

**FORMULACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL FONDO
DE EMPLEADOS DE AGECOLDEX “FONAGECOLDEX” EN UN HORIZONTE DE
FUTURO AL AÑO 2021.**

HERINSON CASTILLO GIRÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2018**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA EL FONDO
DE EMPLEADOS DE AGECOLDEX “FONAGECOLDEX” EN UN HORIZONTE DE
FUTURO AL AÑO 2021.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

HERINSON CASTILLO GIRÓN

**CARLOS ALBERTO ORTIZ MARÍN
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2018**

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mis agradecimientos a todo el grupo docente y colaboradores de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle por su apoyo permanente en mi proceso de formación académica. Al docente y director del trabajo de investigación Carlos Alberto Ortiz Marín de la Universidad del Valle, por su compromiso y dedicación al poner a disposición todo su conocimiento y experiencia para el desarrollo del trabajo de investigación. Al equipo de expertos del Fondo de Empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX”, por el tiempo, información y experiencias compartidas para la materialización de este proyecto.

Agradezco también a todas las personas que de manera indirecta aportaron a que esta meta fuera posible.

DEDICATORIA

A Wilmer Solórzano Petevis Q.E.P.D. porque este paso simboliza uno de sus sueños.

“¿y de qué se trata la vida sino de la muerte y árboles de pomarrosa?”

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	22
2	ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	23
2.1	DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	23
2.2	PROBLEMA	23
2.3	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
2.3.1	Situación Actual.....	23
2.3.2	Síntomas Preliminares.	24
2.3.3	Causas Preliminares.	24
2.4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2.5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.5.1	Objetivo General.....	25
2.5.2	Objetivos Específicos.....	25
2.6	JUSTIFICACIÓN.....	26
2.7	MARCO TEÓRICO	28
2.7.1	La organización solidaria desde la teoría económica comprensiva.	28
2.7.2	El marco axiológico de la economía solidaria.	29
2.7.2.1	<i>Principios de la economía solidaria.....</i>	31
2.7.2.2	<i>La racionalidad especial de la economía solidaria.</i>	31
2.7.3	El cambio organizacional.....	33
2.7.4	La singularidad de cada proceso de cambio.	34
2.7.5	El proceso de cambio organizacional.	34
2.7.6	La prospectiva estratégica como disciplina y método.	35
2.7.7	Breve presentación de la prospectiva estratégica francesa.	36
2.7.7.1	<i>Principios fundamentales de la prospectiva.....</i>	36

2.7.7.2	<i>El método prospectivo y el modelo prospectivo.</i>	36
2.7.7.2.1	El diseño de escenarios.	37
2.7.7.2.2	El triángulo griego.	39
2.7.7.2.3	El Modelo Prospectivo	41
2.8	MARCO LEGAL	41
2.9	MARCO METODOLÓGICO	44
2.10	GUÍA DE PROCESO METODOLÓGICO	46
3	ANÁLISIS DEL ENTORNO	48
3.1	ENTORNO GENERAL	48
3.2	ENTORNO AMBIENTAL O GEOFÍSICO	48
3.3	ENTORNO ECONÓMICO.	50
3.3.1	Entorno Económico Internacional.	50
3.3.2	Entorno Macroeconómico Nacional.	52
3.3.2.1	<i>Mercado laboral.</i>	53
3.3.2.2	<i>Inflación y tasas de interés.</i>	55
3.3.2.3	<i>Dólar.</i>	56
3.3.2.4	<i>Salario Mínimo.</i>	57
3.3.2.5	<i>Sector Financiero.</i>	58
3.3.2.6	<i>Crédito de consumo.</i>	60
3.3.2.7	<i>Remesas.</i>	60
3.3.2.8	<i>Competitividad.</i>	61
3.4	ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO	63
3.4.1	Hogares Unipersonales.	64
3.4.2	Estructura poblacional por sexo y edad.	65
3.4.3	Principales indicadores.	66
3.5	ENTORNO SOCIAL.	66
3.5.1	Cobertura de servicios públicos.	66
3.5.2	Salud.	67

3.5.3	Educación.....	68
3.5.4	Tenencia de vivienda.	69
3.5.5	Pobreza monetaria.....	70
3.5.6	Pobreza monetaria extrema.....	71
3.5.7	Desigualdad de ingresos.	72
3.5.8	Pobreza Multidimensional.	73
3.5.8.1	<i>Total, Nacional.</i>	73
3.5.8.2	<i>Total, regiones.</i>	73
3.5.9	Violencias, conflicto armado, desplazamientos, convivencia ciudadana.	74
3.5.9.1	<i>Tendencias de Desplazamiento.</i>	74
3.5.9.2	<i>Índice de Homicidios.</i>	75
3.5.9.3	<i>Acuerdo de Paz y Posconflicto.</i>	75
3.6	ENTORNO CULTURAL	76
3.7	ENTORNO TECNOLÓGICO	78
3.7.1	De índole cultural e institucional.	78
3.7.2	De índole económico y financiero.	78
3.7.3	De índole organizacional y de gestión.	79
3.7.4	Fortalezas Competitivas del Valle del Cauca.	79
3.7.5	Debilidades Competitivas del Valle del Cauca.....	79
3.7.6	Las TIC en el sector cooperativo.	80
3.8	ENTORNO POLÍTICO.....	81
3.8.1	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	82
3.8.2	El sector Cooperativo y los objetivos de desarrollo sostenible.....	83
3.9	ENTORNO LEGAL.....	84
3.9.1	Marco Legal y Normativo.....	85
3.9.2	NIIF (Normas Internacionales de Información financiera).	87

3.9.3	Tratamiento tributario especial para las organizaciones de la economía solidaria.	87
3.9.4	Estatuto Tributario.	89
3.10	ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO.	90
3.10.1	Sistema nacional de economía solidaria y apoyo estatal.	91
3.10.2	Principios y Fines de la Economía Solidaria en Colombia.	94
3.10.2.1	Principios de la Economía Solidaria.	94
3.10.2.2	Fines de la Economía Solidaria.	95
3.10.3	Integración y Representación Gremial.	95
3.10.4	Estudio “Estado del arte del Sector Solidario en Colombia”.	95
3.10.5	Cifras sector solidario y cooperativo período 2014-2016.	96
3.10.5.1	Número de entidades del sector solidario.	96
3.10.5.2	Número de asociados del sector solidario.	97
3.10.5.3	Número de empleados del sector solidario.	98
3.10.5.4	Ingresos y excedentes del sector solidario.	98
3.10.5.5	Resumen de Resultados Sector solidario 2016.	99
3.10.6	Subsector Cooperativo.	100
3.10.6.1	Tamaño de las Cooperativas.	100
3.10.6.2	Indicador de aceptación y difusión (iad) del modelo cooperativo año 2016.	102
3.10.6.3	Resultados Financieros.	104
3.10.6.4	Análisis DOFA del Sector Cooperativo Colombiano.	104
3.10.6.4.1	Análisis Interno del Sector Cooperativo.	105
3.10.7	Aspectos positivos de la economía solidaria.	106
3.10.8	Problemas más relevantes de la economía solidaria.	108
3.10.9	Subsector fondista colombiano.	108
3.10.9.1	Cifras sector fondista período 2014-2016.	109
3.10.9.2	Fondos de empleados en Colombia.	110
3.10.9.2.1	análisis DOFA.	110
3.10.9.3	Ranking Nacional de los Fondos de Empleados.	114
3.10.9.4	Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados.	117

3.10.10	Tendencias Mundiales y Nacionales en la Economía Solidaria.....	118
3.10.10.1	<i>Tendencias Mundiales de la Economía Solidaria.....</i>	119
3.10.10.2	<i>Tendencias Nacionales de la Economía Solidaria.....</i>	122
3.11	MATRIZ INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	126
4	ESTADO DEL ARTE Y CONTEXTO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE AGECOLDEX “FONAGECOLDEX”	141
4.1	HISTORIA	141
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	141
4.3	MISIÓN.....	142
4.4	VISIÓN	142
4.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	142
4.6	REGLAMENTOS Y ESTATUTOS	142
4.7	DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	142
4.8	COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO.....	144
4.8.1	Análisis de las Descripciones de Cargo.....	148
4.9	CARACTERIZACIÓN DE LA BASE SOCIAL.....	149
4.9.1	Género.....	150
4.9.2	Estado Civil.....	150
4.9.3	Edad.	151
4.9.4	Antigüedad.....	152
4.9.5	Nivel de Escolaridad.....	152
4.10	COMPORTAMIENTO FINANCIERO.....	153
4.10.1	Comportamiento de los Activos.....	154
4.10.2	Comportamiento de los Pasivos.....	156
4.10.3	Comportamiento del Patrimonio.....	157
4.10.4	Comportamiento de los Ingresos.	161

4.10.5	Comportamiento de los Egresos.	162
4.10.6	Comportamiento de los Excedentes.....	163
4.10.7	Comportamiento Social.	164
4.11	ESTUDIO DE REFERENCIACION PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO DE LOS PRINCIPALES FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL REGIONAL.	165
4.11.1	Fondo de Empleados de Coomeva “FECOOMEVA”.....	166
4.11.2	Fondo de Empleados Médicos de Colombia “PROMEDICO”.	167
4.11.3	Fondo de Empleados colaboradores de Eficacia S.A. y Extras S.A “FONDEX”.	168
4.11.4	Radars de valor sopesado Fondos de Empleados líderes del valle del cauca.	170
5	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	176
5.1	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	177
5.1.1	Árboles de Competencia de Marc Giget.....	177
5.1.2	Matriz del Cambio de Michel Godet.	180
5.1.3	Identificación de Estereotipos.....	182
5.1.4	Análisis DOFA.....	183
5.1.5	Identificación y Agrupación de los Factores de Cambio.....	184
5.1.6	Conceptualización y Selección de los Factores de Cambio.....	187
6	SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS	201
6.1	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	201
6.1.1	Plano de Influencias / Dependencias.	203
7	FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL FUTURO	211
7.1	DISEÑO DE ESCENARIOS	214
7.1.1	Diseño del escenario más probable.....	215
7.1.2	Diseño del Escenario Pesimista.	222
7.1.3	Diseño de Escenarios Alternos.	223

7.2	NARRATIVA DE LOS ESCENARIOS.....	231
7.2.1	Escenario más probable.	231
7.2.2	Escenario pesimista.....	232
7.2.3	Escenario alterno 1.....	233
7.2.4	Escenario alterno 2.....	234
7.2.5	Ventajas y desventajas de los escenarios.	235
7.2.6	Mapa de Riesgos de los Escenarios.	238
8	SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA.....	249
9	FORMULACION DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA	250
9.1	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	250
	Fuente: Elaboración propia	273
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	274
10.1	CONCLUSIONES	274
10.2	RECOMENDACIONES.....	275
11	BIBLIOGRAFIA	277
12	ANEXOS	282

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de Variables del Entorno Ambiental o Geofísico	50
Tabla 2. Histórico del salario mínimo en Colombia (2007 – 2018)	58
Tabla 3. Principales cuentas, Cartera y Provisiones	59
Tabla 4. Comparativo distribución de los ingresos de remesas por departamentos	60
Tabla 5. Identificación de Variables del Entorno Económico	62
Tabla 6. COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020	64
Tabla 7. Identificación de Variables del entorno Demográfico	66
Tabla 8. Cobertura servicios públicos.....	67
Tabla 9. Incidencia de la Pobreza Monetaria.....	70
Tabla 10. Incidencia de la Pobreza Monetaria Extrema	71
Tabla 11. Coeficiente de Gini	72
Tabla 12. Índice de Pobreza Multidimensional Regiones 2015-2016	74
Tabla 13. Identificación de Variables Entorno Socio-cultural.....	77
Tabla 14. Identificación de Variables Entorno Tecnológico	81
Tabla 15. Identificación de Variables Entorno Político.....	84
Tabla 16. Normatividad vigente Sector Cooperativo	86
Tabla 17. Identificación de Variables Entorno Legal	89
Tabla 18. Estado del Arte de la Investigación de la Economía Solidaria en Colombia.....	96
Tabla 19. Número de Entidades.....	97
Tabla 20. Número de Asociados.....	97
Tabla 21. Número de Empleados.....	98
Tabla 22. Ingresos.....	99

Tabla 23. Excedentes	99
Tabla 24 Principales estadísticas financieras por tipo de entidad vigilada – 2016.....	100
Tabla 25. Tamaño de las empresas según Volumen de Activos.....	101
Tabla 26. Tamaño cooperativas por número de asociados y empleados	102
Tabla 27. Tamaño FONAGECOLDEX.....	102
Tabla 28. Aporte del sector cooperativo al PIB Nacional.....	104
Tabla 29. Principales cuentas del sector fondista 2014-2016.....	109
Tabla 30. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Asociados.....	114
Tabla 31. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Activos.....	115
Tabla 32. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Patrimonio.....	115
Tabla 33. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Excedentes	115
Tabla 34. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Cartera de Créditos	116
Tabla 35. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Depósitos	116
Tabla 36. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Asociados	117
Tabla 37. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Activos.....	117
Tabla 38. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Patrimonio	118
Tabla 39. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Excedentes	118
Tabla 40. Identificación de Variables Sector de la Economía Solidaria.....	126
Tabla 41. Matriz de análisis externo	127
Tabla 42. Actualización de Reglamentos y Estatutos.....	142
Tabla 43. Estimación Base Social Activa.....	147
Tabla 44. Análisis Descripciones de Cargo	148
Tabla 45. Matriz del perfil competitivo de los principales fondos del Valle del Cauca.....	169
Tabla 46. Selección de factores claves de éxito con mayores brechas	175
Tabla 47. Arboles de competencia de Marc Giget.....	178

Tabla 48. Matriz de cambio para el fondo de empleados FONAGECOLDEX.....	181
Tabla 49. Identificación de estereotipos para el fondo de empleados FONAGECOLDEX	182
Tabla 50. Matriz DOFA FONAGECOLDEX	183
Tabla 51. Agrupación factores internos.....	185
Tabla 52. Agrupación factores externos	186
Tabla 53. Expertos Participantes.....	187
Tabla 54. Resultados Generales del Ábaco de François Regnier	188
Tabla 55. Resultados Por Experto del Ábaco de François Regnier	190
Tabla 56. Factores de Cambio Seleccionados.....	192
Tabla 57. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados.....	193
Tabla 58. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia indirecta .	207
Tabla 59. Hipótesis del futuro.....	212
Tabla 60. Expertos Participantes calificación de probabilidades.....	216
Tabla 61. Calificación de probabilidades.....	216
Tabla 62. Escenario Pesimista	222
Tabla 63. Escenarios Alternos	224
Tabla 64. Ventajas y desventajas de los escenarios.....	236
Tabla 65 Tipología del Nivel de Riesgo	239
Tabla 66. Calificación del Nivel de Riesgo	239
Tabla 67. Tipología del tratamiento del riesgo	240
Tabla 68. Mapa de Riesgos Escenario “Somos nuevos y vamos despacio”.....	240
Tabla 69. Mapa de Riesgos Escenario “Un tigre con paso de cangrejo”	242
Tabla 70. Mapa de Riesgos Escenario “Alas cortas”	244
Tabla 71. Mapa de Riesgos Escenario “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”	246

Tabla 72. Resumen Identificación de Riesgos por Escenarios.	248
Tabla 73. Resultados Ábaco Régnier Selección Escenario Apuesta.	249
Tabla 74. Planificación Institucional y prospectiva Estratégica– IGO.....	251
Tabla 75. Gestion y Sostenibilidad Financiera – IGO	253
Tabla 76. Gestión de Convenios – IGO.....	255
Tabla 77. Innovación de Procesos y Servicios al Asociado – IGO	257
Tabla 78. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos – IGO.....	259
Tabla 79. Vínculos de Asociación y Tamaño de la Base Social – IGO.....	261
Tabla 80. Estrategias inmediatas.....	264
Tabla 81. Estrategias menos urgentes.....	265
Tabla 82. Estrategias retos para el futuro.....	265
Tabla 83. Estrategias innecesarias.	266
Tabla 84. Despliegue de las estrategias propuestas.	267
Tabla 85. Formulación y Despliegue Estratégico.	268

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU	83
Ilustración 2. Sistema Nacional de Economía Solidaria y Apoyo Estatal	92
Ilustración 3. Evolución de las Variables Estratégicas	212
Ilustración 4. Escala de probabilidades.....	215
Ilustración 5. Plano cartesiano ubicación y tipología de las estrategias	263

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento económico 2017	52
Gráfico 2. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional.....	54
Gráfico 3. Variación al consumidor-variación anual	55
Gráfico 4. Tasa de intervención del banco de la república vs tasa de colocación	56
Gráfico 5. Colombia: tasa de cambio nominal.....	57
Gráfico 6. Colombia: Comparativo indicadores de competitividad	62
Gráfico 7. Colombia pirámides poblacionales comparadas 1985 – 2020.....	63
Gráfico 8. Distribución porcentual de personas según tipo de hogar donde habitan.....	65
Gráfico 9. Personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud	68
Gráfico 10. Hogares según tenencia de la vivienda (Distribución porcentual)	70
Gráfico 11. Número de Cooperativas en Colombia según tamaño, 2016.....	101
Gráfico 12. Evolución de la Base Social 2011 – 2017	144
Gráfico 13. Distribución Base Social por Empresa 2011 – 2017	145
Gráfico 14. Distribución Base Social por Ciudad 2011 – 2017.....	146
Gráfico 15. Cuantificación de la fuerza de trabajo activa.....	147
Gráfico 16. Descripción Genero Base Social a 2017.....	150
Gráfico 17. Número de Asociados por Estado Civil.....	151
Gráfico 18. Base Social por Edad a 2017	151
Gráfico 19. Antigüedad Base Social 2017.....	152
Gráfico 20. Nivel de Escolaridad Base Social Año 2017	153
Gráfico 21. Variación Activos 2011 – 2017	154
Gráfico 22. Comportamiento Variación de la Cartera 2011-2017.....	155
Gráfico 23. Participación de la cartera en los activos y su evolución 2011-2017	155

