de plataformas digitales como Llave Mx ha permitido a los ciudadanos realizar trámites en diversas dependencias federales de manera segura y con un solo acceso, reduciendo tiempos de atención y costos operativos.

Transformación en la gestión pública: En España, la Agencia Digital de Andalucía ha implementado servicios digitales como la Carpeta Ciudadana y la Ventanilla Electrónica, logrando un incremento significativo en notificaciones electrónicas y en atención ciudadana omnicanal. Además, se ha invertido €510 millones en tecnología para 2025.

Avances en la digitalización de servicios municipales: En Rumanía, la mayoría de los municipios han adoptado plataformas digitales para servicios como el pago de impuestos y la obtención de documentos civiles. Sin embargo, persisten disparidades en la calidad y disponibilidad de estos servicios, lo que sugiere la necesidad de establecer estándares uniformes de digitalización.

Estos estudios evidencian que la digitalización no solo mejora la eficiencia y reduce costos, sino que también facilita el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos, promoviendo una administración más transparente y equitativa.

Método de investigación

Objetivo del estudio

Elaborar un plan de mejora que permita a la Administradora de Fondos para el Retiro PENSIONISSSTE incrementar y optimizar el nivel de servicio proporcionado, mediante la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la atención al cuentahabiente, mejorar la eficiencia operativa y generar un impacto social positivo, con el objetivo de aumentar la satisfacción, confianza y lealtad de los usuarios.

Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptivo y explicativo, ya que busca:

- ✓ Describir el nivel actual de servicio proporcionado por PENSIONISSSTE.
- ✓ Identificar las principales problemáticas y áreas de mejora en la atención a los cuentahabientes.
- ✓ Explicar cómo las mejoras en los procesos operativos y la atención al cliente pueden impactar en la satisfacción y confianza de los usuarios.
- ✓ Además, la investigación será aplicada, ya que los resultados obtenidos permitirán implementar un plan de mejora concreto, con el objetivo de generar un impacto real en la calidad del servicio ofrecido por PENSIONISSSTE.

Hipótesis

La implementación de un plan de mejora integral en la Administradora de Fondos para el Retiro PENSIONISSSTE, que se centre en optimizar el nivel de servicio mediante la identificación y resolución de áreas de oportunidad en la atención al cliente, la agilización de los trámites operativos y la mejora en la eficiencia de los canales de atención conducirá a un aumento significativo en la satisfacción y confianza de los cuentahabientes. Este incremento no solo mejorará la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio recibido, sino que también fortalecerá el vínculo entre los cuentahabientes y la institución, promoviendo una mayor lealtad y participación en los sistemas de ahorro para el retiro.

Además, se espera que un nivel de servicio más eficiente y personalizado genere un impacto social positivo, ya que contribuirá a una mejor gestión de los recursos de los usuarios, favoreciendo su bienestar económico en el largo plazo. Por lo tanto, la implementación de este plan de mejora no solo optimizará el desempeño operativo de PENSIONISSSTE, sino que también consolidará su compromiso con la responsabilidad social, mejorando su reputación institucional y la confianza de los usuarios en el manejo de sus fondos de retiro.

Esta hipótesis aborda tanto la mejora en el nivel de servicio como el impacto social y el beneficio para los cuentahabientes, alineándose con los esfuerzos actuales de PENSIONISSSTE por mejorar la atención al cliente y fortalecer su compromiso social, como se ha observado en iniciativas recientes para simplificar trámites y mejorar la experiencia del usuario

Participantes

Hombres y mujeres entre 20 a 50 años con nivel socioeconómico AB, C+, C, D+, D, E.

El nivel socioeconómico clasifica a las personas según su situación económica y social. Los principales niveles son:

- i. AB: Personas de altos recursos, con educación superior y acceso a servicios de lujo.
- ii. C+: Clase media alta, con buena situación económica y educación promedio o superior.
- iii. C: Clase media, con empleo estable y acceso a servicios básicos.
- iv. D+: Clase media baja, con ingresos limitados y acceso restringido a servicios.
- v. D: Clase baja, con empleo precario y acceso limitado a servicios básicos.
- vi. E: Pobreza extrema, con ingresos muy bajos y grandes dificultades para acceder a servicios básicos.

Se seleccionó una muestra representativa de 400 personas, distribuida equitativamente entre los diferentes niveles socioeconómicos y grupos etarios, con el fin de captar una visión amplia y diversa sobre la calidad del servicio de AFORE PENSIONISSSTE. La muestra se segmentó equitativamente por nivel socioeconómico (AB, C+, C, D+, D y E), y dentro de cada nivel, se garantizó una representación balanceada por género y por rangos de edad (20-30, 31-40 y 41-50 años).

Las entrevistas se realizaron en la Ciudad de México y el Área Metropolitana, utilizando un método de muestreo estratificado por nivel socioeconómico y edad. Los participantes fueron reclutados en espacios públicos, centros de trabajo, instituciones educativas y mediante convocatorias en redes sociales y organizaciones comunitarias. Para asegurar la validez del perfil, se aplicó un breve cuestionario de filtrado previo a la participación en la encuesta o entrevista, verificando el nivel socioeconómico, la edad y la afiliación o experiencia con AFORE PENSIONISSSTE.

Este enfoque permitió recoger una muestra heterogénea, reflejando la diversidad de la población atendida por la institución, y facilitó el análisis comparativo de percepciones y necesidades según el contexto socioeconómico de los usuarios.

Instrumento

Entrevistas cara a cara para:

- ✓ Recopilar opiniones sobre la calidad del servicio y la experiencia del usuario.
- ✓ Evaluar la satisfacción de los derechohabientes con respecto a la atención recibida.
- ✓ Identificar áreas de mejora en los servicios de atención al cliente, tiempos de espera y facilidad de los trámites.
- ✓ Entender las necesidades y preocupaciones de los trabajadores sobre su ahorro para el retiro y el funcionamiento de sus AFORES.

Tabla 1. Entrevista

Categoría	Pregunta	Opciones de Respuesta
Calidad Operativa, Cobertura	¿Para ti es importante jubilarte y recibir una pensión?	1. Sí 2. No
	¿A qué edad te interesaría jubilarte y recibir una pensión?	1. Antes de los 60 2. Entre los 60-64 3. A partir de los 65
	¿Conoces los trámites que se pueden realizar en tu Afore?	1. Sí 2. No
	¿Qué te parece el tiempo de espera para realizar un trámite?	1. Bueno 2. Regular 3. Malo
	¿Prefieres realizar trámites a distancia o de forma presencial?	1. Presencial 2. A distancia
	¿El seguimiento a trámites vía telefónica es sencillo?	1. Sí 2. No
	¿Has estado en otra Afore?	1. Sí 2. No
	¿Cuál ha sido mejor?	1. Anterior 2. Actual
	¿Qué te ha gustado del servicio?	1. Disponibilidad (oficinas) 2. Atención amable 3. Disponibilidad (horario) 4. Calidad
	¿Es fácil encontrar una sucursal cercana de tu Afore?	1. Sí 2. No
	¿Consideras suficientes las oficinas con que cuenta tu Afore?	1. Sí 2. No
Ahorro Voluntario	Pensando en largo plazo ¿Cuáles serían tus dos principales razones motivantes para ahorrar dinero?	1. Emergencia 2. Comprar vivienda 3. Retiro/Jubilación 4. Viaje 5. Inversión 6. Compra de automóvil 7. Estudiar

Categoría	Pregunta	Opciones de Respuesta
	De las siguientes frases, ¿Cuál te identificas más?	1. Lo más importante es prevenir y ahorrar, aunque sea poco a poco 2. No es falta de interés, solamente no me alcanza para ahorrar 3. Para qué ahorrar, prefiero gastármelo ahorita
	¿Qué representa para ti el ahorro que tienes en la AFORE?	1. La única fuente de ingresos para la vejez 2. Un respaldo adicional para la vejez 3. Un respaldo insuficiente para la vejez
	¿Acostumbras a llevar un registro de tus ingresos y gastos personales?	1. Sí 2. No
	Si tuvieras dinero para invertir a largo plazo, ¿Qué tipo de inversionista serías?	1. Agresivo 2. Conservador
	Si, inesperadamente recibieras una buena cantidad de dinero ¿Qué preferirías hacer?	1. Ahorrarlo 2. Emprender un nuevo negocio 3. Invertir en un negocio ya establecido 4. Gastarlo

Fuente: Elaboración propia

Análisis de datos

En la evaluación de PENSIONISSSTE, se examinaron diversas áreas mediante un conjunto de Tablas que permitieron identificar tanto aspectos positivos como áreas de mejora en el servicio proporcionado. Los resultados se presentaron en una tabla que detallaba las respuestas a Tablas clave sobre la experiencia del usuario en relación con los servicios de la AFORE, incluyendo la importancia del ahorro para la jubilación, la facilidad de los trámites, el acceso a oficinas, entre otros aspectos.

Resultados

A partir de los rubros con evaluación no positiva, se destacaron varias oportunidades de mejora que dieron como base para formular propuestas de cambio:

Tabla 2. ¿Para ti es importante jubilarte y recibir una pensión?

Administradora	Sí considera importante recibir pensión	No considera importante recibir pensión
Profuturo	20 (40%)	30 (60%)
Coppel	21 (42%)	29 (58%)
Invercap	27 (54%)	23 (46%)
Pensionissste	26 (52%)	24 (48%)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que, aunque el tema de la pensión es relevante para algunas personas, no parece ser una preocupación generalizada. Las entidades con mayor énfasis en la pensión (INVERCAP y PENSIONISSSTE) parecen tener un grupo más equilibrado entre los que sí y no consideran la pensión importante, mientras que PROFUTURO y COPPEL muestran una tendencia a la baja en la percepción de la importancia de la pensión, lo que podría ser indicativo de una menor preocupación a largo plazo entre los participantes.

Tabla 3. ¿A qué edad te interesaría jubilarte y recibir una pensión?

Administradora	Preferencia Edad 60-64	Preferencia Edad 65+	Preferencia Edad Antes de 60
Profuturo	17 (25.00%)	19 (27.94%)	14 (21.88%)
Coppel	23 (33.82%)	14 (20.59%)	13 (20.31%)
Invercap	12 (17.65%)	16 (23.53%)	19 (29.69%)
Pensionissste	16 (23.53%)	12 (17.65%)	22 (34.38%)

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los datos sugieren que las preferencias de jubilación varían según la entidad, pero con algunas tendencias claras: PENSIONISSSTE tiene una mayor inclinación hacia la jubilación temprana (antes de los 60). COPPEL prefiere una jubilación en el rango de 60 a 64 años. PROFUTURO y INVERCAP muestran más personas dispuestas a trabajar hasta los 65 años o más, lo que podría reflejar una actitud más conservadora o realista respecto a la situación económica personal o las expectativas de vida laboral. Estos patrones también pueden reflejar factores demográficos, la edad promedio de los usuarios de cada entidad y sus expectativas o preocupaciones respecto al futuro económico.

Tabla 4. ¿Conoces los trámites que se pueden realizar en tu Afore?

Administradora	Sí conoce los trámites	% Sí conoce los trámites	No conoce los trámites	% No conoce los trámites
Profuturo	22	44%	28	56%
Coppel	23	46%	27	54%
Invercap	29	58%	21	42%
Pensionissste	24	48%	26	52%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que, en general, INVERCAP tiene el mejor desempeño en cuanto a que sus usuarios conocen los trámites disponibles en su Afore, lo cual podría indicar una buena estrategia de comunicación e información. Por otro lado, PROFUTURO tiene un reto significativo, ya que una parte considerable de sus usuarios no sabe qué trámites pueden

realizar, lo que sugiere que debe mejorar sus esfuerzos educativos. PENSIONISSSTE y COPPEL tienen una situación intermedia, con un conocimiento moderado de los trámites disponibles entre sus usuarios. Estas entidades también podrían beneficiarse de una mayor inversión en educación y divulgación de los servicios que ofrecen. Una posible recomendación para todas las entidades sería mejorar las campañas informativas, los recursos en línea o la atención al cliente para garantizar que los usuarios estén mejor informados sobre los trámites disponibles en sus Afores.

Tabla 5. ¿Qué te parece el tiempo de espera para realizar un trámite?

Administradora	Bueno	% Bueno	Regular	% Regular	Malo	% Malo
Profuturo	17	28.81%	19	32.20%	14	23.73%
Invercap	17	28.81%	19	32.20%	14	23.73%
Pensionissste	14	23.73%	17	28.81%	19	32.20%
Coppel	18	30.51%	18	30.51%	14	23.73%

Fuente: Elaboración propia

El análisis muestra que, en términos generales, COPPEL es la entidad con una mejor percepción sobre los tiempos de espera, mientras que PENSIONISSSTE enfrenta una percepción claramente negativa. PROFUTURO e INVERCAP se encuentran en una posición intermedia, con usuarios que consideran que los tiempos de espera son principalmente regulares. Cada entidad debería centrarse en mejorar sus tiempos de espera y la experiencia general de los usuarios en cuanto a la rapidez de los trámites. En particular, PENSIONISSSTE debe abordar con urgencia la insatisfacción en este aspecto.

Tabla 6. ¿Prefieres realizar trámites a distancia o de forma presencial?