Gráfico 24. Variación Pasivos 2011 – 2017	156
Gráfico 25. Variación Patrimonio 2011 – 2017.....	157
Gráfico 26. Comportamiento de los Aportes Sociales 2011-2017	157
Gráfico 27. Participación de los aportes sociales en el patrimonio y su evolución 2011-2017..	158
Gráfico 28. Aportes sociales por niveles salariales 2011-2017	159
Gráfico 29. Participación de los depósitos en los pasivos y su evolución 2011-2017.....	160
Gráfico 30. Variación de los Ingresos 2011 - 2017	161
Gráfico 31. Variación de los Egresos 2011 - 2017	162
Gráfico 32. Variación de los Excedentes 2011 – 2017.....	163
Gráfico 33. Distribución de los Excedentes 2011 – 2017.....	164
Gráfico 34. Gasto fondo de bienestar social 2011-2017.....	165
Gráfico 35. Radar valor FECOOMEVA.....	170
Gráfico 36. Radar superficie FECOOMEVA	170
Gráfico 37. Radar valor PROMEDICO	171
Gráfico 38. Radar superficie PROMEDICO	171
Gráfico 39. Radar valor FONDEX	172
Gráfico 40. Radar de superficie FONDEX	172
Gráfico 41. Radar valor FONAGECODEX.....	173
Gráfico 42. Radar de superficie FONAGECOLDEX.....	173
Gráfico 43. Comparación de radares	174
Gráfico 44. Comparación radar de superfie.....	174
Gráfico 45. Plano de influencias / dependencias directas.....	204
Gráfico 46. Gráfico de influencias / dependencias directas.....	205
Gráfico 47. Plano de influencias/dependencias indirectas.....	206
Gráfico 48. Influencias indirectas	208

Gráfico 49. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones indirectas.....	209
Gráfico 50. Planificación Institucional y prospectiva Estratégica– IGO	252
Gráfico 51. Gestion y Sostenibilidad Financiera – IGO	254
Gráfico 52. Gestión de Convenios – IGO	256
Gráfico 53. Innovación de Procesos y Servicios al Asociado – IGO	258
Gráfico 54. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos – IGO.....	260
Gráfico 55. Vínculos de Asociación y Tamaño de la Base Social – IGO	262

LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Economía Solidaria en el mundo	91
Mapa 2. Presencia Nacional del Cooperativismo	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Triángulo griego de la Prospectiva Estratégica	40
Figura 2. Principales directrices legales y normativas del sector solidario	41
Figura 3. El Modelo “Básico”. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica	45
Figura 4. Situación Ambiental de Santiago de Cali.....	49
Figura 5. Esperanza de vida escolar en todos los niveles educativos (2000-2011)	69
Figura 6. Marco Legal Normativo en Colombia.....	85
Figura 7. La Ventaja Cooperativa	107
Figura 8. Grupos de Interés.....	111
Figura 9. Tendencias Mundiales	119
Figura 10. Tendencias Nacionales	122
Figura 11. Organigrama Corporativo del Fondo de Empleados “FONAGECODLEX”	141
Figura 12. MICMAC de Michel Godet.....	202
Figura 13. Esquema de una relación indirecta	205

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Fortalezas del Sector Cooperativo	105
Cuadro 2. Debilidades del Sector Cooperativo.....	105
Cuadro 3. Oportunidades del Sector Cooperativo.	106
Cuadro 4. Amenazas del Sector Cooperativo.	106
Cuadro 5. Matriz de Desempeño Tecnológico.	143
Cuadro 6. Evolución Fecoomewa.....	167
Cuadro 7. Equipo de expertos.....	176
Cuadro 8. Matriz de ponderaciones de las relaciones directas entre las variables	203

1 INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de esta investigación es dotar al Fondo de Empleados de Agecoldex FONAGECOLDEX de un plan de futuro que le permita focalizarse estratégicamente a partir de una visión compartida, que oriente con sentido cooperativo, sus objetivos, sus estrategias y acciones, dentro del marco de los principios y valores de la economía solidaria.

Esta investigación será de tipo exploratoria, descriptiva y prospectiva. Será de tipo exploratoria porque con la ayuda de fuentes secundarias se construirá un marco teórico que permita plantear las especificidades y racionalidades de la organización solidaria, y algo muy importante como lo será su marco metodológico. Será de tipo descriptiva porque a partir de un diagnóstico estratégico se describirán y se precisarán los factores y variables más importantes que caracterizan la situación actual del Fondo de Empleados, y será prospectiva, porque lo que se pretende es anticipar la formulación de un plan de futuro para ser construido en los siguientes cinco (5) años.

Con esta propuesta de investigación se busca hacer un aporte en el campo de las ciencias de la administración enfocado a un sector empresarial poco estudiado en Colombia, como es el caso de los fondos de empleados, y en particular, en un aspecto estructural, direccionante y determinante para este tipo de organizaciones, como es la planeación prospectiva estratégica.

Se espera que el resultado de esta investigación sea un aporte sustancial para el fondo de empleados de Agecoldex FONAGECOLDEX, al encontrar en su desarrollo elementos para crecer institucionalmente y asumir, mediante nuevas acciones estratégicas, el gran reto de posicionarse como una empresa auténticamente solidaria que responde a las necesidades comunes de sus asociados.

2 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

2.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La unidad empresarial objeto de esta investigación es el Fondo de Empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” ubicado en la ciudad de Santiago de Cali con domicilio en la Avenida 4 Norte # 4N-11 del Barrio La Flora, el cual cuenta con una base social de 87 asociados todos domiciliados en la ciudad de Santiago de Cali. El tiempo retrospectivo a considerar para el análisis estratégico situacional del Fondo de Empleados será tomado desde su creación en el año 2011 hasta el año 2017. Con respecto al tiempo prospectivo del plan se considerará un período comprendido entre los años 2017-2021. Se considera el año 2021 como horizonte de futuro porque será una fecha especial y conmemorativa de la primera década de existencia del Fondo de Empleados “FONAGECOLDEX”.

2.2 PROBLEMA

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.3.1 Situación Actual.

FONAGECOLDEX fue creado mediante documento privado del 08 de enero de 2011, inscrita en la Cámara de Comercio de Cali el 31 de enero de 2011 bajo el número 168 del libro I.

Los asociados que conforman el fondo de empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” son empleados de Agecoldex S.A. (66 asociados de 290 personas en planta), Agecolda S.A. (6 asociados de 11 personas en planta), Premezclas S.A. (11 asociados de 39 personas en planta), Transportes Integrados S.A.S. (1 asociado de 6 personas en planta), Opercomex Ltda. (3 asociados de 5 personas en planta), la planta directa de estas compañías es en total 351 personas a nivel nacional y de las cuales solo el 24.78 % están asociados al Fondo de Empleados.

El objetivo primordial del Fondo es mejorar la calidad de vida de sus asociados, fomentar el ahorro con miras a generar recursos destinados especialmente a la satisfacción de sus

necesidades de crédito; a la inversión en proyectos empresariales, y desarrollo de actividades comerciales, industriales y de servicios que contribuyan al mejoramiento económico, social y cultural de sus asociados y familiares; así como fomentar los lazos de respeto, solidaridad y compañerismo entre los mismos.

2.3.2 Síntomas Preliminares.

- Asociados al fondo solamente el 24.78 % de la planta total (87 personas).
- Falta de posicionamiento de la imagen corporativa del Fondo.
- Falta sentido de pertenencia por parte de los asociados hacia el Fondo de Empleados.
- Pérdida de oportunidad para captar asociados por la falta de comunicación.
- Desinterés por parte de los asociados para la participación en la administración del Fondo.
- Desconocimiento de los estatutos reglamentarios y beneficios del Fondo de empleados por parte de sus asociados, en particular de sus deberes y derechos.

2.3.3 Causas Preliminares.

- No existe actualmente un plan estratégico, ni objetivos concretos que ayuden al direccionamiento del Fondo de Empleados, al igual que se carece del compromiso y empoderamiento de sus asociados para asumir las tareas requeridas. No se ha llevado a cabo un plan de mercadeo y divulgación de las bondades que ofrece el Fondo, lo cual conlleva a la creación de paradigmas negativos por parte de asociados y no asociados acerca de este tipo de organización asociativa y empresarial.
- Existe un alto desconocimiento de las especificidades y particularidades del Fondo de Empleados como una Organización de la Economía Solidaria.
- Escaso conocimiento del modelo empresarial cooperativo y solidario
- También se presenta una falta de liderazgo cooperativo y formación de cooperativistas para promover el modelo empresarial solidario.

Dado lo anterior, es de suma importancia construir colectivamente una visión de futuro y formular un plan prospectivo estratégico que le permita a FONAGECOLDEX alinear las fuerzas del gobierno cooperativo, crear cercanía con sus asociados, dinamizar e innovar el portafolio de servicios que responda a las necesidades de la base social, proponer un marco de políticas y normatividad adecuadas, fortalecer los lazos con las empresas vinculantes, crear canales de comunicación efectivos, fortalecer la gestión democrática y definir las estrategias más pertinentes para que FONAGECOLDEX se desarrolle como una auténtica organización solidaria. Por lo tanto, se requiere visualizar algunos escenarios de futuro en los cuales podría encontrarse “FONAGECOLDEX” en el año 2021 y de esta manera seleccionar el más conveniente para la organización denominado “escenario apuesta” y con este marco poder proponer un Plan Prospectivo Estratégico de largo plazo que le otorgue sentido y orientación cooperativa y estratégica al Fondo de Empleados de Agecoldex para los próximos cinco años.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debería ser el escenario apuesta para el Fondo de Empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” al año 2021 y cuáles podrían ser las estrategias que permitirían hacerlo realidad?

2.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 Objetivo General.

Formular un Plan Prospectivo Estratégico para el Fondo de Empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” considerando un horizonte de futuro al año 2021.

2.5.2 Objetivos Específicos.

1. Realizar un análisis del entorno general y específico del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX
2. Llevar a cabo un análisis estratégico situacional del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX

3. Identificar y seleccionar las variables estratégicas o “clave” que impactarán el desarrollo futuro del fondo de empleados.
4. Diseñar los posibles escenarios de futuro para el fondo de empleados FONAGECOLDEX y seleccionar el escenario apuesta.
5. Formular las estrategias pertinentes para lograr el escenario apuesta.

2.6 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación plantea un análisis prospectivo estratégico para el fondo de empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX”, de gran importancia porque facilitará vislumbrar un panorama alternativo de escenarios para su desarrollo futuro. Esta mirada prospectiva servirá a los directivos del Fondo de Empleados implementar estrategias eficaces y pertinentes a través de una mejor toma de decisiones con resultados para su desarrollo y posicionamiento. Igualmente, la formulación de este plan será concebida como un proceso participativo para la construcción colectiva del futuro de la organización, fortaleciendo los procesos democráticos al interior de la empresa solidaria.

Para el presente proyecto es importante hacer un diagnóstico estratégico del fondo de empleados y entender las variables que afectan sus dinámicas. Como también, conocer los valores que la sustentan, facilitando la visualización de diferentes escenarios de futuro al año 2021 como ya se mencionó. Todo lo anterior cobra gran importancia si se tiene en cuenta que las empresas ya no pueden enfocarse solamente en los aspectos netamente económicos de su negocio, sino que deben ver todas las interacciones que rodean su desempeño y que de una u otra manera terminan afectando su rumbo, especialmente una empresa del sector solidario, cuyo objetivo principal es aportar al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, a través de la cooperación y creación de una cultura de trabajo solidario, en equipo y con beneficios mutuos.

Evidentemente el sector solidario, y más concretamente el fondo de empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” no debe ser ajena a la realidad de su entorno social, económico y empresarial, por el contrario se requiere de un trabajo y compromiso conscientes que permita a través del conocimiento de su saber hacer y de las herramientas disponibles y potenciales,

generar estrategias que desde ya le permitan ubicar a futuro el escenario más fructífero y beneficioso para todos sus asociados, y le muestre el camino para incrementar su base social.

Esta investigación es de gran relevancia por cuanto se centra en el estudio de un fondo de empleados, perteneciente a un sector poco estudiado en Colombia, sirviendo como ejemplo y aportación para otras empresas del sector que sufren las mismas debilidades de esta organización, tales como la escasa participación y poca renovación en los órganos de gobierno, falta de posicionamiento, poca captación de asociados, débil gobierno cooperativo, poca presencia de auténticos cooperativistas, desconocimiento de estatutos, reglamentos y beneficios por parte de sus asociados presentes y potenciales. Además, hace un gran aporte social, contribuyendo con el desarrollo no sólo del fondo de empleados objeto de estudio, sino también del sector solidario y los principios que lo sustentan, tales como la gestión democrática, la autogestión y la búsqueda del bien común, entre otros.

La importancia de este estudio de caso aplicado al fondo de empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” radica además en el aporte directo que hace al brindar herramientas prospectivas estratégicas que permitirán el logro de los principales objetivos mencionados en su acta de constitución, como son:

- Mejorar la calidad de vida de sus asociados y familiares con miras a generar recursos destinados especialmente a la satisfacción de sus necesidades de crédito; a la inversión en proyectos empresariales, y desarrollo de actividades comercial, industrial y de servicios que contribuyan su mejoramiento económico, social y cultural.
- Fomentar los lazos de respeto, solidaridad y compañerismo entre sus asociados.

Se trata por lo tanto de un estudio de caso prospectivo estratégico, que busca visualizar alternativas de futuro (escenarios de futuro) para el fondo de empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” haciendo uso de la teoría cooperativa y de las diferentes herramientas metodológicas de la prospectiva estratégica, logrando encaminar a esta organización en la consecución de su desarrollo y consolidación, sirviendo además como marco de referencia para un sector todavía marginal para la economía colombiana, pero lleno de experiencias profundamente humanas, como es el sector de la economía solidaria.

2.7 MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen las bases teóricas que se tendrán en cuenta para desarrollar esta investigación:

2.7.1 La organización solidaria desde la teoría económica comprensiva.

De acuerdo con Luis Razeto (1991), la definición tradicional y dominante que se tiene de empresa o unidad económica, desde la ciencia económica, es suficientemente amplia como para incluir formalmente a los diferentes tipos de empresas asociativas y cooperativas. Esta definición contempla a la empresa como:

La organización básica del sistema económico que, mediante una determinada combinación de capital y trabajo, permite y garantiza a los titulares la unidad de gestión de un conjunto de actividades económicas de producción, adquisición, venta y consumo de bienes y servicios, con el fin de obtener de ello una ganancia. (Razeto, 1991)

De esta forma, se “establece un nexo entre el capital como factor determinante de la organización económica, los empresarios como titulares del capital que de allí derivan su poder de gestión, y las ganancias como incremento neto del capital”. (Razeto, 1991; p. 29)

Dice Razeto (1991), que este nexo no está presente en las empresas cooperativas, por lo tanto, es necesario que la teoría económica precise un concepto de empresa que cumpla lo siguiente:

Explicitamente contenga la variedad de los nexos posibles entre los elementos que la constituyen y las diversas lógicas de comportamiento racional que de ello derivan. La indicación del mencionado nexo “capital-empresario-ganancia” aparecerá en este nuevo concepto como uno de los nexos posibles –el de la empresa capitalista- al lado de otros igualmente posibles. Lo primero será, pues, formular una concepción de empresa que permita comprender con rigor y profundidad la pluralidad de sus formas existentes y posibles. (p. 29)

Para Luis Razeto, una definición en este sentido consideraría a la empresa de la siguiente manera:

La empresa es una realidad compleja. En ella se combinan siempre elementos económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales, constituyendo en su conjunto una totalidad estructurada. En cada empresa participan una, varias o numerosas personas que cumplen funciones distintas contribuyendo todas a una operación de conjunto. En la empresa se realizan variadas actividades, articuladas mediante una organización y encaminadas hacia determinados objetivos. Los mismos objetivos de una empresa suelen ser múltiples y de varios niveles; por ejemplo: obtener beneficios económicos para sus miembros, para sus organizadores y dirigentes, para la comunidad circundante, para la sociedad toda; producir determinados bienes y servicios y controlar una parte del mercado; desarrollar innovaciones tecnológicas; perfeccionar la fuerza de trabajo de sus integrantes; influir sobre la sociedad en aspectos políticos y culturales, etc. Además de los objetivos comunes o generales de la empresa, cada integrante de ella se propone alcanzar objetivos particulares, que cubren la más amplia gama de posibilidades, relacionados con los intereses y las funciones que tenga. (Razeto, 1991; p. 29).

Para complementar esta definición de Razeto, es importante mencionar la definición de cooperativa que puede asumirse como una definición genérica para la organización solidaria, la cual fue acuñada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y que expresa lo siguiente:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.” (ACI, 1995)

2.7.2 El marco axiológico de la economía solidaria.

Se ha dicho con Georges Lasserre que “En la cooperación todo sale del hombre y todo vuelve a él” (Lasserre, 2008; p. 11), también que el sector cooperativo “por estar al servicio de las necesidades del hombre y no de la ganancia, depende mucho más que el capitalismo de la calidad de los hombres que nuclea”. (p. 25)

De allí, que los valores y los principios, dentro de la doctrina cooperativa y su ética empresarial, siempre hayan ocupado un lugar central y un lugar de estudio y reflexión.

A nivel mundial, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), es la institución abanderada en la tarea de mantener vigentes los valores y los principios del movimiento cooperativo y solidario, que afloraron ya hace un poco más de 150 años (Uribe, 1995; p. 95). Uno de sus objetivos se formula de manera concreta como “promover y salvaguardar los valores y principios cooperativos” (FUNDEQUIDAD, 2003; p. 27), que requeriría de su parte, “establecer la naturaleza de los verdaderos principios cooperativos... dando por sentado que estos tenían su fundamento en valores éticos”. (Cracogna y Uribe, 2003; p.43)

La Alianza Cooperativa Internacional, en su XXXI Congreso realizado el 23 de septiembre de 1995 en Manchester, conmemoró su primer centenario de vida institucional y presentó su Declaración de Identidad Cooperativa, donde expresa claramente los valores y principios que deben guiar el quehacer cotidiano de las organizaciones cooperativas y solidarias del mundo, como a continuación se muestra:

- **Valores:** “Las cooperativas están basadas en valores de auto-ayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Dentro de la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de: honestidad, apertura, responsabilidad social y cuidado de los demás” (Seguros la Equidad, 1995; p. 29).
- **Principios:** para la ACI (1995), “los principios cooperativos son la guía por medio de la cual, se pueden poner en práctica sus propios valores”. En consecuencia, los valores son la base de los Principios (Giraldo, 1996; p. 21), los cuales se relacionan a continuación:

- Primer Principio. Apertura y voluntad de sus miembros
- Segundo Principio. Gestión democrática de los miembros.
- Tercer Principio. Participación económica de los miembros.
- Cuarto Principio. Autonomía e independencia.
- Quinto Principio. Educación, capacitación e información.