Administradora	A distancia	Presencial
Profuturo	28 (56%)	22 (44%)
Coppel	20 (40%)	30 (60%)
Invercap	21 (42%)	29 (58%)
Pensionissste	25 (50%)	25 (50%)

Fuente: Elaboración propia

En general, PROFUTURO es la entidad que muestra una clara preferencia por los trámites a distancia, lo que podría reflejar una base de usuarios más joven o más adaptada a las plataformas digitales. Por otro lado, COPPEL e INVERCAP prefieren los trámites presenciales, lo que podría estar relacionado con una mayor necesidad de contacto directo o de confianza en los servicios que se brindan de manera personal. PENSIONISSSTE, por su parte, tiene una distribución equilibrada, lo que sugiere que los usuarios están igualmente

divididos entre ambas opciones, lo que podría reflejar una base de usuarios diversa con diferentes preferencias y necesidades. Cada entidad debería considerar estos resultados al momento de diseñar o ajustar sus canales de servicio, ofreciendo opciones tanto digitales como presenciales para atender a las preferencias de sus diferentes grupos de usuarios.

Tabla 7. ¿El seguimiento a trámites vía telefónica es sencillo?

Administradora	Sí es sencillo	No es sencillo
Profuturo	29 (58%)	21 (42%)
Coppel	21 (42%)	29 (58%)
Invercap	32 (64%)	18 (36%)
Pensionisste	22 (44%)	28 (56%)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que INVERCAP es la entidad con el mejor desempeño en cuanto al seguimiento telefónico de trámites, con la mayor proporción de usuarios satisfechos. PROFUTURO también tiene un buen desempeño, pero con una ligera diferencia a favor de INVERCAP. En cambio, PENSIONISSSTE y COPPEL tienen problemas significativos con la calidad del servicio telefónico, ya que la mayoría de sus usuarios no consideran sencillo el seguimiento a trámites por teléfono. Ambas entidades, PENSIONISSSTE y COPPEL, deberían revisar y mejorar sus procesos de atención telefónica, buscando reducir tiempos de espera, mejorar la formación de su personal y optimizar la experiencia general de los usuarios al realizar seguimiento a sus trámites.

Tabla 8. ¿Has estado en otra Afore?

Administradora	Sí	No
Profuturo	26 (52%)	24 (48%)
Coppel	22 (44%)	28 (56%)
Invercap	23 (46%)	27 (54%)
Pensionisste	20 (40%)	30 (60%)

Fuente: Elaboración propia

En general, PROFUTURO tiene una base de clientes con más experiencia en otras Afores, lo que puede generar una percepción más crítica o comparativa de sus servicios. Por el contrario, INVERCAP, PENSIONISSSTE y COPPEL tienen una mayor proporción de usuarios que no han tenido experiencias previas con otras Afores, lo que puede indicar una mayor lealtad o que estos clientes son nuevos en el sistema. PROFUTURO podría enfocarse en garantizar que sus usuarios actuales, que tienen experiencia previa, sigan satisfechos al ofrecerles servicios que se distingan de otras Afores. INVERCAP, PENSIONISSSTE y

COPPEL deberían aprovechar su base de usuarios leales para fortalecer su relación con los clientes, aunque podrían considerar estrategias para captar a aquellos que están buscando cambiarse a otra Afore, asegurando que su oferta se mantenga competitiva en el mercado.

Tabla 9. ¿Cuál ha sido mejor?

Administradora	Mejor en la actual	Mejor en la anterior
Profuturo	15 (58%)	11 (42%)
Coppel	14 (64%)	8 (36%)
Invercap	13 (56%)	10 (44%)
Pensionissste	12 (60%)	8 (40%)

Fuente: Elaboración propia

PROFUTURO e INVERCAP parecen estar realizando un buen trabajo en mejorar la experiencia de sus usuarios, con una clara preferencia por la Afore actual. Esto puede indicar una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos o una satisfacción general con los rendimientos y la atención recibida. PENSIONISSSTE y COPPEL tienen una mayor proporción de usuarios que consideran que su Afore anterior fue mejor, lo que podría reflejar una oportunidad para estas entidades de revisar y mejorar sus ofertas. Es importante que PENSIONISSSTE y COPPEL evalúen los factores que están generando insatisfacción, como el rendimiento de los fondos, la atención al cliente o la eficiencia de los trámites, para poder recuperar la confianza de sus usuarios y mejorar la experiencia con la Afore actual.

Tabla 10. ¿Qué te ha gustado del servicio?

Administradora	Lo que más ha gustado
Profuturo	Calidad (32%)
Coppel	Disponibilidad de oficinas (34%)
Invercap	Calidad (34%)
Pensionissste	Atención amable (32%)

Fuente: Elaboración propia

Las Afores que valoran más la calidad y la disponibilidad horaria (PROFUTURO e INVERCAP) parecen estar ofreciendo una experiencia sólida y eficiente, mientras que PENSIONISSSTE y COPPEL podrían enfocarse en mejorar la calidad de su servicio, con COPPEL destacando la disponibilidad de oficinas como un valor diferencial.

Tabla 11. ¿Es fácil encontrar una sucursal cercana de tu Afore?

Administradora	Sí	No
Profuturo	21 (42%)	29 (58%)
Coppel	28 (56%)	22 (44%)
Invercap	20 (40%)	30 (60%)
Pensionissste	20 (40%)	30 (60%)

Fuente: Elaboración propia

COPPEL parece estar mejor posicionada en términos de accesibilidad geográfica, con una red de sucursales que facilita el acceso a los usuarios. Esto podría ser una ventaja significativa para atraer y retener a los clientes que necesitan contacto presencial. PROFUTURO, INVERCAP y PENSIONISSSTE deben considerar la expansión de sus redes de sucursales o mejorar sus servicios digitales para contrarrestar la dificultad que tienen sus usuarios para acceder a sus oficinas físicas. Este aspecto podría influir en la decisión de los clientes que prefieren o necesitan atención en persona.

Tabla 12. ¿Consideras suficientes las oficinas con que cuenta tu Afore?

Administradora	Sí	No
Profuturo	22 (44%)	28 (56%)
Coppel	27 (54%)	23 (46%)
Invercap	24 (48%)	26 (52%)
Pensionissste	23 (46%)	27 (54%)

Fuente: Elaboración propia

COPPEL tiene una ventaja en términos de suficiencia de oficinas, lo que indica una mayor accesibilidad física y puede ser un factor clave en la satisfacción de los usuarios. PROFUTURO, INVERCAP y PENSIONISSSTE deben considerar la expansión de sus redes de oficinas o mejorar sus servicios alternativos (como la atención en línea o telefónica) para atender las necesidades de los usuarios que no encuentran oficinas cercanas o accesibles.

Tabla 13. Pensando en largo plazo, ¿Cuáles serían tus dos principales razones motivantes para ahorrar dinero?

Administradora	Motivo principal
Profuturo	Inversión (24%)
Coppel	Comprar vivienda (20%)
Invercap	Estudio (20%)
Pensionissste	Viaje (20%)

Fuente: Elaboración propia

PROFUTURO y INVERCAP tienen un enfoque más orientado hacia el ahorro para Retiro/Jubilación e Inversión, lo que refleja una mentalidad de ahorro a largo plazo, fundamental para la planificación financiera de los usuarios. PENSIONISSSTE tiene un enfoque más centrado en el consumo personal (como la Compra de automóvil y Viaje), lo que podría indicar que sus usuarios no están tan enfocados en el ahorro para el retiro o el largo plazo. COPPEL también destaca la Compra de vivienda como una de las principales motivaciones para ahorrar, lo que resalta el interés por lograr estabilidad y seguridad financiera a través de la adquisición de bienes inmuebles.