- Sexto Principio. Cooperación entre cooperativas.
- Séptimo Principio. Interés por la comunidad.

Además de este marco axiológico internacional, es importante considerar los principios contenidos en la ley 454 de 1998 para el caso colombiano.

2.7.2.1 Principios de la economía solidaria.

De acuerdo con el artículo 4° de la Ley 454 de (1998), los principios que la economía solidaria debe promover en Colombia son los siguientes:

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

2.7.2.2 La racionalidad especial de la economía solidaria.

Para Luis Razeto (1986), la racionalidad especial de los diferentes tipos de unidades económicas depende al menos de cuatro elementos:

- De los sujetos que las organizan con sus particulares objetivos e intereses.
- De los tipos de relaciones que se establecen entre sus integrantes.
- De sus relaciones con el exterior y en particular en los distintos circuitos de distribución y asignación de recursos.
- De las formas de propiedad que se establezcan en ellas.

El punto de arranque en el estudio de esta racionalidad especial para la economía solidaria es el mismo que para cualquier otra racionalidad económica, es decir, la existencia de un conjunto de necesidades humanas y sociales que han de ser satisfechas en base a una gama de recursos escasos, mediante una concreta organización del trabajo productivo, la distribución y el consumo. Son estos, en efecto, los elementos que definen y delimitan el espacio de “lo económico”. (Razeto, 1994b; p. 157).

Sin embargo, Razeto (1986) nos dice que es posible considerar la existencia de una cierta racionalidad especial que comparten las unidades y actividades económicas solidarias:

- Un primer elemento de esta racionalidad consiste en que el objetivo de estas organizaciones es enfrentar unidamente un conjunto de necesidades humanas, individuales y sociales.
- Un segundo elemento que consiste en un vínculo estrecho que en ellas se establece entre producción, distribución y consumo.
- Un tercer elemento, derivado de los anteriores, se refiere al concepto de eficiencia que es propio de estas unidades económicas, ya que la relación entre los objetivos y los medios, y entre los beneficios y los costos, trascienden un cálculo estrictamente cuantitativo.
- Un cuarto elemento hace referencia a que las unidades económicas solidarias ofrecen a sus integrantes un conjunto de beneficios y satisfacciones extraeconómicas que se suman a la cuenta o apreciación global que cada miembro realiza.
- Un quinto elemento se refiere a los costos, ya que la operación implica un conjunto de ahorros importantes: la gestión colectiva basada en trabajo adicional, la ausencia de costos de información y comunicación, el autocontrol del trabajo, la gratuidad de

numerosas prestaciones, el empleo de tiempos parciales y discontinuos, el aporte de la creatividad social, el uso de medios de trabajo de bajo costo, etc.

2.7.3 El cambio organizacional.

El Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Brooks E.,1980). Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando. En este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponer resistencia al cambio. Es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

2.7.4 La singularidad de cada proceso de cambio.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

La complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

2.7.5 El proceso de cambio organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores (Kurt Lewin 1947). Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

El cambio implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos si percibieren su eficacia en el desempeño.

Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma. El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde se notan las trabas, las dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, no se han aún abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido todavía los beneficios que se esperan. Es el momento en que el cambio es más frágil.

2.7.6 La prospectiva estratégica como disciplina y método.

La prospectiva como disciplina es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles; no contempla el futuro como prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado.

En este proyecto, la prospectiva estratégica como disciplina, aportará conceptos referentes y principalmente el marco metodológico para realizar la investigación. En este sentido, este estudio tomará la escuela francesa de prospectiva estratégica como parte de su base teórica y metodológica.

2.7.7 Breve presentación de la prospectiva estratégica francesa.

2.7.7.1 Principios fundamentales de la prospectiva.

De acuerdo con Medina y Ortegón (2006), los principios fundamentales de los estudios de futuro, y particularmente de la prospectiva son los siguientes:

- El futuro es un campo de opciones abiertas
- El futuro es un espacio de realización humana
- El futuro es un campo de tensiones permanentes
- El futuro es un espacio de conocimiento
- Frente al futuro debe tenerse una actitud modesta y de constante aprendizaje
- La prospectiva implica una concepción ética
- La prospectiva conlleva una connotación política
- La prospectiva implica una concepción sistémica y multidisciplinaria para abordar la realidad desde diferentes puntos
- La prospectiva implica tanto un proceso intelectual de conocimiento como un estado del espíritu orientado hacia la acción
- La prospectiva tiene una concepción integral del ser humano en cuanto ser pensante, sensible y actuante
- No hay una metodología mejor que otra sino múltiples herramientas para usos contingentes
- La práctica de la prospectiva exige experiencia, formación y profesionalización

2.7.7.2 El método prospectivo y el modelo prospectivo.

Si somos consecuentes con los postulados anteriores, para que sea válido el método prospectivo debe reunir dos condiciones (Mojica¹, 1999, p. 8):

¹ Francisco José Mojica es el máximo exponente y referente colombiano de la escuela francesa de prospectiva.

- (a) Debe involucrar al futuro como causa final del presente. Es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente.
- (b) Debe facilitar esta tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los Actores Sociales y en quienes reposa, por lo tanto, la responsabilidad de colocar los ladrillos de la edificación del futuro.

Para Mojica (1999), la primera condición se cumple con el diseño de "escenarios" y La segunda con la teoría del "triángulo griego" de Michel Godet², que más adelante se explicara.

2.7.7.2.1 El diseño de escenarios.

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. (Godet,1999, p.9)

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones

- (a) Coherencia: Vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- (b) Pertinencia: Significa que los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto
- (c) Verosimilitud: Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Entre los diferentes autores que han manejado este tema no existe un criterio único con respecto a la tipología de los escenarios. Pero si se atiende a los conceptos expuestos previamente, se puede encontrar dos grandes categorías: probables y alternos.

² Michel Godet es el máximo exponente y referente francés de la prospectiva Estratégica.

❖ Escenarios Probables.

Estos escenarios se denominan probables porque son el resultado de estimar, a través de una calificación matemática de probabilidad, la eventualidad de su ocurrencia en el futuro. A estos escenarios también se les puede conocer como tendenciales, en la medida que corrobora la presencia de una tendencia que puede ser fuerte, moderada o débil. También se les conoce como escenarios referenciales porque pueden servir como punto de referencia para reconocer otras situaciones futuras (Mojica, 2005).

❖ Escenarios Alternos.

De acuerdo con Mojica (2005), si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que podríamos explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque nos señalan otras situaciones en donde nos podríamos encontrar.

La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente para nosotros. Por esta razón, la imagen que elijamos será llamada "escenario apuesta".

De hecho, todo el ejercicio de estimativo y diseño de escenarios conduce a obtener el "escenario apuesta" el cual generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable y es el mejor, para nosotros, de todos los escenarios exploratorios.

El escenario probable es determinista en la medida en que nos arriesgamos a prever situaciones que todavía no han acontecido.

De acuerdo con Mojica (2005), la riqueza de un ejercicio prospectivo reside en la detección y diseño de los escenarios alternos, por las razones siguientes:

- El escenario probable nos indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para dónde queremos ir. Los escenarios alternos nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor.

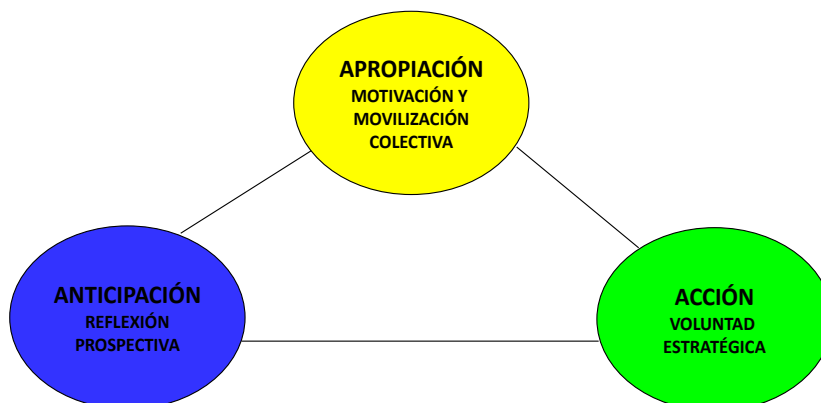
- La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por otro de los fundadores de la Prospectiva, el filósofo Bertrand de Jouvenel para quien el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde nos conduciría el escenario de las tendencias, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de tal manera que estando en el presente, podemos asumir que existe, no uno sino muchos, futuros posibles, los que Jouvenel denomina "futuribles", tomando una expresión acuñada en el siglo xii por la escolástica tomista.
- Estos "futuribilia", como los llamaría Santo Tomás, todavía no existen, pero podrían existir en la medida en que tomemos la decisión de darles vida acuñándolos desde ahora.
- De esta manera, el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer.

2.7.7.2.2 El triángulo griego.

De acuerdo con Mojica (1999), esta teoría fue resaltada por Michel Godet en su obra "*De l'anticipation à l'action*" (1992) y la enfatiza en su publicación "*Manuel de Prospective Stratégique*" (1997). Con ella quiere llamar la atención sobre el hecho de que, si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá.

El Triángulo Griego consiste en tres esferas estrechamente interrelacionadas, que representa el proceso Prospectivo Estratégico como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Triángulo griego de la Prospectiva Estratégica



Fuente: Godet, M. (1995). De la anticipación a la acción.

La primera esfera se denomina la Anticipación y es de color azul. La siguiente se llama la Acción y es de color verde. La tercera es de color amarillo y recibe el nombre de Apropiación. La figura también nos dice, que, así como la física newtoniana nos señala que para obtener el color azul a partir del verde es necesario pasar por el amarillo, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación que es la intervención de los Actores Sociales (color amarillo).

La reflexión Prospectiva cuyo producto es el diseño del futuro sería estéril si no estuviese acompañada de la estrategia, pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos Actores Sociales. Por ello, hablamos en esta investigación de un plan prospectivo Estratégico, donde la prospectiva se pone al servicio de la estrategia y la hace pertinente.

Ahora bien, el modelo prospectivo que explicaremos enseguida permite crear un ambiente propicio de motivación colectiva al facilitar que los Actores Sociales se conviertan en los artesanos de sus propios escenarios de futuro y de las acciones con las cuales es posible alcanzarlo. Esta es la auténtica movilización colectiva.

2.7.7.2.3 El Modelo Prospectivo

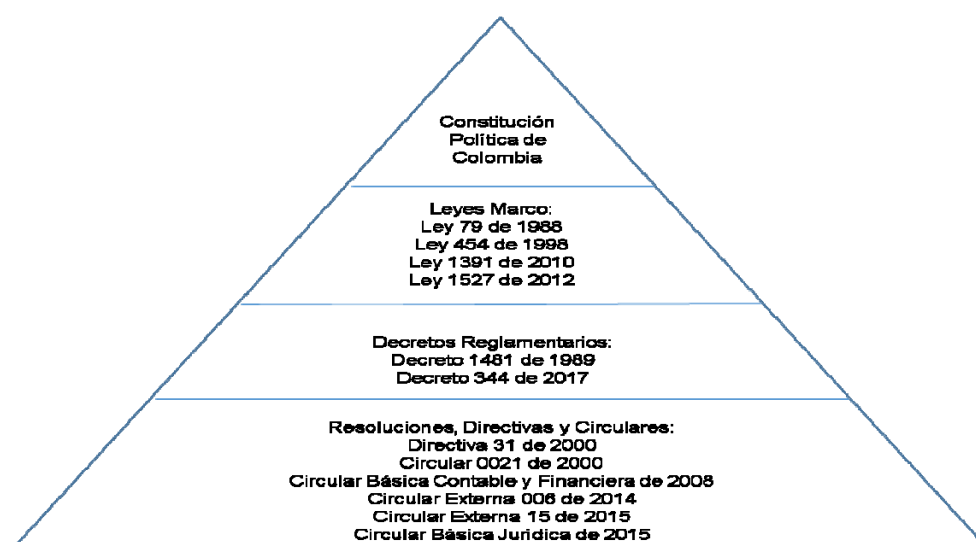
Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran, es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios. Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo.

En el contenido referente al marco metodológico, se expondrá con mayor detalle las etapas que constituyen el modelo prospectivo estratégico aplicado al campo empresarial.

2.8 MARCO LEGAL

A continuación, se presenta de manera general una relación de las leyes y normas que rigen el sector solidario y que permiten una visualización de las herramientas jurídicas de aplicación y consulta para las organizaciones de dicho sector:

Figura 2. Principales directrices legales y normativas del sector solidario



Fuente: Ajustado de Ortiz, C.A. y Silva, A.M. (2010). Informe Final Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015 de Fondecóm. Cali.

A continuación, se describe un resumen de estas disposiciones de orden legal:

Cuadro 1. Descripción de las principales leyes y normas del sector solidario

LEY / NORMAS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Constitución Política	Constitución Política	Plantea de los deberes y derechos del ciudadano colombiano. Marco jurídico, democrático y participativo que garantiza el orden político, social y económico de nuestro País
Constitución política - Art. 38 - Art. 39	Constitución Política de Colombia	Se garantiza el derecho de la libre asociación, para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realicen. Constitución de asociaciones.
Ley 79 de 1988	Ley del Cooperativismo	Define las bases de funcionamiento del modelo Cooperativo en Colombia
Ley 454 de 1998	Economía Solidaria	Se definen los conceptos de la Economía Solidaria como los principios y fines, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria y los organismos de apoyo para el sector.
Ley 1391 de 2010	Fondos de empleados	Se reforma la norma rectora de la forma asociativa de los Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.
Ley 1527 de 2012	Ley marco	Se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1481 de 1989	Fondos de empleados	Regula el funcionamiento y estructura de los fondos de empleados en Colombia. Teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales, administrativos y de constitución

Decreto 344 de 2015	Decreto Nacional	Se promulga el Acuerdo entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de los Estados Unidos de América para el Intercambio de Información Tributaria.
Directiva 31 de 2000	Implementación del PESEM	Las Cooperativas deben de organizar el funcionamiento de los procesos Educativos cumpliendo con los 5 ámbitos: Educación, Información, asistencia técnica, investigación y promoción.
Circular 0021 de 2000	Circular externa 0021 de 2000 de la supersolidaria	Suministra unas pautas o lineamientos generales que les faciliten consagrar estatutariamente los fines y desarrollar disposiciones para la adecuada utilización y reglamentación de dicho fondo.
Circular 004 de 2008	Circular Básica Contable y Financiera	Contempla toda la información relacionada con el manejo contable, PUC y los procesos financieros.
Circular externa 006 de 2014	Circular Externa Supersolidaria	Se dictan instrucciones para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo en las organizaciones de economía solidaria que no ejercen actividad financiera.
Circular externa 15 de 2015	Implementacion SIAR	Se dictan instrucciones para la implementación del sistema integral de administración de riesgos – SIAR en las organizaciones de economía solidaria.
Circular Básica Jurídica de 2015	Circular Básica Jurídica	Contempla toda la información relacionada con tramites, disposiciones de la superintendencia y procesos que debe llevar a cabo el sector solidario.

Fuente: Ajustado de Ortiz, C.A. y Silva, A.M. (2010). Informe Final Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015 de Fondecóm. Cali.

2.9 MARCO METODOLÓGICO

Como ya se mencionó, esta investigación será de tipo exploratoria, descriptiva y prospectiva. Será de tipo exploratoria porque con la ayuda de fuentes secundarias se construirá un marco teórico que permita plantear las especificidades y racionalidades de la organización solidaria, y algo muy importante como lo será su marco metodológico. Será de tipo descriptiva porque a partir de un diagnóstico estratégico se describirán y se precisarán los factores y variables más importantes que caracterizan la situación actual del Fondo de Empleados, y será prospectiva, porque lo que se pretende es anticipar la formulación de un plan de futuro para ser construido en los siguientes cinco (5) años.

En esta investigación se combinarán los enfoques cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo es requerido para el tratamiento de las relaciones entre las variables que representan el sistema estudiado y otros elementos cualitativos que caracterizan el fondo de empleados, proceso que se desarrolla a través del juicio de un equipo de expertos. El segundo enfoque cuantitativo se requiere para establecer los indicadores de medición de las variables, sus unidades de medida y las escalas de medición, que permitirán desarrollar la propuesta metodológica para establecer el plan prospectivo estratégico.

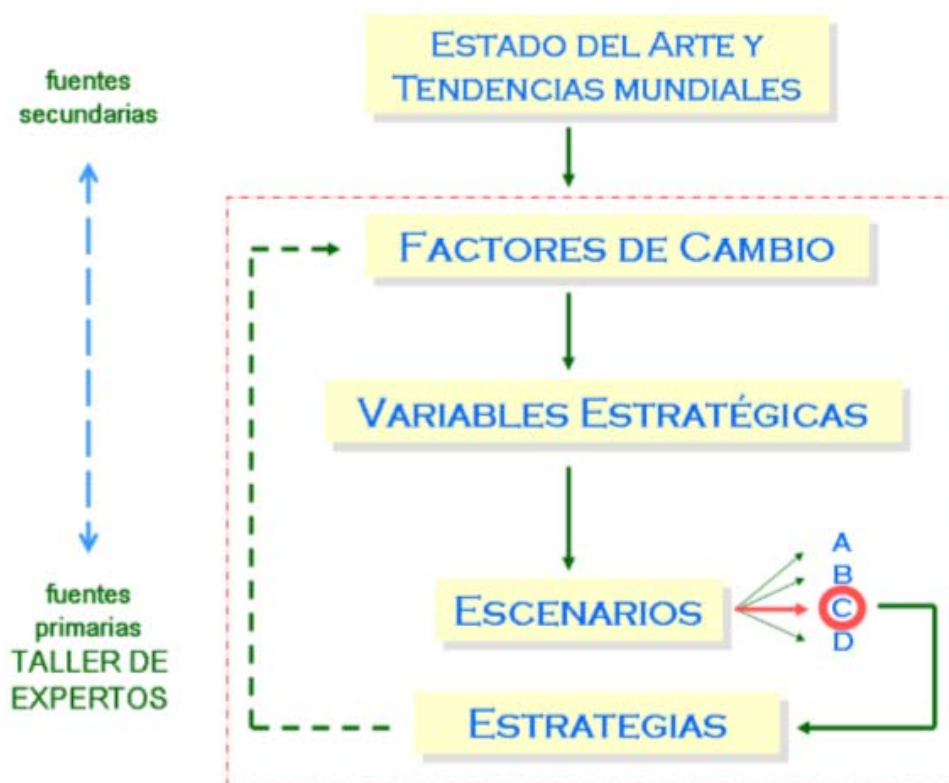
Además, en esta investigación será necesaria la recolección de información por fuentes secundarias, como las siguientes: revistas, libros, bases de datos, documentos sobre el sector solidario, encuestas, sitios web especializados en la economía solidaria, entre otras.

El modelo prospectivo estratégico empresarial plantea que si se desean obtener respuestas significativas es necesario hacer preguntas inteligentes como las siguientes (Mojica, 2005):

- a. ¿cuáles son las variables clave o estratégicas que definen la organización actualmente?
- b. ¿en cuáles escenarios se podría encontrar la organización, años adelante?
- c. ¿cuál de estos es el más conveniente?
- d. ¿Qué estrategias es necesario desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen?

Dado lo anterior, la prospectiva estratégica plantea el siguiente proceso metodológico para el abordaje de un estudio aplicado al campo empresarial:

Figura 3. El Modelo “Básico”. Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica



Fuente: Mójica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. p. 2.

2.10 GUÍA DE PROCESO METODOLÓGICO

Cuadro 2. Guía de proceso metodológico

Objetivos	Fases metodológicas	Estrategia metodológica	Categorías
1. Realizar un análisis del entorno general y específico del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX	Análisis del macroambiente y análisis del sector	Indagación documental y aplicación de técnicas de análisis de entorno y sectorial	Factores de Cambio Externos
	Análisis de tendencias	Indagación documental	
2. Llevar a cabo un análisis estratégico situacional del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX	Estado del arte y caracterización del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX	Aplicación del método de juicio de expertos y aplicación de las siguientes técnicas: árbol de competencias de Marc Giget, matriz del cambio, análisis de estereotipos y análisis DOFA	Factores de Cambio Internos.
3. Identificar y seleccionar las variables estratégicas o “clave” que impactarán el desarrollo futuro del Fondo de Empleados.	Análisis de las relaciones entre las variables que representan el sistema y tipificación de las mismas.	Aplicación del método de juicio de expertos y aplicación de las siguientes técnicas: análisis estructural y MIC MAC.	Variables “Estratégicas” o “Clave”

4. Diseñar los posibles escenarios de futuro para el fondo de empleados FONAGECOLDEX y seleccionar el escenario apuesta.	Diseño del escenario tendencial o probable, diseño de escenarios alternativos y selección del escenario apuesta	Aplicación del método de juicio de expertos y aplicación de la siguiente técnica: análisis morfológico	-Hipótesis de Futuro -Escenario Tendencial, Probable o Referencial -Escenarios Alternos -Escenario Apuesta
5. Formular las estrategias pertinentes para lograr el escenario apuesta.	Formulación de estrategias para lograr el escenario apuesta	Aplicación del método de juicio de expertos y aplicación de la siguiente técnica: IGO (Importancia y Gobernabilidad)	Objetivos y Estrategias: - Estrategias: Inmediatas, Menos Urgente y Retos de Futuro

Fuente: Elaboración propia

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo con el profesor Benjamín Betancourt (2014) el estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto que le permita a la dirección de la empresa identificar las diversas situaciones que debe enfrentar y considerar en su proceso decisional. Este entorno “está conformado por diversas capas las cuales contienen una serie de variables que al ser identificadas y analizadas permiten determinar cómo se encuentra la organización en relación con su ambiente (...). En términos amplios encontramos tres grandes capas que corresponden al entorno general o contextual, entorno medio y entorno próximo” (Betancourt, 2014, p22). En este sentido, en este capítulo se desarrollará el entorno general y el entorno sectorial o específico de la organización.

3.1 ENTORNO GENERAL

El entorno general o macroambiente se puede considerar como el conjunto de situaciones o fuerzas conductoras de carácter genérico que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de las empresas e incluso al propio sector. Estas fuerzas pueden ser de carácter social, cultural, demográfico, medioambiental, económico, tecnológico, político-gubernamental e institucional y jurídico. De esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías o dimensiones, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, sin perder de vista la interdependencia que existe entre ellas (Pérez Castaño, 1990).

Para realizar el análisis de estas dimensiones del entorno general se utilizarán las matrices diseñadas por el profesor Betancourt (2014). Al final de cada entorno o dimensión se presentará una matriz que contiene las diferentes variables clasificadas –de acuerdo con su influencia sobre la organización- en amenazas (A) y oportunidades (O), y evaluadas en mayores (AM-OM) o menores (am-om). Finalmente, se presentará una matriz integrada del entorno general que selecciona las “variables clave” de dicho entorno, su relación con el sector, la justificación y tendencia, y los impactos positivos o negativos que puede tener sobre la organización.

3.2 ENTORNO AMBIENTAL O GEOFÍSICO

El domicilio principal de FONAGECOLDEX está ubicado en Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, y cuenta con asociados en ocho (8) ciudades del país.

Como el 62,34 % de la base social se encuentra en la ciudad de Cali, el análisis Geofísico se centrará en esta área metropolitana.

Los principales problemas ambientales que se pueden identificar actualmente para el municipio de Cali son los siguientes:³

- Contaminación por residuos sólidos;
- Contaminación atmosférica y ruido;
- Problemas con la calidad del agua suministrada y el manejo de aguas residuales
- Deterioro de la base ecosistémica y de los cerros tutelares
- Aumento del riesgo de desastres naturales
- Deterioro de la calidad ambiental del hábitat humano
- Debilidades en la gestión institucional ambiental municipal

Por su parte la contaminación atmosférica promovida por el patrón de movilidad incrementado por el uso de vehículos automotores y el descenso en los precios de éstos, además del incremento de los proyectos habitacionales y comerciales hacia el sur de la ciudad, generan un impacto negativo en la movilidad, haciendo más crítico el desplazamiento dentro de la zona urbana. (instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento UNIVALLE, 2009)

Con respecto a la calidad ambiental y problemas ambientales de las diferentes comunas de Cali, la situación ha sido la siguiente:

Figura 4. Situación Ambiental de Santiago de Cali

Calidad ambiental	Comunas	Problemas ambientales
Muy buena	2, 17 y 19	» Calidad del aire: contaminación por material particulado. » Accidentes mortales de tránsito debido al flujo automotor.
Buena	3 y 4	» Calidad del aire: contaminación por material particulado. » Accidentes mortales de tránsito debido al flujo automotor. » Baja densidad de área verde por habitante » Baja densidad de viviendas por hectárea
Regular	1,7,8,9,10,11 y 16	» Barrios ubicados en zona de ladera que se caracterizan por no presentar un desarrollo planificado.
Deficiente	6, 12, 13, 14, 15, 21, 18 y 20	» Contaminación exportada del parque industrial Acopi-Yumbo, zona industrial cercana a Cali » Baja densidad de árboles y área verde por persona » Baja densidad de viviendas por hectárea

Fuente: Adaptado de Escobar (2006).

Fuente: Adaptado de Escobar (2006) en visión Cali 2036. Diagnostico Estratégico. Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, Cali diciembre de 2009.

FONAGECOLDEX está ubicado en el barrio la Flora de la zona noreste de la ciudad, perteneciente a la comuna 2, presentando en su hábitat más inmediato una muy buena calidad ambiental, aunque con manifestación de contaminación por material particulado por su cercanía

³ Visión Cali 2036. Diagnóstico Estratégico. Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, Cali diciembre de 2009.

con el municipio de Yumbo, y accidentes de tránsito mortales, ya que hay un alto flujo automotor y vías estrechas y algo deterioradas.

Sintetizando el problema ambiental central planteado por este diagnóstico estratégico de la ciudad de Santiago de Cali, se podría decir que está “representado en el deterioro de la calidad del agua, aire, suelo y el agotamiento de su diversa base ecosistémica, que limita el goce de un ambiente saludable y por ende la calidad de vida de los caleños, principalmente de los más pobres, debido a procesos antrópicos como la ocupación de zonas de ecosistemas estratégicos, la contaminación por procesos productivos, el crecimiento poblacional, el modelo consumista de los hogares y la ineficacia de las autoridades en la gestión y el control ambiental, en el uso del territorio y en la puesta en marcha de un modelo de ciudad ambientalmente sostenible”⁴.

Considerando el contexto anterior, en la tabla 1, se han identificado las variables del Entorno Ambiental, clasificados según su impacto en Amenazas y oportunidades.

Tabla 1. Identificación de Variables del Entorno Ambiental o Geofísico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Contaminación	A		X		
Gestión Institucional Ambiental	A	X			
Patrón de Movilidad	A		X		
Accidentes de Tránsito	A		X		
Calidad del agua	A		X		
Ubicación	O			X	
Cambio climático	A		X		
Emergencia de una Conciencia Ambiental	O				X

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

En este aparte se considerará inicialmente el análisis del entorno económico internacional y posteriormente una mirada analítica del entorno macroeconómico nacional.

3.3.1 Entorno Económico Internacional.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía crecerá a un ritmo del 3.2% en 2016 y del 3.5% en 2017. Además, advirtió que la recuperación sigue siendo lenta y demasiado frágil, y que existe el riesgo de que la persistencia del crecimiento débil tenga efectos perjudiciales para el tejido social y político de muchos países.

⁴ Ibíd.

También pronostica que el crecimiento en las economías avanzadas seguirá siendo moderado y se situará en el orden del 2%. La recuperación se ve obstaculizada por una demanda débil, en parte causada por el legado no resuelto de la crisis, además de factores demográficos desfavorables y un bajo crecimiento de la productividad.

En cuanto a las economías emergentes y en desarrollo el FMI plantea que, aunque en los mercados emergentes y las economías en desarrollo siguen dando cuenta de la mayor parte del crecimiento mundial, las perspectivas siguen siendo desiguales para los diferentes países y, en general, más débiles que en las últimas dos décadas. Así las cosas, el crecimiento proyectado para estas economías para 2018 y 2019 han sido revisadas al alza en 0,2 puntos porcentuales, a 3,9%, pronósticos estos que reflejan una serie de factores como los siguientes:

- La desaceleración del crecimiento en los países exportadores de petróleo, debido al descenso de los precios del petróleo, y las perspectivas todavía débiles para los exportadores de materias primas distintas del petróleo, incluidos los países de América Latina.
- La leve desaceleración de China, donde el crecimiento sigue reorientándose del sector manufacturero y la inversión al de los servicios y el consumo.
- Las profundas recesiones en Brasil y Rusia, y el débil crecimiento en algunos países de América Latina y Oriente Medio, en particular aquellos fuertemente afectados por el descenso del precio del petróleo y la intensificación de los conflictos y los riesgos para la seguridad.
- El deterioro de las perspectivas de crecimiento en muchos países africanos y de bajo ingreso debido a la desfavorable coyuntura internacional.

En cuanto al comercio exterior⁵ la proyección en crecimiento que refleja Colombia a partir de la firma de los tratados internacionales exige además que tanto los productores como las entidades públicas adelanten medidas de internacionalización y agilidad de sus procedimientos para ir al ritmo del avance del comercio mundial.

En materia aduanera se actualizó la Ley Marco de Aduanas en 2016, y en el mismo año, una ley que se encontraba expedida desde 1971, contentiva de las normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar aranceles, tarifas y demás disposiciones relativas al Régimen Aduanero en Colombia.

Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) En febrero de 2018 el déficit de la balanza comercial se redujo en 213,5 millones de dólares FOB (Free On Board). Para el mes de análisis se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de 548,4

⁵ Sector al que pertenece la mayor entidad patronal de los asociados de FONAGECOLDEX.

millones de dólares FOB. Por su parte, el déficit en el mismo mes de 2017 fue 761,9 millones de dólares FOB.

Han sobresalido las exportaciones de textiles, confecciones, materias plásticas, perlas y piedras preciosas, productos químicos, cueros y sus productos, así como maquinaria eléctrica, en particular.

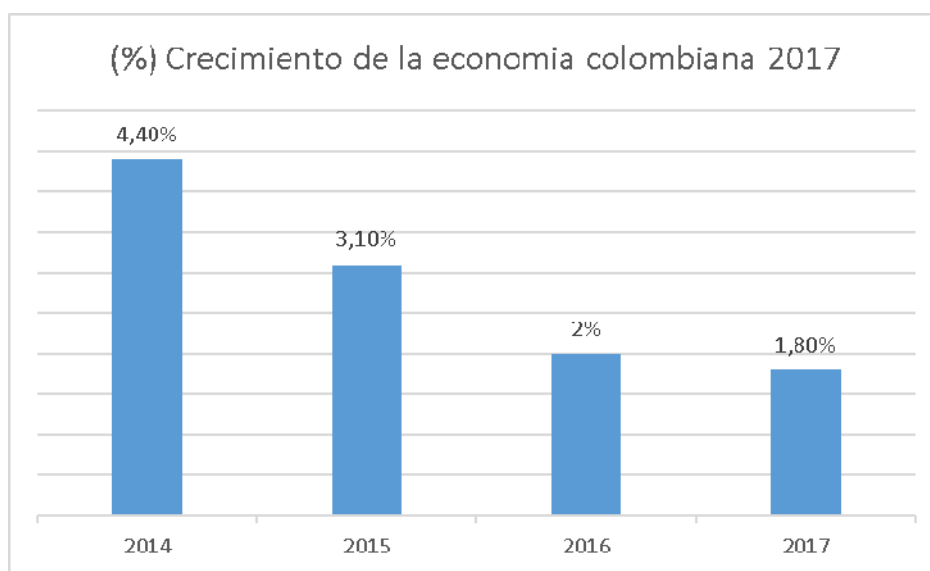
En términos económicos la balanza comercial ha ido manteniendo en resultado positivo el total desde el año 2008.

Estos hechos son de gran relevancia para la empresa patronal AGECOLDEX, ya que su objeto social es agenciamiento aduanero, de tal manera que la dinámica del comercio exterior, bien sea desde el aumento de las importaciones o desde las exportaciones, genera aumento de demanda en el servicio y, por ende, mayores posibilidades de nuevos empleos y mejores salarios que finalmente podrán ser una oportunidad para el fondo de empleados.

3.3.2 Entorno Macroeconómico Nacional.

Colombia por cuarto año consecutivo ha mostrado un comportamiento desacelerado de su economía cerrando el 2017 un el porcentaje más bajo de los últimos años.

Gráfico 1. Crecimiento económico 2017



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al balance anual de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) 2017, en Colombia, podemos calificar el 2017 como un año difícil donde confluyen aspectos

desfavorables y factores positivos. Entre los factores desfavorables están los siguientes: Un ambiente de incertidumbre nacional e internacional, que incluye tanto lo económico como lo político. Un segundo factor ha sido el bajo crecimiento. Por último, la difícil situación fiscal también impactó la economía colombiana. De otro lado, entre los aspectos positivos encontramos que Colombia sigue siendo una de las economías promisorias de la región, con oportunidades en agroindustria, crecimiento verde, transformación digital, infraestructura y logística y encadenamientos, entre otros.

En lo macroeconómico, nuestros indicadores están en los niveles internacionales: la inflación ligeramente por encima del 4% y en el año 2018 posiblemente estará en el rango meta del Banco de la República; los intereses se han moderado y la volatilidad de la tasa de cambio se ha reducido. En este difícil contexto, Colombia, luego de un primer semestre donde la economía apenas creció 1.2%, se logró una tasa del 2% para el tercer trimestre. Sin embargo, este resultado fue inferior a lo esperado y no cumplió las expectativas de los agentes económicos.

A pesar de estas dificultades, Colombia terminó el 2017 con algunos indicadores que reflejan la solidez de esta economía: manteniendo una tasa de desempleo de un dígito; estabilidad del entorno macroeconómico; disminuimos el déficit en cuenta corriente de más de 6% en 2015 a cerca de 3,5% al finalizar el 2017; y se redujo ligeramente el déficit fiscal. Todo esto se ha reflejado en la percepción que las calificadoras de riesgo tienen del país y es por ello que se conserva el grado de inversión.

Luego de la negociación del proceso de la paz, otro tema de discusión en el 2017 fue la implementación de los acuerdos. Este ha sido un gran reto que el país aún está desarrollando y continuará como parte de la agenda en el 2018.

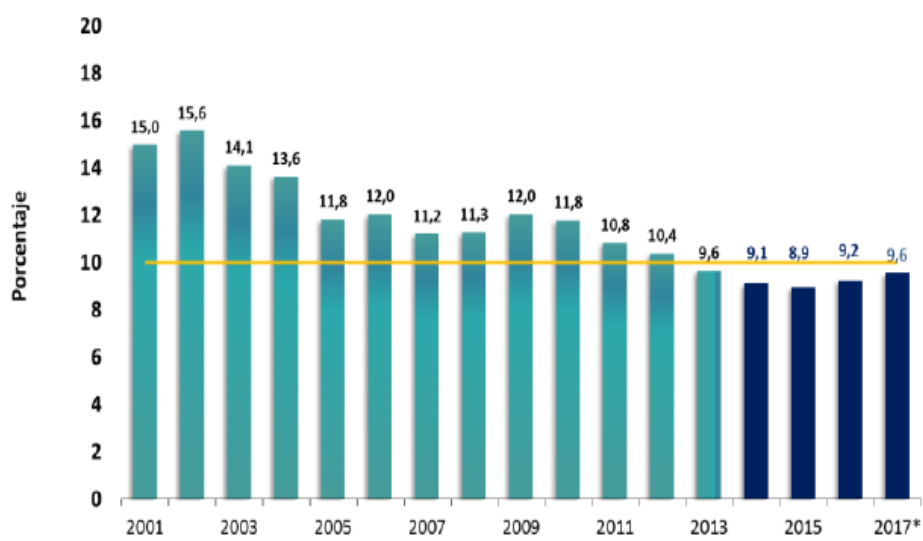
El 2018 traerá grandes desafíos. Será un año de elecciones presidenciales, donde se espera que los candidatos desarrollen una discusión seria y profunda sobre los grandes temas económicos y sociales que son fundamentales para el país. Una estrategia clara que vuelva a posicionar al país en una senda de crecimiento alto y sostenido debe ser parte de estos programas de gobierno. También se espera que los temas de la política de desarrollo productivo sean parte fundamental de las propuestas. Y, por supuesto se deben incluir los grandes retos sociales y de equidad. Con todo lo anterior, el crecimiento de Colombia en el 2018 posiblemente se situará entre 2.2% y 2.4%.