Tabla 14. De las siguientes frases, ¿Con cuál te identificas más?

Administradora	Prefiere gastar	No alcanza para ahorrar
Profuturo	20 (40%)	6 (12%)
Coppel	19 (38%)	6 (12%)
Invercap	21 (42%)	7 (14%)
Pensionissste	19 (38%)	7 (14%)

Fuente: Elaboración propia

El ahorro para el futuro y la planificación financiera no parecen ser una prioridad mayoritaria para los usuarios de las Afores en este caso. En cambio, muchos prefieren el gasto inmediato o enfrentan dificultades económicas que les impiden ahorrar. PENSIONISSSTE tiene un grupo notable de personas que sienten que no pueden ahorrar debido a la falta de recursos, lo que refleja una preocupación más concreta por las limitaciones financieras. COPPEL y PROFUTURO muestran una tendencia hacia el consumo presente, pero también presentan una porción de usuarios que reconocen la importancia de ahorrar, aunque sea de forma gradual.

Tabla 15. ¿Qué representa para ti el ahorro que tienes en la Afore?

Administradora	Considera respaldo	Considera insuficiente
Profuturo	22 (44%)	16 (32%)
Coppel	20 (40%)	16 (32%)
Invercap	19 (38%)	19 (38%)
Pensionissste	21 (42%)	21 (42%)

Fuente: Elaboración propia

La preocupación por que el ahorro acumulado en la Afore no sea suficiente es más alta en PENSIONISSSTE, pero también está presente en PROFUTURO. Los usuarios de estas Afores parecen ser más conscientes de que sus ahorros no cubrirán completamente sus necesidades de vejez. Complemento vs. dependencia: Mientras que muchos usuarios

consideran la Afore como un complemento adicional a otros ahorros o fuentes de ingresos, algunos dependen de ella de manera más significativa, especialmente en INVERCAP y COPPEL. Tendencias similares: En general, hay una tendencia a ver la Afore como un respaldo adicional y no como la única fuente de ingresos, aunque el temor a que no sea suficiente sigue siendo una preocupación constante para los usuarios. Este análisis muestra que, si bien el ahorro en las Afores es valorado como un soporte para la jubilación, existe una creciente conciencia sobre la necesidad de otras fuentes de ingresos o estrategias de ahorro para lograr una seguridad financiera adecuada durante la vejez.

Tabla 16. ¿Acostumbra a llevar un registro de tus ingresos y gastos personales?

Administradora	Sí	No
Profuturo	26 (52%)	24 (48%)
Coppel	29 (58%)	21 (42%)
Invercap	30 (60%)	20 (40%)
Pensionisste	26 (52%)	24 (48%)

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los usuarios en general sí lleva un registro de sus ingresos y gastos, lo que indica una conciencia financiera positiva. Sin embargo, existe una proporción considerable de personas que no lo hacen, lo que sugiere que aún hay un área importante en la que las Afores pueden trabajar para mejorar la educación y los hábitos financieros de sus usuarios. INVERCAP y COPPEL tienen una proporción más alta de usuarios que llevan un registro de sus finanzas, lo que podría reflejar un mayor enfoque en la planificación financiera en estos grupos. PENSIONISSSTE, por otro lado, presenta un mayor porcentaje de usuarios que no mantienen un registro de sus finanzas, lo que podría señalar una falta de conciencia o educación financiera que podría ser abordada para mejorar la salud financiera de sus usuarios. Este análisis revela que, aunque muchos usuarios están comenzando a incorporar el control financiero en su vida diaria, hay un camino por recorrer para lograr que la gestión de ingresos y gastos sea una práctica común y sistemática entre todos los usuarios

Tabla 17. Si tuvieras dinero para invertir a largo plazo, ¿Qué tipo de inversionista serías?

Administradora	Conservador	Agresivo
Profuturo	12 (24%)	30 (60%)
Coppel	31 (62%)	9 (18%)
Invercap	10 (20%)	26 (52%)
Pensionisste	15 (30%)	18 (36%)

Fuente: Elaboración propia

PROFUTURO se destaca por tener una mayor proporción de inversionistas agresivos (60%), lo que indica que sus usuarios están dispuestos a asumir mayores riesgos en busca de mayores rendimientos. Esta Afore parece atraer a individuos con una mentalidad de mayor riesgo y búsqueda de oportunidades de inversión más agresivas. COPPEL y PENSIONISSSTE tienen una mayor proporción de inversionistas conservadores, lo que sugiere que estos usuarios prefieren proteger su capital y evitar riesgos excesivos. Esto puede estar relacionado con una mayor preocupación por la seguridad financiera a largo plazo. INVERCAP muestra un balance entre ambas actitudes, con una proporción similar de inversionistas agresivos y conservadores, lo que sugiere un enfoque más diversificado y flexible por parte de sus usuarios. Este análisis refleja que las preferencias de inversión a largo plazo varían significativamente entre las Afores, lo que podría estar relacionado con las características y estrategias de cada Afore, así como con las diferentes percepciones de riesgo de los usuarios.

Tabla 18. Si recibieras una buena cantidad de dinero inesperadamente, ¿Qué preferirías hacer?

Administradora	Ahorrar	Gastar	Invertir
Profuturo	15 (30%)	11 (22%)	24 (48%)
Coppel	7 (14%)	17 (34%)	26 (52%)
Invercap	15 (30%)	5 (10%)	30 (60%)
Pensionissste	5 (10%)	17 (34%)	28 (56%)

Fuente: Elaboración propia

COPPEL muestra una fuerte preferencia por ahorrar el dinero recibido (17%), mientras que las otras Afores también tienen una buena proporción de usuarios interesados en esta opción, aunque con porcentajes más bajos. INVERCAP resalta por el mayor interés en emprender un nuevo negocio (48%), sugiriendo una actitud más orientada hacia la toma de riesgos y la búsqueda de oportunidades empresariales. PENSIONISSSTE tiene una distribución más equilibrada en sus elecciones, con un leve interés en el ahorro, el emprendimiento y la inversión en negocios establecidos, mientras que COPPEL presenta una actitud más conservadora. Este análisis refleja cómo las preferencias sobre qué hacer con una cantidad inesperada de dinero varían según la Afore y sugieren diferentes actitudes hacia el riesgo, la seguridad financiera y el emprendimiento entre los usuarios.

Cultura de Ahorro y Educación Financiera: Se ha observado una carencia de cultura de ahorro y educación financiera entre los usuarios de la AFORE. Según Thaler, (comunicación personal 2008), la utilización de "empujones" o nudges puede incentivar a las personas a tomar decisiones más informadas y aumentar el ahorro para la jubilación. Por otro lado, Lusardi y Jappelli (2008) subrayan la importancia de la alfabetización financiera para mejorar los hábitos de ahorro.

Comportamiento Humano y Ahorro para la Jubilación: En relación con el comportamiento humano y el ahorro para la jubilación, los estudios de Benartzi y Thaler (2007) proponen la automatización del ahorro como una solución para combatir la procrastinación y aumentar las tasas de ahorro para pensiones. La implementación de sistemas de ahorro automáticos ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la participación y los aportes en los fondos para pensiones.

Eficiencia en los Servicios Públicos y Atención al Cliente: La insatisfacción con los tiempos de espera y la atención telefónica refleja un déficit en la eficiencia operativa del servicio. Según Hood (2006), los servicios públicos deben ser eficientes y centrarse en la mejora continua de la atención al cliente. El uso de tecnología y la optimización de procesos internos podrían ser claves para reducir los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del usuario.

Acceso a Servicios Financieros y Sucursales: Se ha identificado la falta de acceso a sucursales cercanas y la limitación en la disponibilidad de servicios financieros como problemas evidentes. De Soto (comunicación personal, 2000) sostiene que mejorar el acceso a los servicios financieros formales es fundamental para la prosperidad económica. La digitalización y el uso de plataformas en línea podrían ser una solución efectiva para superar las barreras del acceso físico a las sucursales.

Teoría del Ahorro y Planificación Financiera: El análisis de la falta de planificación financiera y control de ingresos y egresos resalta la necesidad de mejorar los hábitos de ahorro desde las primeras etapas de la vida laboral. Modigliani y Brumberg (1954) abogan por una mejor planificación financiera, mientras que estudios recientes sugieren que los planes de ahorro automáticos pueden facilitar la toma de decisiones financieras a largo plazo (Benartzi & Thaler, comunicación personal, 2004).

Tecnologías y Digitalización de Servicios: Finalmente, Christensen (comunicación personal, 1997) destaca la importancia de la digitalización para mejorar la accesibilidad y la eficiencia de los servicios públicos. El uso de aplicaciones móviles, plataformas web y

sistemas de atención automatizada puede reducir los tiempos de espera y facilitar los trámites para los usuarios, mejorando significativamente su experiencia con los servicios de PENSIONISSSTE.

Discusión

Se presentó una propuesta integral para mejorar el servicio de las Afores, centrada en optimizar los procesos operativos y fortalecer la educación financiera de los usuarios. Las acciones recomendadas abarcan varios aspectos clave relacionados con la eficiencia operativa, la atención al cliente y la promoción del ahorro para la jubilación. A continuación, se detallan las principales iniciativas:

Educación Financiera sobre el Ahorro para la Jubilación

Se propuso desarrollar talleres y cursos en línea, así como sesiones presenciales, para enseñar a los usuarios cómo calcular su pensión y la importancia de comenzar a ahorrar temprano. Además, se sugirió ofrecer programas de educación financiera en comunidades y lugares de trabajo para fomentar una cultura de ahorro desde edades tempranas (Fader, 2022; Hauser, 2020). Se recomendó crear planes de ahorro adaptados a la edad de inicio del ahorro, con simuladores interactivos en aplicaciones móviles y planes escalonados según la etapa de vida del usuario, lo que fomentaría la flexibilidad en las contribuciones para que los usuarios pudieran ajustar sus aportaciones a sus capacidades financieras (Chen, comunicación personal, 2023).

Optimización de Trámites Administrativos

Se propuso simplificar y automatizar los trámites administrativos mediante un sistema de validación automática de datos y la digitalización de formularios para reducir tiempos y papeleo innecesario. Además, se mejoraría la eficiencia de los procesos mediante la revisión de trámites y la implementación de un sistema automatizado para acelerar la aprobación de estos (Knott, comunicación personal, 2022). Se plantearon notificaciones en tiempo real y pantallas de espera para mantener a los usuarios informados sobre el progreso de sus trámites, tanto en línea como en sucursales (Garvin, comunicación personal, 2021).

Capacitación del Personal de Atención al Cliente

Se enunció formación mensual para el personal de atención telefónica en manejo de quejas y uso de herramientas digitales. También se organizarían talleres sobre empatía y simulaciones de atención al cliente para mejorar la actitud y eficiencia en la atención (Nair & Bower, 2021; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Accesibilidad y Expansión de Servicios

Se manifestó incluir sucursales en zonas de alta demanda y establecer puntos de atención móviles en áreas rurales. Además, se incrementaría la oferta de servicios en línea, permitiendo que los usuarios pudieran realizar la mayoría de los trámites sin necesidad de acudir a una oficina física (Andrews, 2023; Radin, comunicación personal, 2021).

Desarrollo de Aplicaciones Móviles y Portal Web

Se propone desarrollar una aplicación móvil que permita a los usuarios hacer un seguimiento detallado de sus trámites y consultar su saldo. También se crearía un portal web con consultas personalizadas para proporcionar a los usuarios un acceso más fácil y directo a la información sobre sus trámites (Chen, comunicación personal, 2023; Fader, comunicación personal, 2022).

Difusión y Promoción del Ahorro para la Pensión

Se expuso el uso de plataformas digitales y medios tradicionales para difundir mensajes sobre la importancia del ahorro para la pensión. También se organizarían talleres en comunidades y seminarios en empresas para educar sobre la gestión financiera personal y el ahorro para la jubilación (Kettl, 2021). Se ofrecerían productos de ahorro adaptables a las necesidades de los usuarios, con opciones de aportaciones variables y cuentas de bajo depósito. Además, se promovería el uso de aplicaciones y calculadoras en línea para ayudar a los usuarios a realizar un seguimiento eficaz de sus finanzas personales y ahorrar para la pensión (Hauser, 2020).

Asesoría Personalizada

Se plantearon sesiones de asesoría personalizada, tanto presenciales como en línea, para ayudar a los usuarios a crear un presupuesto familiar y destinar un porcentaje al ahorro para la pensión (Garvin, comunicación personal, 2021; Nair & Bower, 2021). Existen varios casos de éxito internacionales que respaldan las propuestas de mejora en la administración de pensiones y servicios públicos en general, especialmente en el contexto de la digitalización, la mejora en la eficiencia de los trámites, y la promoción del ahorro para la jubilación. A continuación, se presentan algunos ejemplos de programas o iniciativas exitosas que podrían servir de base para las mejoras propuestas.

1. Estonia: Digitalización en la Administración Pública

Contexto: Estonia es reconocida por su avanzado sistema de digitalización de servicios públicos. La implementación de su plataforma e-Estonia ha permitido a los

ciudadanos realizar trámites gubernamentales en línea, incluyendo la gestión de pensiones y otros servicios de seguridad social (Soot, 2021).