3.3.2.1 Mercado laboral.

La tasa de desempleo es la otra variable clave sobre la cual gravita en buena medida la salud de la economía colombiana.

El Balance anual del DANE 2017 indica que el panorama laboral en Colombia durante los últimos 4 años se ha mantenido favorable, conservando tasas de desempleo de un dígito, como resultado de los avances sociales y las reformas implementadas para promover la formalización. Es así como a pesar de la desaceleración e incertidumbre económica, Colombia continúa generando nuevos puestos de trabajo y en 2017 mantuvo una tasa de desempleo promedio de un dígito.

Gráfico 2. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional



*Promedio a octubre

Fuente: DANE

Por actividad económica encontramos que, en el promedio enero – octubre de 2017, frente al año anterior, los puestos de trabajo aumentaron en 246.000. Las actividades que más contribuyeron fueron agropecuarias (149.000), actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (91.000), industria manufacturera (90.000), servicios comunales y personales (49.000). De otro lado, el empleo se redujo en comercio, hoteles y restaurantes (-91.000), construcción (-44.000), e intermediación financiera (-24.000).

Por posición ocupacional encontramos que, tanto los empleos que podrían interpretarse como formales -es el caso de empleados particulares-, así como los empleos de menor calidad asociados a los trabajadores de cuenta propia, crecen a una tasa de alrededor del 1% en los diez primeros meses del año. Esta última categoría sigue siendo la de mayor participación en el total de los ocupados (43%), seguidos por los empleados particulares (38,6%).

En Colombia, el indicador de informalidad definido como la relación entre trabajadores informales y ocupados totales, se situó en 47.2%, reflejando una constante mejoría en los últimos años.

No obstante, la informalidad en Colombia registrada en la última medición del DANE que tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos (se define como informal el ocupado en una empresa con menos de 5 trabajadores, excluyendo las oficinas de consultoría especializada), se situó en el trimestre agosto-octubre de 2017 en 47,7% registrando una leve desmejora con respecto al año inmediatamente anterior.

Se debe resaltar que estos niveles siguen siendo muy altos para el país, ubicando este fenómeno como uno de los más críticos y al que debemos poner especial atención y, en el caso particular del fondo de empleados de AGECOLDEX, unas condiciones de inestabilidad en el empleo

afectan de manera directa la posibilidad de un crecimiento sostenido del número de asociados potenciales y por ende la realización de las metas propuestas.

3.3.2.2 Inflación y tasas de interés.

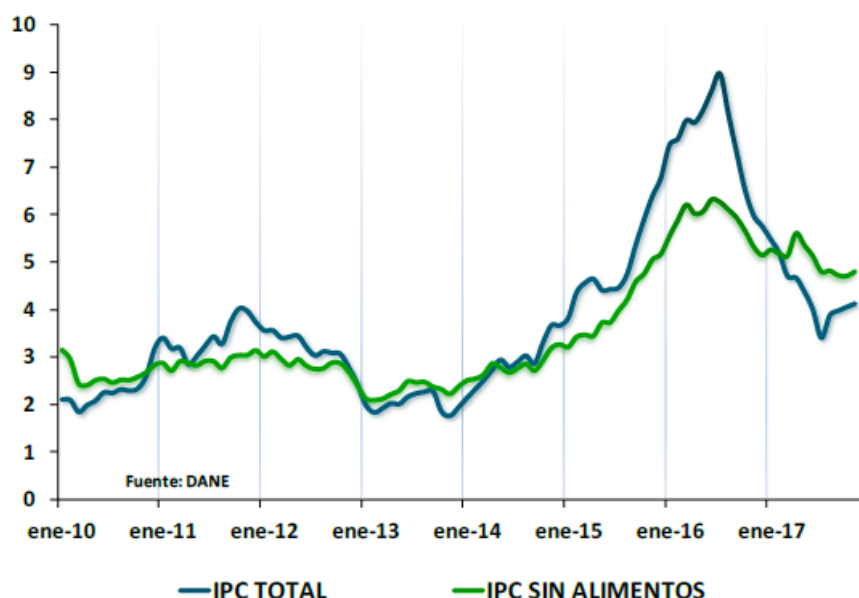
De acuerdo a información del DANE, en el año 2017, nuevamente los precios al consumidor se situaron alrededor del rango meta de inflación (2%-4%) fijado por el Banco de la República, luego de dos años de estar por encima de este objetivo de política económica.

Este positivo desempeño se explica en buena parte por la fuerte disminución en los precios de los bienes de origen agropecuario, los cuales alcanzaron un máximo del 33,7% en julio de 2016 y pasaron a disminuir -10,5% en julio de 2017.

Descontando el impacto de los alimentos en la inflación, se observó también una tendencia favorable en el 2017. El correspondiente indicador que excluye alimentos pasó de un crecimiento anual de 6,4% a mediados de 2016 a 4,8% al finalizar el 2017 con un repunte transitorio en abril, resultado del impacto de los impuestos indirectos por la reforma tributaria.

En el 2018 se espera que se mantenga la tendencia favorable en el comportamiento de los precios observada en el 2017, de tal forma que la inflación se ubicará alrededor del rango medio de la meta del Banco de la República.

Gráfico 3. Variación al consumidor-variación anual

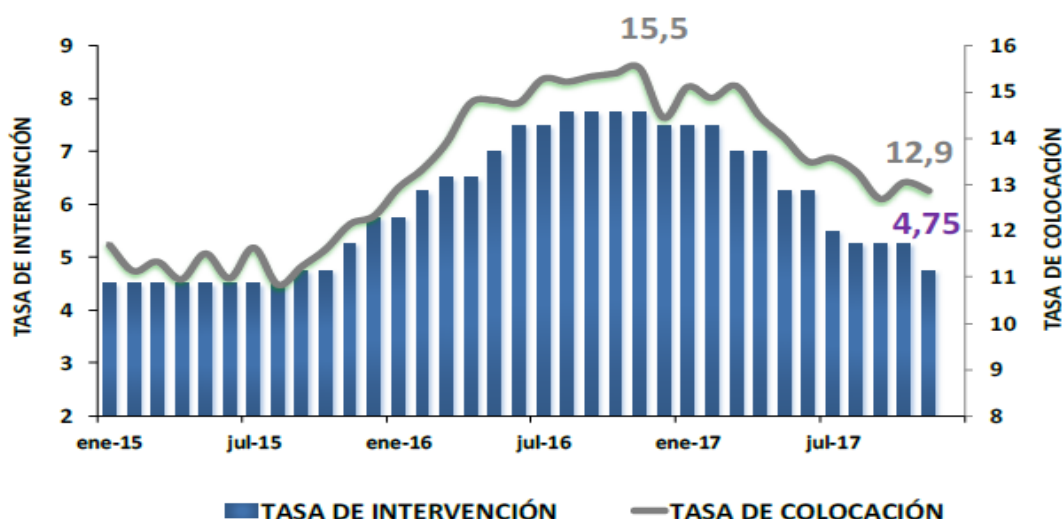


Fuente: DANE

Ante el favorable desempeño de la inflación y el débil crecimiento de la economía, las autoridades económicas adoptaron una política contra-cíclica, reduciendo, en el transcurso del año 2017, en 9 oportunidades la tasa de intervención la cual pasó de 7,5% en diciembre de 2016 a 4,75% en noviembre de 2017, es decir, una disminución de 275 puntos básicos.

Esta reducción en la tasa de intervención también se empezó a trasladar a las tasas de captación del mercado, pero más importante aún, parcialmente a las tasas de colocación. En efecto, la tasa de colocación reportada por el Banco de la República pasó de 14,4% en promedio en diciembre de 2016 a 12,9% en noviembre de 2017. Lo anterior representa una disminución en las tasas de activas de 158 puntos básicos, que si bien son importantes están por debajo de la disminución en puntos de la tasa intervención de política monetaria.

Gráfico 4. Tasa de intervención del banco de la república vs tasa de colocación



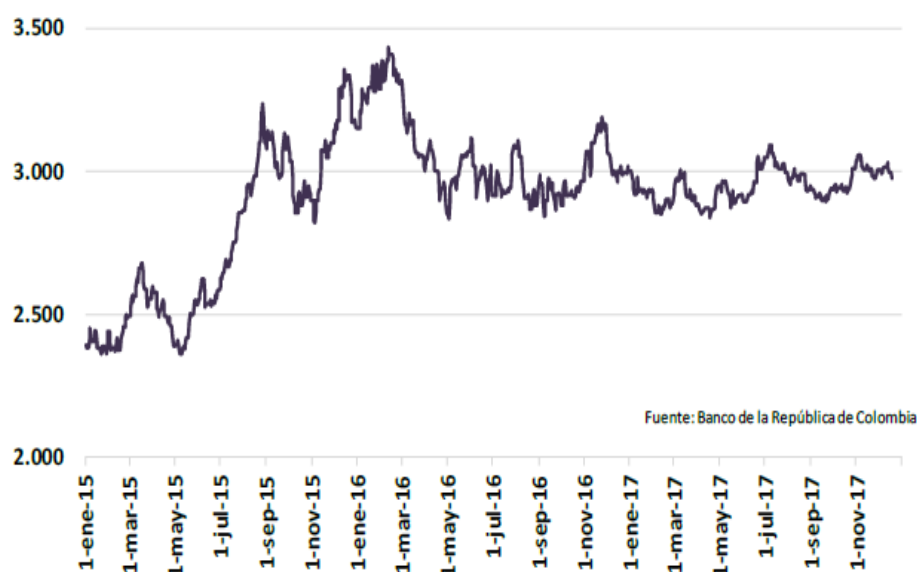
Fuente: Banco de la Republica

3.3.2.3 Dólar.

Dada la importancia de esta variable en el desempeño de la economía colombiana y de la inflación, se hace necesario conocer su comportamiento a través del tiempo.

En Colombia durante el 2017, la tasa de cambio se mantuvo relativamente estable alrededor de los \$2,950, nivel que viene presentando la TRM desde mediados del 2016

Gráfico 5. Colombia: tasa de cambio nominal



Fuente: Banco de la Republica de Colombia

Este comportamiento de la TRM se dio en medio de un ajuste en el déficit de la cuenta corriente, el cual pasó de representar el 6,5% del PIB en 2015 al 3,7% del PIB en el tercer trimestre del 2017

3.3.2.4 Salario Mínimo.

El salario mínimo es una referencia importante en Colombia. Existen alrededor de 150 naciones que tienen esta figura para los trabajadores que ingresan al mercado laboral.

En Colombia el salario mínimo sirve para establecer límites o mínimos de pagos por diversos conceptos, por ejemplo, las multas de tránsito, límites de las deducciones personales en materia de impuestos, el pago de seguros, entre muchos otros.

➤ ***Los mayores aumentos en el salario mínimo en los últimos años fueron en:***

- En 2009 cuando el aumento fue del (7,70%) elevó al salario mínimo a (\$496.900)
- En 2006, el aumento fue del 6,90%, subió el salario a (\$408.000)
- En 2008, el aumento del 6,40% (\$461.500)
- En 2007 subió un 6,30%, respectivamente (\$433.700)
- En 2012, el salario mínimo subió un 5,80% en (\$566.700)

➤ **Los menores aumentos fueron en:**

- En 2010 subió un 3,60% el salario mínimo fue de (\$515.000)
- En 2011 subió un 4,00% ubicando al salario mínimo en (\$535.600)
- En 2013 subió un 4,02% elevando el salario mínimo en (\$589.500)

Para el año 2018 hubo un aumento de 5,9% respecto al 2017, quedando en \$ 781,242, frente a un aumento del 7% en el año 2016, siendo el aumento más alto de los últimos 7 años.

En la siguiente tabla se presenta la evolución del salario mínimo en Colombia desde el año 1984.

Tabla 2. Histórico del salario mínimo en Colombia (2007 – 2018)

Año	Salario mínimo mensual	Incremento %
2007	\$433.700	6,30%
2008	\$461.500	6,40%
2009	\$496.900	7,70%
2010	\$515.000	3,60%
2011	\$535.600	4,00%
2012	\$566.700	5,80%
2013	\$589.500	4,02%
2014	\$616.000	4,50%
2015	\$644.350	4,60%
2016	\$689.455	7,00%
2017	\$737.717	7,00%
2018	\$781.242	5,90%

Fuente: Ministerio del trabajo

3.3.2.5 Sector Financiero.

Según cifras de la Superfinanciera de Colombia El sistema financiero cerró el 2017 con un desempeño positivo: Los activos del sistema financiero registraron un crecimiento real anual de 7.6%¹ alcanzando un valor de \$1,566.9 billones (b). En términos absolutos, los activos presentaron un incremento anual de \$167.3b, comportamiento que permitió alcanzar un índice de profundización frente al PIB de 173%² esto se ve reflejado principalmente por el aumento en las inversiones y la cartera neta en \$115.2b y \$25.7b, respectivamente. El crecimiento mensual de los activos fue de \$10.2b, de las inversiones \$7.7b y de la cartera de \$1.6b.

Los créditos al día en 2017 respecto a la cartera bruta mantuvieron una participación superior al 95%: El indicador de calidad en diciembre se ubicó en 4.33%, lo que refleja una reducción de 19 puntos básicos (pb) frente al mes anterior. Lo anterior quiere decir que el 95.67% de los créditos en el sistema financiero se encuentran al día. La cartera vencida se contrajo al corte de diciembre de 2017.

La disminución mensual de la cartera vencida fue de \$774.2mm, con lo cual este saldo se ubicó en \$19b. Este comportamiento fue explicado por las reducciones en la mora de las modalidades comercial (\$413.5mm) y consumo (\$380.4), mientras creció la cartera vencida de microcrédito (\$10.5mm) y vivienda (\$9.2mm). En comparación con diciembre de 2016, el crecimiento real anual fue de 36.97%.

Tabla 3. Principales cuentas, Cartera y Provisiones

Establecimientos de crédito Principales cuentas	Saldos			Variación absoluta (millones)		Crecimiento real anual dic-17
	dic-16	nov-17	dic-17	Mensual	Anual	
Activos	581,418,977	616,488,732	616,347,910	(140,822)	34,928,933	1.84%
Pasivos	499,196,490	531,253,522	530,010,031	(1,243,491)	30,813,541	2.00%
Utilidades	12,089,568	6,848,048	8,399,445	1,551,397	(3,690,123)	-33.25%
Cartera Bruta	412,243,016	436,406,361	437,975,217	1,568,856	25,732,201	2.07%
Comercial	232,107,790	239,465,430	239,764,061	298,631	7,656,271	-0.76%
Consumo	113,397,812	124,033,468	124,391,954	358,486	10,994,142	5.38%
Vivienda	55,479,945	60,799,912	61,690,463	890,550	6,210,518	6.83%
Microcrédito	11,257,470	12,107,551	12,128,739	21,188	871,270	3.51%
Cartera Vencida	13,303,980	19,741,545	18,967,366	(774,178)	5,663,386	36.97%
Comercial	5,394,377	9,293,401	8,879,877	(413,524)	3,485,500	58.15%
Consumo	5,657,328	7,611,080	7,230,648	(380,432)	1,573,320	22.79%
Vivienda	1,440,869	1,910,309	1,919,558	9,249	478,689	27.99%
Microcrédito	811,406	926,754	937,283	10,529	125,878	10.97%
Provisiones*	20,234,152	24,879,350	25,213,004	333,654	4,978,852	19.71%
Comercial	9,892,449	12,357,876	12,597,937	240,061	2,705,487	22.35%
Consumo	7,754,252	9,586,591	9,654,254	67,662	1,900,002	19.61%
Vivienda	1,195,918	1,399,032	1,423,972	24,939	228,053	14.39%
Microcrédito	684,460	762,038	755,903	(6,134)	71,444	6.10%
OTRAS	707,073	773,812	780,938	7,126	73,866	6.11%
PROVISIONES ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO+ FNA						
TOTAL	20,234,152	24,879,350	25,213,004	333,654	4,978,852	19.7%
GENERALES	16,962,157	21,256,891	21,556,727	299,836	4,594,570	22.1%
CONTRACÍCLICA	3,271,995	3,622,458	3,656,276	33,818	384,282	7.4%
CONSUMO	1,782,324	2,046,096	2,065,470	19,374	283,147	11.3%
COMERCIALES	1,489,671	1,576,362	1,590,806	14,444	101,135	2.6%
PARTICIPACIÓN						
GENERALES	84%	85%	85%			
CONTRACÍCLICA	16.17%	14.56%	14.50%			

Datos al 31 de diciembre de 2017. Cifras reportadas hasta el 2 de febrero de 2018. Cifras en millones de pesos.

Incluye FNA

Fuente: Dirección de Investigación y desarrollo - Superintendencia Financiera

3.3.2.6 Crédito de consumo.

Como lo indica el análisis de la revista portafolio (diciembre 14 de 2017) En medio de una economía más lenta, el crédito de consumo sigue aumentando, con más saldos promedio y uso de los préstamos como fuente de liquidez.

Sin embargo, las originaciones de nuevos créditos están creciendo mucho menos que antes e incluso han disminuido en algunos productos.

Justamente, en las tarjetas de crédito –el producto más masivo–, las originaciones cayeron 11,5 % en el tercer trimestre. También hubo una disminución en los préstamos de vivienda, mientras que los de vehículos prácticamente se estancaron.

Esto es una muestra de que las entidades están siendo más cautelosas a la hora de prestar, de manera que se esperará que pronto empiece a mejorar la calidad de la cartera. Parte de la explicación tiene que ver con que muchas personas, en un entorno económico más apretado, estarían utilizando estos productos, en particular las tarjetas de crédito, como fuente de liquidez.

Se presenta un incremento en la morosidad de todos los tipos de préstamos de consumo. Por ejemplo, en microcrédito, el 8,25 por ciento de los deudores reporta un vencimiento de 90 días o más, 1,6 puntos porcentuales más que hace un año.

3.3.2.7 Remesas.

Las remesas en Colombia, son un ingreso que en muchas familias hace parte de su sustento fijo, fruto de la migración de familiares que proveen dicho sustento desde diversos países, el valle del cauca es el departamento que más ingresos recibió por este concepto en el año 2017, con un total de 440,6 millones de dólares durante el IV trimestre de 2017, frente al total nacional de 1590,5 millones de dólares durante este mismo periodo, mostrando una tendencia al alza si se compara con el IV trimestre del año 2016 donde se reportó un total de 390,5 millones de dólares para el departamento, frente a 1323,2 millones de dólares del total nacional, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Comparativo distribución de los ingresos de remesas por departamentos
Valores en millones de dólares.