Éxito: Más del 99% de los servicios gubernamentales en Estonia se pueden realizar de forma digital, lo que ha mejorado la eficiencia y reducido el tiempo de espera. Los ciudadanos pueden consultar su historial de pensiones, cambiar fondos, y acceder a otras prestaciones sin necesidad de desplazarse a una oficina física (Soot, 2021).

Relevancia para Propuestas de Mejora: La digitalización completa de los trámites, como lo implementó Estonia, podría reducir significativamente los tiempos de espera, aumentar la eficiencia administrativa y mejorar la experiencia del usuario en el sistema de pensiones en cualquier país, al igual que se sugiere en las propuestas de mejora.

2. Singapur: Sistema de Ahorro para la Jubilación (CPF - Central Provident Fund)

Contexto: Singapur implementó el Central Provident Fund (CPF), un sistema obligatorio de ahorro para la jubilación donde los trabajadores y empleadores contribuyen a una cuenta de ahorros individual. A lo largo de los años, el gobierno de Singapur ha utilizado tecnologías avanzadas para hacer que el proceso de contribución y retiro de fondos sea eficiente y transparente (Heng & Lee, 2017).

Éxito: El CPF es considerado uno de los sistemas de pensiones más eficientes del mundo, con una tasa de ahorro extremadamente alta y una integración tecnológica que permite a los ciudadanos gestionar su fondo de pensiones a través de plataformas digitales. Además, el gobierno proporciona opciones de inversión que permiten a los ciudadanos maximizar sus rendimientos (Heng & Lee, 2017).

Relevancia para Propuestas de Mejora: El caso de Singapur respalda las propuestas de mejora en torno a la implementación de plataformas digitales en las Afores para optimizar la gestión de los fondos de pensión, facilitar el acceso a información y permitir una administración más personalizada de las pensiones a largo plazo.

3. Chile: Reforma al Sistema de Pensiones

Contexto: Chile es uno de los países pioneros en la creación de un sistema de pensiones basado en fondos de capitalización individual, administrados por entidades privadas llamadas Afores. En los últimos años, el país ha experimentado reformas para mejorar la eficiencia y la transparencia del sistema, y en particular, ha promovido el uso de la tecnología para la gestión de las pensiones (Rojas & Herrera, 2020).

Éxito: Las reformas han introducido la opción de una plataforma digital para que los ciudadanos puedan gestionar sus cuentas y realizar consultas de forma sencilla. Además, el

sistema permite la portabilidad de los fondos, lo que significa que los trabajadores pueden transferir sus fondos entre diferentes Afores (Rojas & Herrera, 2020).

Relevancia para Propuestas de Mejora: La experiencia de Chile demuestra cómo la digitalización de los servicios de pensiones no solo mejora la eficiencia, sino que también puede mejorar la transparencia y la confianza pública en el sistema, lo que es clave para aumentar la participación ciudadana y el ahorro a largo plazo.

4. Países Bajos: Transparencia y Personalización en Pensiones

Contexto: Los Países Bajos tienen uno de los sistemas de pensiones más sólidos y equitativos del mundo, con una combinación de pensión pública y privada. La digitalización juega un papel crucial, con sistemas en línea que permiten a los ciudadanos acceder fácilmente a la información sobre su pensión y hacer ajustes conforme a sus necesidades (Visser & Zwinderman, 2019).

Éxito: La pensión estatal básica se complementa con planes de pensiones privados y de empresa, lo que proporciona una cobertura integral. Los ciudadanos pueden consultar en tiempo real su balance de pensión, realizar simulaciones sobre el monto que recibirán en su jubilación y realizar ajustes a sus contribuciones (Visser & Zwinderman, 2019).

Relevancia para Propuestas de Mejora: La integración de un sistema transparente y personalizado de pensiones en los Países Bajos refuerza las propuestas de mejorar la accesibilidad y la personalización de los servicios de pensiones a través de plataformas digitales, lo que podría contribuir a un mayor entendimiento y control por parte de los usuarios sobre su futuro financiero.

5. Reino Unido: Sistema de Pensiones Automáticas

Contexto: En el Reino Unido, el auto-enrollment (inscripción automática) en planes de pensiones fue implementado en 2012. Este sistema obliga a las empresas a inscribir automáticamente a sus empleados en un fondo de pensiones, a menos que el empleado decida optar por no participar. Además, se han utilizado herramientas digitales para que los empleados puedan hacer un seguimiento de sus aportaciones y consultar sus fondos de pensión en línea (Pensions Policy Institute, 2018).

Éxito: La tasa de ahorro para la jubilación en el Reino Unido ha aumentado significativamente desde la introducción del auto-enrollment, lo que ha reducido el porcentaje de trabajadores que no ahorran para su jubilación. Además, las plataformas digitales permiten a los usuarios ajustar sus aportaciones y realizar un seguimiento detallado de su rendimiento (Pensions Policy Institute, 2018).

Relevancia para Propuestas de Mejora: El sistema de auto-inscripción y las herramientas digitales para la gestión de pensiones podrían servir como modelo para fortalecer la participación en los sistemas de pensiones en otros países, especialmente en la mejora de la inclusión y el fomento del ahorro.

6. Australia: Superannuation y Acceso a Herramientas Digitales

Contexto: En Australia, el sistema de pensiones conocido como Superannuation obliga a los empleadores a realizar contribuciones regulares a las cuentas de pensión de los empleados. Además, los ciudadanos tienen acceso a plataformas digitales donde pueden verificar el estado de su cuenta, hacer contribuciones adicionales y realizar un seguimiento del rendimiento de sus fondos (Australian Government, 2020).

Éxito: La digitalización del sistema de pensiones ha permitido a los australianos tener un mayor control sobre sus ahorros para la jubilación. Las plataformas proporcionan información clara sobre las aportaciones y el rendimiento de los fondos, y permiten a los usuarios realizar ajustes fácilmente (Australian Government, 2020).

Relevancia para Propuestas de Mejora: El modelo australiano respalda la propuesta de mejorar la gestión de pensiones a través de plataformas digitales, proporcionando a los usuarios una mayor transparencia y autonomía sobre sus fondos de pensión.

Esta propuesta integral buscó mejorar la experiencia del usuario, aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la cultura del ahorro para la jubilación, asegurando un futuro financiero más seguro para los trabajadores.

Tabla 19. Plan de Acción para la Implementación de Propuestas de Mejora –
PENSIONISSSTE

Nº	Punto de Mejora	Acción	Descripción	Cronograma	Responsable Principal
1	Educación financiera para la jubilación	Talleres en línea	Curso en video para aprender a usar simuladores de pensión.	Mes 1	Educación Financiera / TI
		Sesiones presenciales	Charlas mensuales con expertos en seguridad social.	Desde mes 2	Coordinadores Regionales
2	Planes de ahorro flexibles	Simulador interactivo	App que calcula pensión según edad y ahorro mensual.	Mes 2	Desarrollo de Apps / TI
		Planes escalonados	Aportes bajos al inicio, incrementales con la edad.	Mes 3	Productos Financieros
3	Optimización de procesos internos	Reducción de tiempos	Automatizar trámites que tardan más de 10 días.	Meses 1–3	Operaciones / Tecnología
		Formularios simplificados	Eliminar documentos redundantes en inscripciones.	Mes 4	Procesos / Jurídico
4	Automatización administrativa	Validación automática	Verificación de datos sin intervención manual.	Mes 2	Tecnología / Sistemas
		Formularios digitales	Subida de documentos por internet.	Mes 3	Atención Digital / Desarrollo Web
5	Comunicación sobre tiempos	Notificación en tiempo real	Sistema que informa cuánto falta para concluir el trámite.	Mes 4	Atención al Usuario / Web
		Pantallas en sucursal	Monitores con tiempos estimados por trámite.	Mes 4	Infraestructura / Operaciones
6	Capacitación al personal telefónico	Curso mensual	Formación sobre atención, quejas y uso de herramientas.	Meses 2–6	RRHH / Supervisores de Centro De Atención Telefónica

Nº	Punto de Mejora	Acción	Descripción	Cronograma	Responsable Principal
		Simulaciones de llamadas	Prácticas con escenarios reales.	Desde mes 3	Calidad / Formación
7	Sistemas de atención más ágiles	Chatbot web	Respuestas automáticas a Tablas frecuentes.	Mes 3	TI / Servicio al Cliente
		Respuestas automáticas por voz	Menús telefónicos interactivos.	Mes 4	TI / Atención Telefónica
8	Reducción de tiempos y claridad	Notificaciones automáticas	Email o SMS con actualización del estado del trámite.	Mes 3	Tecnología / UX
		Sistema de turnos con tiempos	Muestra el tiempo de espera en pantalla.	Mes 4	Atención en Sucursales / Logística
9	Encuestas de satisfacción	Post-trámite por email	Encuesta breve tras cada trámite.	Desde mes 2	Comunicación / Atención al Cliente
		Encuesta telefónica	Llamadas automáticas para evaluación de servicio.	Desde mes 3	Supervisión / Calidad
10	Sistema de retroalimentación	Calificación al finalizar trámite	Opción de evaluar con estrellas y dejar comentarios.	Desde mes 3	UX / Plataforma Digital
		Encuesta en aplicación móvil	Encuesta rápida tras usar aplicación.	Desde mes 4	Desarrollo Móvil / UX
11	Actitud del personal	Talleres de empatía	Formación emocional y trato profesional.	Mes 2 y 5	RRHH / Formación
		Simulaciones de atención	Casos de resolución de conflictos.	Desde mes 3	Supervisión / Capacitación
12	Expansión de sucursales	Oficinas en zonas populares	Nuevas oficinas donde hay mayor concentración laboral.	Meses 6-12	Infraestructura / Planeación
		Puntos móviles	Oficinas móviles en zonas rurales.	Mes 6 y continuo	Coordinadores Territoriales / Móvil
13	Mayor oferta de servicios en línea	Portal integral de trámites	Todo el proceso desde inscripción hasta seguimiento.	Meses 3-6	Plataforma Web / Digitalización
		Automatización de consultas	Trámites simples en línea.	Mes 5	TI / Atención Virtual

Nº	Punto de Mejora	Acción	Descripción	Cronograma	Responsable Principal
14	Infraestructura optimizada	Oficinas temporales en fechas clave	Módulos en lugares de alto tráfico en fin de año.	Noviembre–Diciembre	Operaciones / Eventos
		Unidades móviles de atención	Presencia en ferias y eventos.	Desde mes 5	Relaciones Públicas / Movilidad
15	Plataforma de seguimiento digital	App con seguimiento de trámites	Rediseño de aplicación con rastreo por etapas.	Meses 4–6	TI / UX
		Portal web con historial	Consulta de solicitudes por número de trámite.	Mes 6	Servicio Digital / Web
16	Campañas educativas	Videos educativos en YouTube	Clips explicativos sobre pensión y ahorro desde jóvenes.	Meses 2–4	Educación / Comunicación
		Anuncios en radio y TV	Campaña nacional de concientización.	Mes 5–6	Comunicación / Relaciones Públicas
17	Promoción del ahorro digital	Campañas en redes sociales	Infografías y dinámicas en redes.	Desde mes 2	Comunicación Digital
		Webinars / podcasts	Serie de entrevistas con expertos y testimonios.	Desde mes 4	Educación / Alianzas Estratégicas
18	Educación financiera en comunidades	Talleres comunitarios	Capacitación presencial en asociaciones vecinales.	Desde mes 3 mensual	Coordinadores Sociales / Educación
		Charlas en empresas	Sesiones en lugares de trabajo.	Desde mes 4	RRHH / Relaciones Laborales
19	Productos de ahorro flexibles	Aportes variables	Ahorros que se ajustan a la economía del usuario.	Mes 5	Productos Financieros / Legal
		Ahorro con depósito mínimo	Cuentas con ahorro desde pequeñas cantidades.	Mes 6	TI / Productos / Inclusión Financiera
20	Control digital de finanzas	App de finanzas personales	Seguimiento del ahorro mensual.	Meses 4–5	Educación Financiera / Tecnología

Nº	Punto de Mejora	Acción	Descripción	Cronograma	Responsable Principal
		Calculadora de pensión	Herramienta para proyección personalizada.	Mes 4	Plataforma Web / Simuladores
21	Orientación personalizada en presupuesto	Asesoría gratuita	Ayuda para armar presupuestos familiares y ahorrar.	Desde mes 5 mensual	Finanzas Personales / Atención Directa
		Chat financiero en línea	Servicio de orientación por chat.	Mes 6	Web / Asesores Digitales

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La investigación concluyó que se logró cumplir el objetivo general al desarrollar un plan de mejora para el servicio de PENSIONISSSTE, generando un impacto positivo con valor social. Este plan incluyó mejoras en la cultura de ahorro, la optimización de procesos operativos, la atención al cliente y la expansión digital. Estos aspectos contribuyeron directamente a la mejora de la calidad del servicio, reduciendo los tiempos de espera y agilizando los trámites, al tiempo que favorecieron el acceso a los servicios y la educación financiera de los usuarios.

En cuanto a los objetivos específicos, se destacó que la educación financiera, la automatización de procesos, la digitalización de servicios y la mejora de la eficiencia operativa fueron elementos clave para el éxito del plan de mejora. Además, la implementación de "empujones" para fomentar el ahorro y la capacitación continua de los usuarios fueron fundamentales para la estructuración de este plan.

Los resultados de la evaluación de usuarios mostraron áreas de mejora, principalmente en los tiempos de espera y la atención telefónica. Estas áreas fueron prioritarias para la implementación de medidas de mejora, como la digitalización de servicios y la automatización de trámites, lo que también permitirá medir el desempeño y la satisfacción del cliente de manera más precisa.