DEPARTAMENTO	IV TRIM. 2016	IV TRIM. 2017
	Total Departamentos	Total Departamentos
VALLE DEL CAUCA	390,5	440,6
ANTIOQUIA	215,7	252,3

CUNDINAMARCA	256,9	275,0
RISARALDA	110,1	128,7
NORTE DE SANTANDER	35,6	59,2
ATLANTICO	47,8	55,5
QUINDIO	41,8	46,5
SANTANDER	28,3	40,4
CALDAS	35,4	40,4
BOLIVAR	23,4	28,4
TOLIMA	16,3	20,4
CESAR	5,6	6,7
MAGDALENA	8,8	9,8
HUILA	10,4	13,5
SUCRE	3,4	3,8
CAUCA	9,3	11,0
META	11,4	14,4
CORDOBA	5,3	6,4
NARIÑO	11,1	14,6
CASANARE	1,1	1,4
BOYACA	4,2	5,4
GUAJIRA	3,4	3,6
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	2,7	3,0
CAQUETA	1,6	2,2
CHOCO	0,7	0,7
ARAUCA	0,6	0,8
AMAZONAS	0,5	0,5
PUTUMAYO	0,7	1,1
GUAVIARE	0,1	0,1
VAUPES	0,0	-
GUAINIA	0,0	0,0
SIN DISCRIMINAR 1/	40,3	104,3
TOTAL REMESAS	1.323,2	1.590,5

Fuente: Encuesta trimestral de remesas- Banco de la República

3.3.2.8 Competitividad.

En materia de competitividad, Colombia ha tenido avances tímidos, e incluso, en algunos casos retrocesos. Tal panorama se evidencia en las pocas o nulas ganancias del país en las posiciones de los distintos rankings, los cuales miden la competitividad relativa de los países. Estos reportes

nos permiten evaluar el progreso del país, el desempeño reciente y el balance de la década de la competitividad colombiana.

Al analizar los indicadores de competitividad a partir del 2000, encontramos que Colombia ha retrocedido 9 posiciones según el Ranking Mundial de Competitividad IMD, situándose en el puesto 55° entre 60 países en el 2017. En la medición del Foro Económico Mundial 2017-2018, Colombia bajó dos posiciones situándose en el puesto 66° entre 140 países, tras haber iniciado la década de 68°. En el caso del Doing Business el retroceso es mayor. Colombia bajó 22 puestos en los últimos 9 años.

En suma, Colombia ha perdido terreno para el IMD y el Doing Business, y ha mantenido su posición con ganancias marginales para la medición del Foro Económico Mundial. Es evidente entonces que en el país sigue pendiente una ambiciosa tarea en materia de competitividad.

Gráfico 6. Colombia: Comparativo indicadores de competitividad



Fuente: IMD, Doing Business, FEM, *Se tiene en cuenta el puesto percentil para definir el ascenso o el descenso.

De acuerdo al informe del Foro Económico Mundial 2017, la pérdida de competitividad en Colombia en el último año se explica por un retroceso en todos los pilares básicos. En primer lugar, pierde posiciones en potenciadores de eficiencia, seguido de una menor calificación en requisitos básicos y en factores de innovación y sofisticación.

Tabla 5. Identificación de Variables del Entorno Económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crisis Financiera Mundial	O			X	
Desaceleración Económica Nacional	A	X			
Inflación	O			X	
Crédito de Consumo	A	X			

Tasas de Interés del Mercado Financiero	O				X
Crecimiento Económico América Latina	O			X	
Remesas	A		X		
Variación tasa de cambio	A	X			
Demanda Interna	O			X	
Mercado laboral	A	X			
Economía Informal	A	X			
Competitividad País	O			X	
Salario mínimo	A	X			

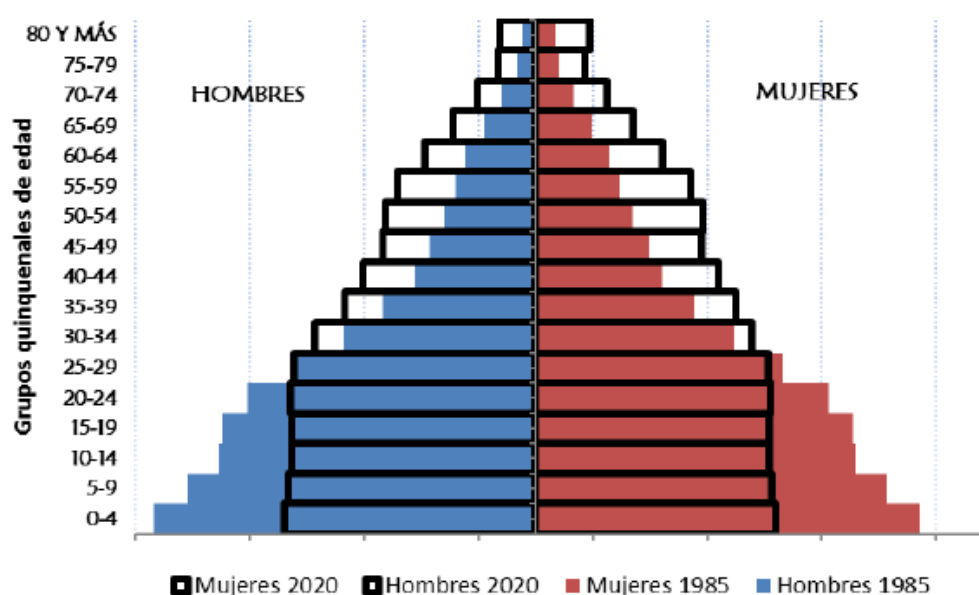
AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.4 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

En Colombia, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, entre el quinquenio 1985 - 1990 y el quinquenio 2010 - 2015 la tasa de mortalidad infantil se redujo de 43 defunciones a 17, la tasa implícita de mortalidad (por cada 1000 habitantes) disminuyó de 6.77 a 5.8 y la tasa global de fecundidad (promedio de hijos que tendría una mujer en edad fértil) bajo de 3.3 a 2.3 hijos en promedio.

Estos cambios en los indicadores demográficos, han originado una modificación de la estructura por edades en Colombia, en dónde se evidencia una disminución significativa de la población menor a 29 años, lo que brinda indicios del envejecimiento poblacional incipiente pero acelerado. Este efecto puede escenificarse de mejor manera al analizar la evolución de la pirámide poblacional del país, en donde se observa la reducción de la base y el ensanchamiento hacia la cúspide como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Colombia pirámides poblacionales comparadas 1985 – 2020



Fuente: Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020 DANE. Elaboración y cálculos: MEN – SNIES

La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429 según proyección del DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985-2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriental del país (región amazónica y Orinoco).

Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

Tabla 6. COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

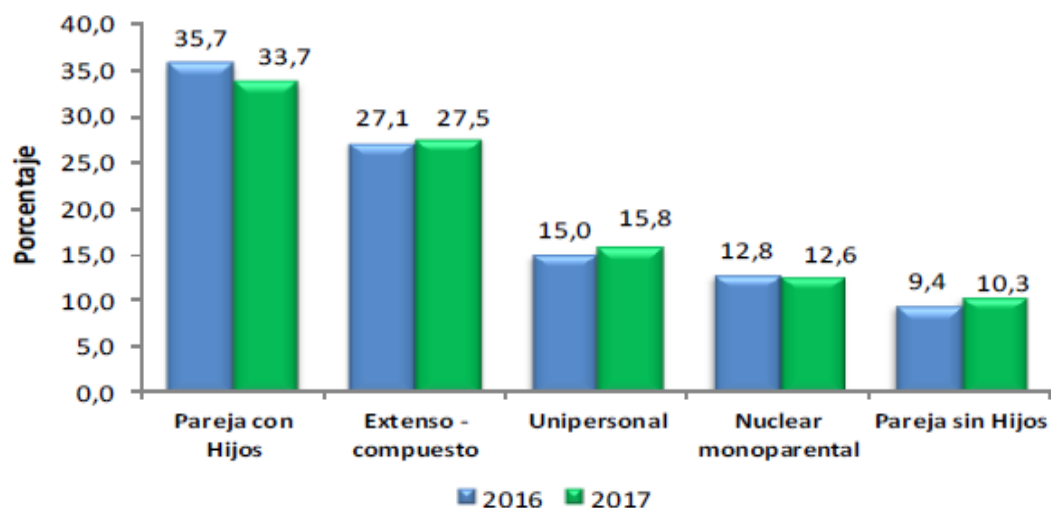
Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

3.4.1 Hogares Unipersonales.

De acuerdo a la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) del DANE de 2017, al analizar la conformación del tipo de hogares Colombianos⁶, se encuentra que los hogares unipersonales en fueron el 15,8% de los hogares del total nacional, un aumento del 0,8% respecto al año 2016.

⁶ **Hogar nuclear monoparental:** compuesto por un solo progenitor (padre o madre) y sus hijos. • **Hogar extenso - compuesto:** formado por un hogar nuclear (pareja con hijos o pareja sin hijos) o no nuclear más otros parientes (tíos, primos, hermanos, suegros) o personas sin parentesco con el jefe del hogar. • **Hogar unipersonal:** compuesto por una sola persona.

Gráfico 8. Distribución porcentual de personas según tipo de hogar donde habitan



Fuente: DANE – Total Nacional 2016-2017

3.4.2 Estructura poblacional por sexo y edad.

La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020.

Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias.

Durante las dos últimas décadas (período 1985-2005) la población menor de 15 años pasó de representar 38% a 31% dentro del total, mientras la proporción de adultos jóvenes (15-29 años) transitó de 29.8% a 26.3%. De manera contraria, la población entre 30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. Estas tendencias continuarán profundizándose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas.

3.4.3 Principales indicadores.

En Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumentado significativo desde hace varias décadas.

Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y se espera alcance un nivel récord de 76.15 años en 2020.

La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años.

Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años.

La dinámica del menor ritmo de crecimiento de la población también puede constatare al observar la evolución en el último periodo intercensable de algunos indicadores demográficos asociados al cambio en la estructura de edades.

Tabla 7. Identificación de Variables del entorno Demográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Aumento esperanza de vida	O			X	
Crecimiento demográfico	A	X			
Hogares Unipersonales	A		X		
Población en edad de trabajar	A		X		
Población económicamente productiva	O			X	
Tamaño de las familias	O			X	
Envejecimiento de la población	O			X	
Estrato modal de la población	O			X	

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.5 ENTORNO SOCIAL.

El estudio de las condiciones sociales actuales del país, su coyuntura y estructura, permite identificar y entender las necesidades y expectativas de sus habitantes y por supuesto, esto ayuda al establecimiento de las posibles alternativas que en este sentido han de ser planteadas.

3.5.1 Cobertura de servicios públicos.

De acuerdo con los resultados de la encuesta Nacional de calidad de vida ECV 2017 del DANE, el perfil social de Colombia y sus regiones es el siguiente:

Tabla 8. Cobertura servicios públicos

SERVICIO PUBLICO	NACIONAL	CABECERA	CENTROS POBLADOS Y RURAL DISPERSO
TOTAL HOGARES en miles	14,969	11,871	3,098
Energía	99,5%	99,9%	98,3%
Gas	64,8%	77,6%	15,8%
Acueducto	90,3%	97,6%	62, %
Alcantarillado	78,6%	92,9%	24, %
Recolección de basuras	87,5%	98,6%	44,8 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la ECV 2017 DANE

Como se evidencia en la tabla 8, la cobertura en servicio de energía eléctrica llega a la mayoría de la población, con un total de 99,5% de cubrimiento total, sin embargo, existen debilidades en el cubrimiento de servicios de alcantarillado y recolección de basuras en los centros poblados y rural especialmente, notándose brechas significativas en relación con los promedios nacionales y los promedios de las cabeceras.

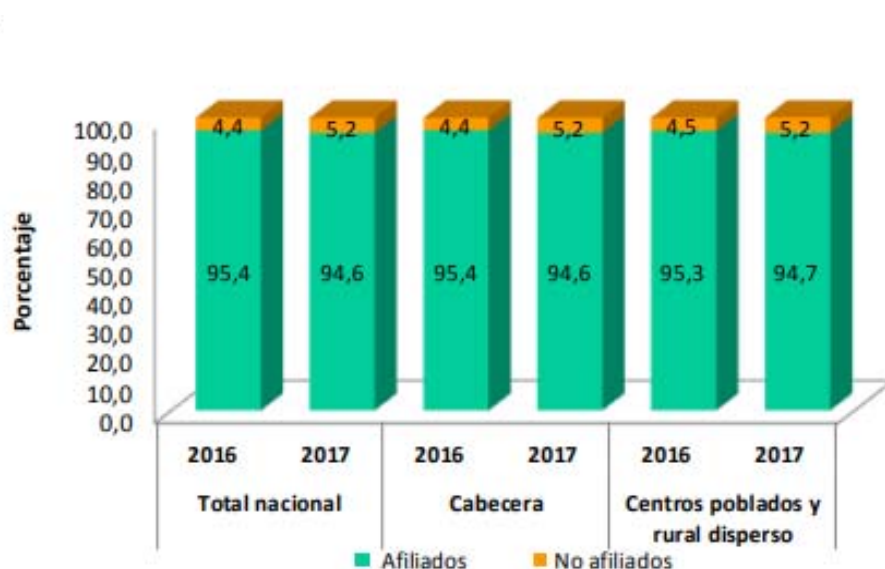
3.5.2 Salud.

En el año 2017, el 94,6% de la población colombiana manifestó estar afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

En cabeceras este porcentaje alcanzó el 94,6%, mientras que en centros poblados y rural disperso se observó 94,7% de personas que manifestaron estar afiliadas al sistema de seguridad social en salud en 2017

La ECV 2017 reportó que el 50% de las personas que manifestó estar afiliadas a SGSSS estaban en el régimen subsidiado y 49,7% en el régimen contributivo. A nivel de regiones, esta distribución se muestra en la siguiente tabla:

Gráfico 9. Personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud



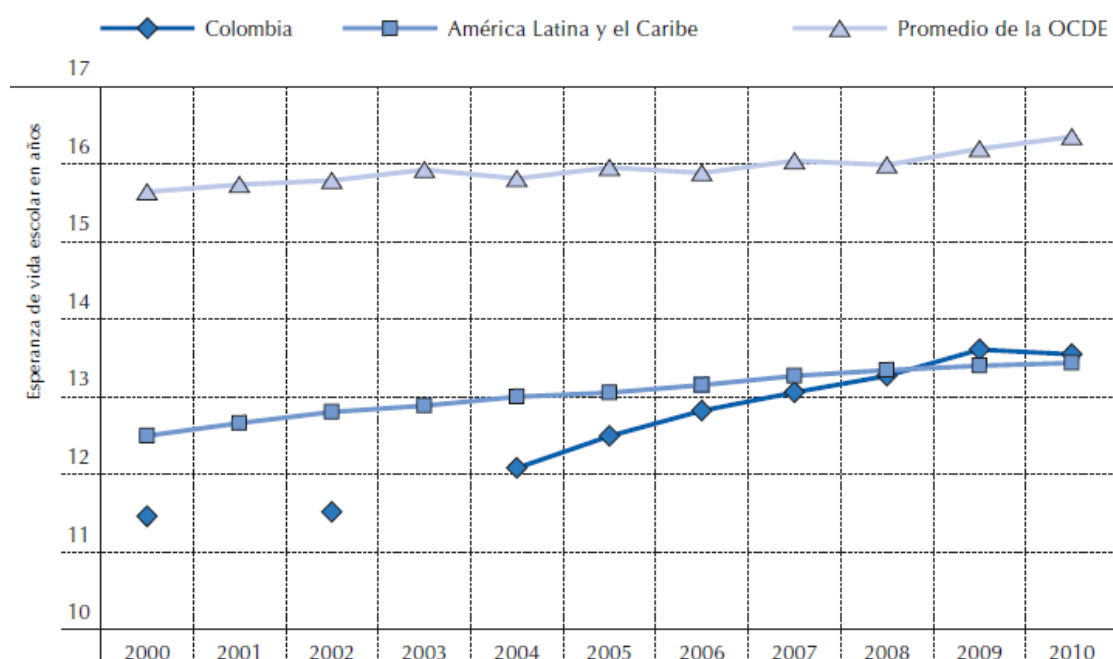
Fuente: DANE – ECV 2017. Distribución porcentual en Colombia 2016-2017

Notas: El porcentaje faltante para completar el 100%, corresponde a la opción “No sabe”. Las variaciones 2016-2017 son estadísticamente significativas para total nacional y cabecera.

3.5.3 Educación.

De acuerdo con la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), Colombia ha incrementado la esperanza de vida escolar o mínimo promedio de años de escolaridad en 2 años en la última década (pasando de 11,4 años en 2001 a 13,5 años en 2010), mientras que los países de la OCDE y de América Latina aumentaron la esperanza de vida escolar o mínimo promedio de años de escolaridad en 1 año en promedio, hasta 16,5 años y 13,4 años, respectivamente, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5. Esperanza de vida escolar en todos los niveles educativos (2000-2011)



Nota: los enlaces que faltan sugieren que los datos de ese año en particular no estaban disponibles.

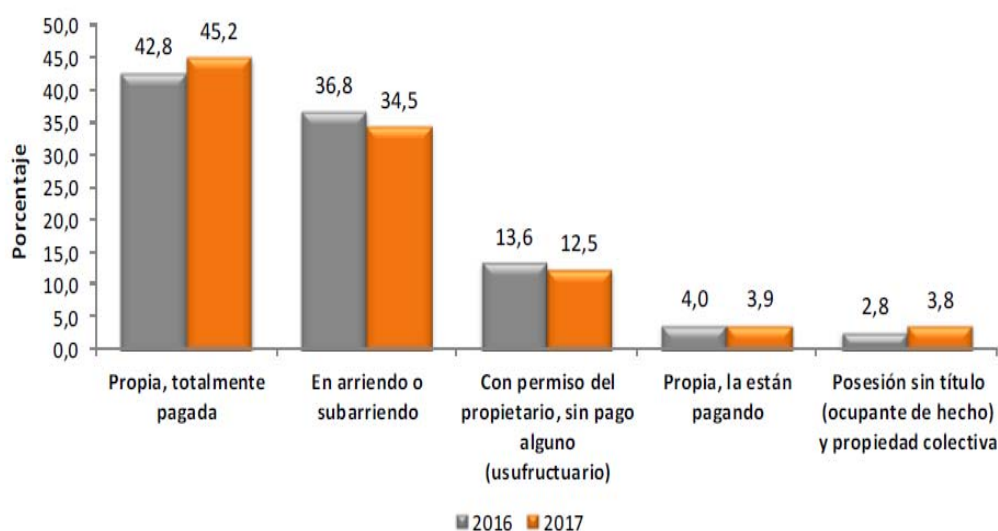
Fuente: UNESCO-UIS (2015), "Browse by theme: Education", Centro de Datos, Instituto de Estadística de la UNESCO, www.uis.unesco.org/DataCentre/Pages/BrowseEducation.aspx.

3.5.4 Tenencia de vivienda.

En 2017 para el total nacional, el 45,2% de los hogares eran propietarios de vivienda totalmente pagada, mientras que los hogares que manifestaron estar pagando la vivienda fueron el 3,9%.

Los hogares en condición de arrendatarios y subarrendatarios alcanzaron el 34,5% y los usufructuarios fueron el 12,5%.

Gráfico 10. Hogares según tenencia de la vivienda (Distribución porcentual)
Total nacional año 2016 – 2017



Fuente: DANE – ECV

Nota: Las variaciones 2016-2017 son estadísticamente significativas para las opciones “propia totalmente pagada”, “en arriendo o subarriendo” y “posesión sin título (ocupante de hecho) y propiedad colectiva”.

3.5.5 Pobreza monetaria.

De acuerdo con el DANE (2017), las ciudades con menor incidencia de la pobreza monetaria en 2017 fueron: Bucaramanga con 12%, y Bogotá con un 12,4%. Barranquilla, Cali y Cartagena; ciudades donde tiene presencia FONAGECOLDEX tiene una incidencia de 20%, 15,5% y 27% respectivamente.

Tabla 9. Incidencia de la Pobreza Monetaria⁷

Dominio	Año		
	2015	2016	2017
Cifras en porcentaje			
Barranquilla AM*	22,0	21,7	20,0
Bogotá*	10,4	11,6	12,4
Bucaramanga AM	9,1	10,6	12,0
Cali AM*	16,5	15,4	15,5
Cartagena*	26,2	29,1	27,0
Cucuta AM	32,9	33,4	33,5

⁷ Principales Dominios y 13 Ciudades y Áreas Metropolitanas (A.M) 2015-2017

Ibague	17,5	17,3	18,4
Manizales AM	13,9	14,6	13,8
Medellin AM	14,3	14,1	13,4
Monteria	25,2	31,0	27,7
Pasto	25,3	23,0	20,2
Pereira AM	17,7	16,4	12,7
Villavicencio	16,6	19,8	19,5
Nacional	27,8	28,0	26,9
Cabeceras	24,1	24,9	24,2
Centros poblados y rural disperso	40,3	38,6	36,0
13 ciudades y A.M.	15,4	15,9	15,7
Otras Cabeceras	36,8	37,8	36,5

Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.
 AM: Área Metropolitana
 Ciudades con presencia de FONAGECOLDEX*

3.5.6 Pobreza monetaria extrema.

En cuanto a la incidencia de la pobreza monetaria extrema, el DANE (2017) reportó que las ciudades con menor incidencia fueron: Pereira con 0,8%, y Bucaramanga con un 1,4%. Barranquilla, Cali y Cartagena; ciudades donde tiene presencia FONAGECOLDEX tiene una incidencia de 2,4%, 3,5% y 4,1% respectivamente.

Tabla 10. Incidencia de la Pobreza Monetaria Extrema⁸

Dominio	Año		
	2015	2016	2017
Cifras en porcentaje			
Barranquilla AM*	2,4	2,8	2,4
Bogotá*	2,0	2,3	2,4
Bucaramanga AM	1,3	1,2	1,4
Cali AM*	3,4	3,2	3,5
Cartagena*	4,0	5,5	4,1
Cúcuta AM	6,9	7,0	5,3
Ibagué	2,6	2,4	2,6
Manizales AM	1,7	2,5	2,1
Medellín AM	3,3	2,9	2,4
Montería	2,1	4,3	3,6

⁸ Principales Dominios y 13 Ciudades y Áreas Metropolitanas (A.M) 2015- 2017

Pasto	4,2	3,2	2,9
Pereira AM	2,1	1,8	0,8
Villavicencio	3,1	4,7	4,5
Nacional	7,9	8,5	7,4
Cabeceras	4,9	5,6	5,0
Centros poblados y rural disperso	18,0	18,1	15,4
13 ciudades y A.M.	2,7	2,9	2,7
Otras Cabeceras	8,1	9,4	8,4

Fuente: DANE, cálculos con base GEIH.

AM: Área Metropolitana

Ciudades con presencia de FONAGECOLDEX

3.5.7 Desigualdad de ingresos.

Para 2017, 7 de las 13 principales ciudades del país presentaron reducciones en el coeficiente Gini de desigualdad de ingresos, respecto a 2016. Entre los que se destacan: Cali que pasó de 0,476 a 0,460; Cartagena que pasó de 0,460 a 0,449 y Pereira que pasó de 0,411 a 0,401.

Por su parte en el año 2017 el coeficiente de Gini para Bogotá registró 0,498 frente a 0,499 en 2016 (disminuyó en 0,001 puntos). A nivel nacional, el coeficiente Gini en el 2017 fue de 0,508 con una disminución de 0,009 con respecto al año anterior.

Tabla 11. Coeficiente de Gini⁹

Dominio	Año		
	2015	2016	2017
Cifras en Porcentaje			
Barranquilla AM	0,439	0,433	0,440
Bogotá	0,498	0,499	0,498
Bucaramanga AM	0,407	0,399	0,406
Cali AM	0,478	0,476	0,460
Cartagena	0,467	0,460	0,449
Cúcuta AM	0,442	0,427	0,426
Ibagué	0,444	0,430	0,429
Manizales AM	0,455	0,478	0,455
Medellín AM	0,489	0,478	0,464
Montería	0,449	0,463	0,463
Pasto	0,489	0,469	0,470
Pereira AM	0,439	0,411	0,401
Villavicencio	0,446	0,452	0,452
Nacional	0,522	0,517	0,508
Cabeceras	0,498	0,495	0,488

⁹ Principales Dominios y 13 Ciudades y Áreas Metropolitanas (A.M) 2015- 2017

Centros poblados y rural disperso	0,454	0,458	0,456
13 ciudades y A.M.	0,488	0,485	0,477
Otras Cabeceras	0,476	0,471	0,469

Fuente: DANE, cálculos con base GEIH. AM: Área Metropolitana

Ciudades con presencia de FONAGECOLDEX

3.5.8 Pobreza Multidimensional.

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) se construye con base en cinco dimensiones: las condiciones educativas del hogar, las condiciones de la niñez y la juventud, la salud, el trabajo y el acceso a los servicios públicos domiciliarios y las condiciones de la vivienda. Estas 5 dimensiones involucran 15 indicadores¹⁰

Y son considerados pobres los hogares que tengan privación en por lo menos el 33% de los indicadores.

La fuente para el cálculo de la pobreza multidimensional es la Encuesta Nacional de Calidad de Vida - ENCV, la cual tiene representatividad estadística para los dominios cabeceras y centros poblados y rural disperso, así como para las regiones Atlántica, Oriental, Central, Pacífica (sin Valle del Cauca), Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca. De esta manera, es posible calcular el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional para estos dominios.

3.5.8.1 Total, Nacional.

Para 2017, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional disminuyó 0,8 puntos porcentuales pasando de 17,8 % en 2016 a 17,0 %.

3.5.8.2 Total, regiones.

Para 2016, el porcentaje de personas en pobreza multidimensional en la región Pacífica (sin incluir Valle del Cauca) fue de 33,2%, Caribe fue de 26,4%, Central 18%, Antioquia 15,1%, Oriental 16,8%, Valle del Cauca 12% y Bogotá 5,9%.

¹⁰ 1. Rezago escolar, 2. Bajo logro educativo, 3. Trabajo informal, 4. Sin acceso a fuente de agua mejorada, 5. Sin aseguramiento en salud, 6. Material inadecuado de pisos, 7. Analfabetismo, 8. Inadecuada eliminación de excretas, 9. Inasistencia escolar, 10. Barreras a servicios para cuidado de la primera Infancia, 11. Trabajo infantil, 12. Hacinamiento crítico, 13. Desempleo de larga duración, 14. Material inadecuado de paredes exteriores, 15. Barreras de acceso a servicios de salud

Tabla 12. Índice de Pobreza Multidimensional Regiones 2015-2016

Regiones	Año	
Cifras en Porcentaje	2015	2016
Caribe	31,2	26,4
Oriental	17,5	16,8
Central	22,1	18,0
Pacífica (sin incluir Valle)	33,8	33,2
Bogotá	4,7	5,9
Valle del Cauca	15,7	12,0
Antioquia	18,7	15,1

Fuente: DANE - Encuesta Nacional de Calidad de Vida.

3.5.9 Violencias, conflicto armado, desplazamientos, convivencia ciudadana.

Colombia continúa enfrentando las consecuencias de 50 años de conflicto armado interno y violencia debido a la presencia de grupos armados ilegales, tráfico de droga, minas antipersonal y disputas por el control del territorio. Como resultado la población civil se enfrenta al reclutamiento forzado de niños, control de comunidades, amenazas y asesinatos selectivos al igual que violencia sexual y basada en género (SGBV). La inseguridad, sobre todo, continúa siendo una realidad dentro del territorio colombiano y la situación empeora a lo largo de las zonas fronterizas, lo que ha obligado a cerca de 327.000 colombianos hasta ahora, a huir cruzando las fronteras, en busca de protección internacional en países vecinos como Ecuador.

3.5.9.1 Tendencias de Desplazamiento.

Desde 1997 al 1 de diciembre de 2013 han sido registradas oficialmente 5.185.406 personas desplazadas internas con un impacto desproporcionado en la población afrocolombiana y las comunidades indígenas. De estas declaraciones, 99.150 personas han sido víctimas de desplazamiento en 2012. Entre el año 2007 y el 2013 ha aumentado la concentración de la tasa de expulsión en el país. Mientras que en el 2007 el 25% de las tasas de expulsión se concentraba en 17 municipios, en el 2013 sólo 10 municipios (Buenaventura, Medellín, Tierralta, Suárez, Ricaurte, Riosucio, López de Micay y Puerto Asís) concentraron el 50%.

Los 3 departamentos con la concentración más alta de eventos de desplazamientos masivos (más de 50 personas) durante el 2013 son Nariño, Antioquia y Chocó (Costa Pacífica). Sólo entre enero y noviembre de 2013, el ACNUR registró un total de noventa eventos de desplazamiento masivo, afectando a cerca de 6.881 familias. La mayoría de los desplazados internos, son desplazados de zonas rurales a centros urbanos, aunque los desplazamientos intra-urbanos también están en aumento ya que el 51% los desplazados internos residen en las 25 ciudades principales de Colombia.

3.5.9.2 *Índice de Homicidios.*

De acuerdo a registros de la criminalidad en Colombia y actividad operativa de la Policía Nacional durante el año 2015, se intenta avanzar en la línea de interpretación de la violencia homicida como la mejor manera de analizar a nivel territorial las manifestaciones de la violencia (United Nations Office on Drugs and Crime, 2013), en la cual otras formas de criminalidad pueden utilizarla como un componente instrumental (Nivette, 2012; Nivette & Eisner, 2012); en concreto, algunas estructuras de la delincuencia organizada son las más recurrentes en esta práctica como forma de intimidación (Gambetta, 1993, 2008). Sin embargo, no siempre cuando hay homicidio es el reflejo del crimen organizado, pues también puede ser la expresión de la violencia local o las dificultades para dirimir conflictos (e. g., riñas, violencia doméstica). Bajo estas presunciones durante el año 2015, la tasa de homicidios nacional, se ubicó en 28 Hx100h.

Durante el año 2015 los territorios con poblaciones grandes no necesariamente reflejan niveles altos de violencia homicida (Bogotá, Boyacá, Santander, Córdoba, Antioquia, Atlántico y Bolívar), y en contraste, en algunos departamentos pequeños, aunque el número de homicidios pareciera ser bajo, al calcularlo con la población, se evidencian tasas altas, por encima de la nacional (Quindío, Putumayo, Caquetá, Chocó, Guaviare y Arauca), en donde los departamentos de Quindío y Putumayo registran los mayores porcentajes de sicariato en el país (75% y 68%, respectivamente), lo cual hace necesario fortalecer las estrategias contra el homicidio instrumental en esas zonas. Así mismo, deben ser prioridad las acciones contra la violencia homicida en los **departamentos de Valle, Quindío y Cauca, en donde, para el caso del Valle, la ciudad de Cali, seguida por Palmira, Tuluá, Buga, Cerrito y Buenaventura, en su orden, concentran cifras altas.**

3.5.9.3 *Acuerdo de Paz y Posconflicto.*

El modelo económico cooperativo promueve la asociación y la formación de comunidades, por lo que podría estimular el desarrollo en tiempos de paz¹¹.

El congreso ha sido el espacio para ratificar que el sector cooperativo, está llamado a ser protagonistas del posconflicto. Frente a esto, Griselda Restrepo, ministra de Trabajo en 2017, señaló que “cuando se decidió hacer la organización solidaria de las FARC, y cuando la Superintendencia de Economía Solidaria empezó a capacitarlos, empecé a entender lo importante y lo visionarios que son los cooperativistas”.

La rentabilidad del sector está demostrada en Colombia y en el mundo, en donde hay más de 1.000 millones de personas asociadas. Pero, más allá de eso, lo que hoy dirige la mirada de instituciones públicas, privadas y no gubernamentales a este tipo de empresas es el valor social

¹¹ En este sentido la Unidad Administrativa Especial de organizaciones Solidarias (UAEOS) junto con el Ministerio de Trabajo formularon el “Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural – PLANFES 2017-2032”

que todo el modelo le aporta a la construcción de paz. Su lógica de acumulación persigue el beneficio colectivo y no individual.

Si las cooperativas son vistas como una posibilidad social y económica para excombatientes y víctimas del conflicto armado, entonces las instituciones deben “entender que este modelo nace en estas circunstancias específicas, que se necesitan estrategias y mecanismos de acompañamiento, y no subsidios”.

El posconflicto es la posibilidad de ver cómo este modelo económico también puede impulsar la reconciliación. Pues, sus asociados están llamados a hacer parte activa de la coyuntura “haciendo sinergias con las empresas de los reinsertados, o también, comunicando las experiencias”.

Lina María Arbeláez, gerente nacional de reducción de pobreza e inequidad para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (PNUD), señaló que el cooperativismo es necesario para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues “si no logramos incluir a los que están detrás, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible se cae. Porque el objetivo es no dejar a nadie atrás y los cooperativistas son un ejemplo de cómo hacer esto”.

Una realidad que marcó el conflicto armado, y que es visible en la economía colombiana, es la brecha entre lo rural y lo urbano. Tras los acuerdos de paz, el Estado tiene el desafío de cambiar este escenario. Pero eso no es posible con un modelo de producción desigual y por eso el cooperativismo se ha vuelto la coyuntura económica de la paz.

68 de las 169 metas de las ODS también están alineadas con el Acuerdo de La Habana y, el éxito, depende de algo que esencialmente tienen las cooperativas: colectividad y alianzas. “El posconflicto necesita apalancamiento cooperativo: necesita bancarizarse, necesita seguridad social, salud y entrenarse para abordar un nuevo territorio y espacio”.

Pero, así como el modelo está llamado a renovar la forma de ver y hacer empresa en una coyuntura social y política que así lo exige, los cooperativistas también requieren que el Estado considere esta visión como una opción de primera mano y no de segunda. Es decir, la creación de una política pública que elimine algunas barreras operativas del sector y que incentive la cultura del cooperativismo.

3.6 ENTORNO CULTURAL

Debido a su **historia** colonial la cultura colombiana es muy similar a la de otros países latinoamericanos. El legado colonial de los españoles se extiende por todo el país y los pueblos indígenas se han distanciado de sus raíces precolombinas. Hoy día, la cultura colombiana es una mezcla de costumbres y tradiciones europeas e indígenas que se ven reflejadas a través de la música, el arte, la literatura y la relación con la naturaleza.

En cuanto a la **geografía** de Colombia, la hostilidad de su terreno y la abrupta variedad de su clima, siempre ha dificultado enormemente los viajes y las comunicaciones, lo que ha

contribuido a fomentar un regionalismo muy extendido. A pesar de este regionalismo, el fútbol es el lazo que une a la sociedad colombiana, dividida también en clases económicas. Otra celebración que también mantiene unido al pueblo colombiano es el carnaval. El carnaval ocupa un lugar muy importante en la cultura colombiana y es una fiesta muy esperada año tras año.

La **música** es parte esencial de la cultura de Colombia, existiendo una gran afición a la cumbia y el vallenato en todo el país. Artistas como Shakira han popularizado la música colombiana por todo el mundo. Gabriel García Márquez es la figura más destacada de la literatura colombiana, siendo Colombia el común denominador de todas sus obras literarias. Fernando Botero y su inconfundible y mundialmente reconocido estilo de lo abstracto, son el mayor exponente de la escena artística de Colombia.

Colombia es un país de una rica **diversidad**. Su sociedad se compone de muchos grupos étnicos, en el que destaca la población mestiza –proveniente de la mezcla de la población europea y nativa-. Colombia es, asimismo, el segundo país de habla española en el mundo, pero también cuenta con aproximadamente sesenta y cinco lenguas indígenas.

A través de los siglos Colombia ha desarrollado una identidad propia potenciada por su ubicación geográfica, en la frontera entre América Central y del Sur. Al igual que en gran parte de Latinoamérica, el catolicismo –practicada por el 90% de la población- es la **religión** predominante en el país. Esto significa que muchos de sus días festivos tienen un significado religioso, aunque hay también tiene seis días de fiestas no religiosas a lo largo del año. La multitud de fiestas, festivales y carnavales convierte a la colombiana en una cultura apasionante, perpetuada por gente muy amable y alegre.

Entre sus **platos nacionales** los más populares son el sancocho, una especie de sopa; la arepa, una especie de sándwich; y la bandeja paisa, un plato tradicional a base de carne.