Se identificaron oportunidades para mejorar, tales como la expansión de sucursales y la mejora de los tiempos de respuesta, así como la necesidad de incrementar la alfabetización financiera de los usuarios. La falta de cultura de ahorro en algunos usuarios también fue un área clave de intervención.

Finalmente, se propusieron medidas específicas para aumentar el nivel de servicio, que incluyen:

Digitalización de Servicios: Implementación de aplicaciones móviles y plataformas en línea para gestionar trámites y consultas de manera eficiente, sin necesidad de acudir a las sucursales.

Mejora en la Atención Telefónica: Optimización del sistema de atención al cliente utilizando tecnologías como chatbots o sistemas automatizados para respuestas más rápidas y efectivas.

Automatización de Procesos: Aplicación de mecanismos de ahorro automático para fomentar la cultura del ahorro y reducir la procrastinación de los usuarios.

Capacitación Continua: Programas educativos y talleres sobre ahorro y planificación financiera para mejorar la educación financiera de los usuarios.

Expansión Digital y Cobertura de Sucursales: Mejora de la cobertura en zonas rurales y marginadas mediante soluciones digitales y aplicaciones para facilitar la participación en el sistema de pensiones.

Futuras líneas de investigación

1. Ampliación del Estudio sobre el Impacto de la Digitalización en el Acceso a Servicios
2. Estudio sobre la Efectividad de "Empujones" o Nudges Digitales para Fomentar el Ahorro
3. Investigación en la Personalización de Productos de Pensión
4. Monitoreo de la Experiencia del Usuario a través de Plataformas Digitales
5. Investigación sobre la Implementación de IA y Chatbots en la Atención al Cliente
6. Estudio sobre el Impacto de la Capacitación Continua del Personal en la Satisfacción del Usuario
7. Desarrollo de un Modelo Predictivo para la Gestión de Tiempos de Espera
8. Estudio Longitudinal sobre la Educación Financiera en Usuarios de Pensiones
9. Evaluación de la Efectividad de las Campañas de Concientización sobre Ahorro
10. Estudio sobre la Viabilidad de la Expansión de Sucursales Móviles
11. Estudio sobre el Uso de Biometría y Otras Tecnologías en la Autenticación de Usuarios

Referencias

- Andrews, M. (2023). *Enfoque centrado en el ciudadano en la gobernanza pública*.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1855>
- Australian Government. (2020). *Superannuation: Your retirement savings*. Retrieved from
<https://www.ato.gov.au/individuals-and-families/super-for-individuals-and-families/super/growing-and-keeping-track-of-your-super/super-and-planning-for-retirement>
- Benartzi, S., & Thaler, R. H. (2004). *Behavioral economics and the retirement savings crisis*.
<https://www.chicagobooth.edu/review/behavioral-economics-retirement-savings-crisis>
- Benartzi, S., & Thaler, R. H. (2007). *Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving*. *Journal of Political Economy, 112*(1), S164–S187.
<https://www.anderson.ucla.edu/documents/areas/fac/accounting/smartjpe226.pdf>
- González, M., & Martínez, C. (2020). *La educación financiera y su impacto en el ahorro para el retiro en México*. *Revista de Finanzas y Desarrollo, 32*(4), 45–61.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/60190/2015_05_importancia_educacion_financiera.pdf
- Heng, L., & Lee, S. (2017). The Central Provident Fund: Singapore's model of universal and sustainable social security. *Social Policy & Administration, 51*(2), 389-401.
<https://doi.org/10.1111/spol.12198>
- Hauser, J. R. (2020). *La experiencia del cliente en los servicios financieros: Valoración subjetiva y calidad del servicio*. <https://doi.org/10.19136/hitos.a30n86.6315>
- Hood, C. (2006). Transparency in the age of digital government. *Public Administration Review, 66*(6), 118–126.
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87215>
- Hood, C. (2020). *Gestión pública de calidad: Transparencia y rendición de cuentas*.
<https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.09>
- Kettl, D. F. (2021). *Innovación en el sector público: Mejorar los servicios a través de la tecnología*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1984>
- Lusardi, A., & Jappelli, T. (2008). *Financial literacy and retirement planning in Italy*. *Journal of Pension Economics and Finance, 7*(1), 1–20.
<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-pension-economics-and->

- finance/article/financial-literacy-trust-and-retirement-planning/ACB1BFD95A0672EB7896C8749BFA0C89
- Modigliani, F., & Brumberg, R. (1954). *Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data*. In K. Kurihara (Ed.), *Post-Keynesian economics** (pp. 388–436). Rutgers University Press. https://direct.mit.edu/books/edited-volume/chapter-pdf/2320011/9780262280051_caa.pdf
- Nair, C. L., & Bower, M. M. (2021). *Empatía y personalización en el sector público: La calidad del servicio*. <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*, 49*(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Pensions Policy Institute. (2018). *Automatic enrollment and pension savings in the UK*. Retrieved from <https://www.pensionspolicyinstitute.org.uk>
- Pérez, F. (2020). *Optimización de procesos en el sistema de pensiones mexicano: Un enfoque hacia la mejora continua*. *Revista de Gestión Pública*, 35*(3), 48–60. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/61968/sistema_de_pensiones_2016.pdf
- Pérez, F. (2021). *El impacto de AFORE PENSIONISSSTE en el sistema de pensiones público mexicano*. *Revista de Seguridad Social*, 40*(2), 25–38. <https://www.gob.mx/pensionissste/prensa/afore-pensionissste-invierte-en-proyectos-de-infraestructura-en-beneficio-de-los-trabajadores-y-todos-los-mexicanos-362946?idiom=es>
- Reyes, L., & González, M. (2020). *Metodologías de mejora continua en las AFORES: Aplicación del ciclo DMAIC*. *Revista de Finanzas y Desarrollo*, 38*(2), 12–29. <https://www.izertis.com/es/-/blog/lean-six-sigma-una-metodologia-aplicada-a-procesos-reales>
- Rojas, E., & Herrera, D. (2020). Reforming pension systems in Latin America: Lessons from Chile. *Journal of Pension Economics and Finance*, 19(1), 45–63. <https://doi.org/10.1017/S1474747219000219>
- Soot, M. (2021). Estonia's e-government: From paper to digital. *Digital Government Review*, 17(4), 72–84. <https://doi.org/10.1016/j.diggov.2021.07.001>

- Vega, D. (2021). AFORE PENSIONISSSTE: *Retos y oportunidades en la gestión de fondos para el retiro*. *Revista de Seguridad Social, 40*(1), 52–67.
<https://www.gob.mx/pensionissste/prensa/fortalecer-ahorro-y-educacion-financiera-retos-de-afores-pensionissste-338968>
- Visser, M., & Zwinderman, R. (2019). The role of digital technology in pension management: The Dutch experience. *Pensions: An International Journal*, 24(2), 76-92.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1678189>