La **Feria** del Libro anual en Bogotá, su Festival de Teatro bienal y la Feria veraniega de las Flores de Medellín son eventos populares. Colombia también celebra una vibrante *Semana Santa*, especialmente en Popayán, donde músicos, artistas, desfiles elaborados y espectadores expectantes confluyen en marzo o abril. La *fiesta de carnaval* que se celebra cada año en Barranquilla presume de ser la segunda mayor del mundo, después de la de Río de Janeiro en Brasil. Colombia cuenta con un sin número de ferias entre las que se destaca la popular feria de Cali realizada en el mes de diciembre de cada año resaltando y homenajeando la música salsa.

Tabla 13. Identificación de Variables Entorno Socio-cultural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Necesidades Básicas Insatisfechas- NBI	O				X
Pobreza e indigencia	A	X			
Educación	O			X	
Servicios en Salud	O			X	
Desplazamiento Forzado	A	X			
Exclusión	A		X		
Racismo	A		X		

Cultura y Valores	A	X			
Estructura Familiar	A		X		
Ilegalidad	A		X		
Responsabilidad Social Empresarial	O				X
Acuerdos de paz y posconflicto	O				X
Violencia	A		X		
Calidad del Empleo	A		X		
Fragmentación Socio-Espacial	A		X		
Capital Social	A	X			
Confianza Ciudadana	A		X		
Participación Ciudadana y en movimientos sociales	A	X			
Convivencia Ciudadana	A		X		

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

De acuerdo a lo indicado por COLCIENCIAS en el documento No. 162 de 2016, los factores que limitan el desarrollo de la ciencia y la tecnología en Colombia y en sus regiones se pueden agrupar en tres categorías:

3.7.1 De índole cultural e institucional.

- Percepción parcial y distorsionada de lo que es la ciencia y la tecnología y de su contribución para el desarrollo del país.
- Número insuficiente de investigadores en áreas de la ciencia y la tecnología.
- Poca credibilidad en nuestras capacidades debido al excesivo culto de lo extranjero.
- Deficiencias en la educación formal, particularmente en la enseñanza de la ciencia y la tecnología.
- Limitado nivel de institucionalización de las actividades científicas y tecnológicas.

3.7.2 De índole económico y financiero.

- Baja inversión en investigación científica y tecnológica, en formación de recursos humanos y en infraestructura.
- Insuficiente asignación de recursos para la investigación científica tecnológica por parte del sector privado.
- Inadecuada articulación entre las diversas fuentes de recursos financieros para la investigación científica y tecnológica.

3.7.3 De índole organizacional y de gestión.

- Estructuras administrativas inadecuadas y cultura institucional de las entidades de educación superior que no facilitan la investigación.
- Escasa interacción entre las instituciones generadoras de conocimiento y sus usuarios.
- Baja capacidad innovadora del sector productivo y de la demanda que este último genera por investigación y servicios tecnológicos.
- Falta de dinamismo económico, pérdida de competitividad y dificultades de inserción en un mundo y un mercado internacional altamente cambiante y globalizado.

Dentro del diagnóstico estratégico referido anteriormente para Cali, se plantea como posibles causas las siguientes:

- Deficiente gestión estratégica de la innovación.
- Débil articulación entre los actores del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Falta de orientación del talento humano en I+D+i.
- Baja apropiación de la innovación como factor estratégico del desarrollo productivo.
- Poca inversión pública y privada en I+D+i.
- Débil relación entre la academia y la empresa.
- Falta de cultura de innovación.
- Ausencia de incentivos y mecanismos de financiamiento de largo plazo para la innovación.
- Baja confianza en las capacidades y potencialidades de la región.

3.7.4 Fortalezas Competitivas del Valle del Cauca¹².

- Infraestructura vial
- Plataforma portuaria
- Plataforma para la producción de conocimiento
- Cobertura de servicios públicos
- Red de ciudades intermedias
- Diversidad en comercio y servicios
- Alta participación de la industria en el PIB
- Desarrollo y liderazgo de la responsabilidad social empresarial
- Conformación de grupos empresariales en la región (“Multilatinas”)
- Encadenamiento productivo (existen 14 cadenas productivas)

3.7.5 Debilidades Competitivas del Valle del Cauca¹³.

- Daño ambiental

¹²íbid.

¹³íbid.

- Situación social de Buenaventura
- Oferta y calidad de las universidades
- Bajo nivel de ciudades digitales
- Liderazgo empresarial
- Baja calidad en la articulación sector público y sector privado
- Poca atracción de capital de inversión extranjera
- Falta de integración y articulación productiva y empresarial
- Insuficiente actividad innovadora de las empresas e instituciones
- Alta economía informal
- Escasas formas de cooperación proveedores-clientes-consumidores
- Pérdida de instituciones financieras propias
- Baja tasa de creación de nuevas grandes empresas
- Migración
- Desigualdad
- Desempleo
- Desplazamiento

3.7.6 Las TIC en el sector cooperativo.

De acuerdo con Alberto García Müller y Jesús E. Duque de la Revista de Educación para el Cooperativismo de Argentina; La mayoría de las cooperativas no hacen uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), bien sea por desconocimiento de las mismas, o bien por desconfianza frente a las innovaciones. También, por temor a la aplicación de sanciones de parte de la autoridad pública encargada de la fiscalización de sus actividades, por el supuesto incumplimiento de supuestas normativas que lo prohíben.

Es un hecho que la participación –física y personal– en la Asamblea, de los asociados que se encuentran geográficamente distantes del lugar de celebración de la misma, se hace difícil por diversas razones: por el tiempo que se consume y el dinero que se gasta en los desplazamientos desde sus lugares de origen y en la presencia en las sesiones mismas, por las malas condiciones de las vías de comunicación, por la dificultad de abandonar sus empleos o responsabilidades personales para asistir a las reuniones, por los altos costos logísticos y organizativos que representa tener reunido un elevado número de personas (locales, comidas, alojamiento, materiales escritos, etc.).

Sin embargo, es posible superar estos problemas utilizando las TIC; además, su uso permite el acceso a nuevas fuentes de oferta y demanda.

hoy en día algunas cooperativas han incorporado las TIC en la legalización de los libros sociales, asientos contables, presentación de informes a sus asociados, la Asamblea virtual, convocatoria electrónica, voto electrónico y participación de los asociados.

Tabla 14. Identificación de Variables Entorno Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Mitificación de la Ciencia y la Tecnología	A	X			
Escasez de Investigadores	A		X		
Cultura (Culto a lo Extranjero)	A		X		
Formación en Ciencia y Tecnología	A		X		
Institucionalización de la C y T	O			X	
Inversión en C y T	A		X		
Capacidades para la Innovación	A		X		
Cultura de la Innovación	O			X	
Confianza en Capacidades Regionales	A	X			
Articulación de los Actores en C y T	A		X		
Relación Academia y Empresa	A		X		
Ciudades Digitales	O			X	
Oferta Educativa Educación Superior	O			X	
Creación de Empresas Base Tecnológica	O			X	

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.8 ENTORNO POLÍTICO

Entendido este entorno¹⁴ como los procesos de gobiernos nacionales, regionales y locales, así como los diferentes grupos de poder que pueden afectar las normas de procedimiento para hacer negocios, permite enfocar este análisis haciendo referencia a la preocupación principal de los Informes Regionales de Desarrollo Humano del PNUD, cuando plantean que el reto para lograr una sociedad incluyente bien gobernada, es el de construir una cultura de gobernabilidad democrática y capacidad institucional para asegurar una gestión pública eficiente, transparente e incluyente.

Estos informes plantean como dificultades en la región para ir a concretar dicho reto las siguientes situaciones:

- Crisis de gobernabilidad y sus expresiones en la gestión de lo público.
- Deficiencias en la planificación del desarrollo.
- Regular desempeño fiscal de los gobiernos.
- Inversión social precaria de los gobiernos.
- Debilidades para producir alianzas, acuerdos y consensos.
- Débil participación ciudadana en la gestión de lo público.

¹⁴ El Radar Empresarial. Karl Albrecht. Descubra las Fuerzas que Configuran su Empresa. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1999.

Siendo coherente con lo anterior, se puede decir que Colombia presenta síntomas y rasgos de una aguda problemática de gobernabilidad democrática, palpable en los siguientes elementos:

- Baja representatividad, débil legitimidad y no continuidad de los proyectos políticos.
- Crisis de liderazgo político y social, quiebra de la confianza y la credibilidad en el gobierno, en los partidos y grupos políticos y en las elites dirigentes.
- Carencia de propósito y acción colectiva de largo plazo, o una agenda pública de largo plazo ampliamente compartida, como guía efectiva de las políticas, proyectos y de la acción pública.
- Agudo debilitamiento de las capacidades institucionales públicas para liderar procesos e incidir, en forma eficaz, a través de políticas públicas en la superación de problemáticas.
- Acumulación de problemas y el retraso relativo de la ciudad frente a otras, en diferentes aspectos: urbanos, de movilidad, ambiental, de convivencia y desarrollo social.
- Tensiones y débil articulación entre lo social y lo político, entre la sociedad civil, la ciudadanía y las elites gobernantes y dirigentes, políticas y económicas.
- Dificultades en la construcción de la agenda pública.
- Debilitamiento de la capacidad institucional.
- Problemática de transparencia en la gestión pública y el debilitamiento de lo público.
- Debilitamiento de las organizaciones sociales y la participación social.
- Debilitamiento del capital social.
- Discontinuidad de las políticas públicas que responden a coyunturas y demandas corporativas, políticas y electorales.
- Parcial profesionalización de la burocracia pública.
- Predominio de una lógica clientelista en la provisión de cargos y en la celebración de contratos.
- Baja capacidad del municipio para administrar y defender los bienes y servicios públicos.

3.8.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que se llevó a cabo en septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar en 2015. Los ODM, adoptados en 2000, apuntan a una serie de áreas que, incluidos la reducción de la pobreza, el hambre, las enfermedades, la desigualdad de género y el acceso al agua y saneamiento. Se han hecho enormes progresos en los ODM, lo que muestra el valor de

una agenda unificadora apoyada por metas y objetivos. A pesar de este éxito, la indignidad de la pobreza no se ha terminado para todos.

Ilustración 1. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU



Fuente: ONU, Organización Naciones Unidas 2015

3.8.2 El sector Cooperativo y los objetivos de desarrollo sostenible.

Las cooperativas ya están presentes en todas las áreas que los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos. Aunque las cooperativas son fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible en todo el mundo, debido a su focalización en sus socios y en las necesidades locales, no siempre han tenido una actitud proactiva en los debates nacionales e internacionales.

Existe un amplio consenso entre muchos actores, entre ellos organismos de las Naciones Unidas como la Organización Internacional del Trabajo, y la Alianza Cooperativa Internacional, acerca de que la empresa cooperativa es el tipo de organización que mejor satisface todas las dimensiones de la reducción de la pobreza y la exclusión. Las cooperativas están contribuyendo a la igualdad de género, no sólo mediante el aumento del número de mujeres que son socias de ellas, sino también creando más oportunidades para las mujeres en economías y sociedades locales de muchas partes del mundo. Apoyan el acceso a la educación de calidad y el aprendizaje a lo largo de la vida. Las cooperativas aseguran vidas saludables mediante la creación de infraestructuras para la prestación de servicios de salud, el financiamiento de la asistencia sanitaria y la prestación de servicios de salud en el hogar a personas que viven con el VIH/SIDA, entre otras actividades.

Por último, las cooperativas también contribuyen a la creación de un entorno propicio mundial al desarrollo sostenible mediante la reducción de la brecha comercial entre el mundo en desarrollo y el desarrollado, estabilizando los sistemas financieros durante las crisis y proporcionando la base para la profundización financiera en todo el mundo.

Las cooperativas deberían ser proactivas interviniendo en los debates sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 a todos los niveles (local, nacional, regional e internacional) para asegurar la posibilidad de compartir sus experiencias sobre el logro del desarrollo sostenible. Las organizaciones cooperativas nacionales, regionales e internacionales deberían mejorar sus funciones de representación y defensa del sector, para conseguir una mayor presencia y reconocimiento del punto de vista de las cooperativas en la agenda para el desarrollo después de 2015 y en los debates políticos internacionales y en general en la creación de políticas públicas.

Tabla 15. Identificación de Variables Entorno Político

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Gobernabilidad Democrática	A	X			
Planificación del Desarrollo	O			X	
Desempeño Fiscal	A		X		
Inversión Social	O			X	
Proyectos Políticos	A		X		
Liderazgo Político	A		X		
Acción Colectiva	O			X	
Políticas Públicas	O			X	
Organización Sociedad Civil	O			X	
Influencia de Organizaciones Sociales	O			X	
Gestión Pública	A		X		
Objetivos de Desarrollo Sostenible	O				X

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.9 ENTORNO LEGAL

Dentro de este análisis conviene mencionar la importancia que desde la constitución política de 1991 de Colombia, se le ha dado a la economía solidaria, para ello se deben mencionar los siguientes artículos:¹⁵

¹⁵ Ministerio de la Protección Social y Dansocial. Curso Básico de Economía Solidaria con Énfasis en Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá, junio de 2006.

Artículo 38:

“Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”

Artículo 58:

En este artículo en donde se habla de las funciones social y ecológica de la propiedad, la Constitución resalta el papel del Estado respecto a las organizaciones solidarias diciendo: “... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”.

Artículo 333:

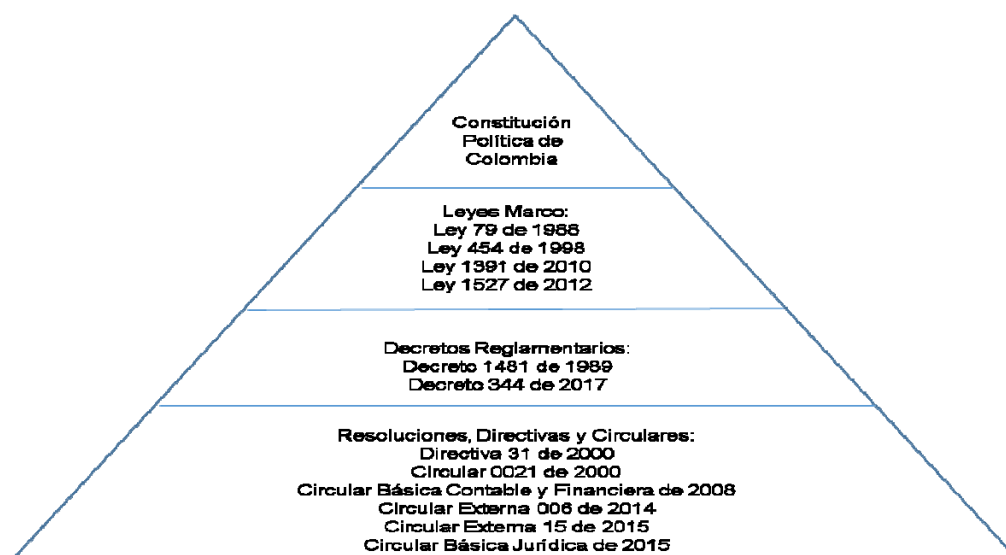
En este artículo, la Constitución Política amplía la responsabilidad que tiene la empresa, como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la Economía Solidaria diciendo: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

También nos recuerda la Constitución Política, que la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

3.9.1 Marco Legal y Normativo.

A continuación, se presenta de manera general una relación de las leyes y normas que rigen el Sector de la Economía Solidaria en Colombia y que permiten una visualización de las herramientas jurídicas de aplicación y consulta para las organizaciones de dicho sector:

Figura 6. Marco Legal Normativo en Colombia



Fuente: Ajustado de Ortiz, C.A. y Silva, A.M. (2010). Informe Final Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015 de Fondecop. Cali.

En la siguiente tabla se describe un resumen de estas disposiciones de orden legal:

Tabla 16. Normatividad vigente Sector Cooperativo

LEY / NORMAS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Constitución Política	Constitución Política	Plantea de los deberes y derechos del ciudadano colombiano. Marco jurídico, democrático y participativo que garantiza el orden político, social y económico de nuestro País
Constitución política - Art. 38 - Art. 39	Constitución Política de Colombia	Se garantiza el derecho de la libre asociación, para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realicen. Constitución de asociaciones.
Ley 79 de 1988	Ley del Cooperativismo	Define las bases de funcionamiento del modelo Cooperativo en Colombia
Ley 454 de 1998	Economía Solidaria	Se definen los conceptos de la Economía Solidaria como los principios y fines, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria y los organismos de apoyo para el sector.
Directiva 31	Implementación del PESEM	Las Cooperativas deben de organizar el funcionamiento de los procesos Educativos cumpliendo con los 5 ámbitos: Educación, Información, asistencia técnica, investigación y promoción.
Circular Básica Jurídica de 2015	Circular Básica Jurídica	Contempla toda la información relacionada con tramites, disposiciones de la superintendencia y procesos que debe llevar a cabo el sector solidario
Circular 004 de 2008	Circular Básica Contable y Financiera	Contempla toda la información relacionada con el manejo contable, PUC y los procesos financieros.
Decreto Ley 1481 de 1989	Fondos de empleados	Regula el funcionamiento y estructura de los fondos de empleados en Colombia. Teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales, administrativos y de constitución

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar la ley 1391 de 2010 por medio del cual se modificó el Decreto Ley 1481 que rige a los fondos de empleados, dentro de algunas disposiciones vale la pena resaltar dos de ellas por su impacto en la dinámica organizacional de dichas empresas:

- Ampliación del vínculo de asociación de trabajadores, pudiendo ser asociados las personas que le presten algún servicio.
- Creación de un fondo de desarrollo empresarial solidario con recursos provenientes de los excedentes en un porcentaje no inferior al 10%.

Otro aspecto que tiene sentido resaltar en este análisis del entorno legal es la expedición de la Ley Marco que la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas (ACI) realizó en el año 2009, la cual tiene como propósito brindar orientación acerca de los lineamientos fundamentales de la legislación cooperativa, tal como surgen de la doctrina cooperativa y solidaria, de los

estudios académicos y de la experiencia más acreditada del derecho comparado. Se trata de una ley general referida a toda clase de cooperativas, que no incluye un tratamiento fiscal por considerarse cuestiones que dependen de la política de cada país.

3.9.2 NIIF (Normas Internacionales de Información financiera).

Las NIFF son un conjunto de normas que son aceptadas, exigibles, comprensibles y estandarizadas globalmente; con el fin de que la información contenida en los estados financieros sea transparente y comparable buscando así mayor inversión extranjera y a otros usuarios de la información les permita tomar decisiones financieras. Estas normas son de materia contable, no de cumplir con requisitos legales.

El mayor impacto para el Sector Cooperativo que se ha generado en el proceso de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, es sobre el Patrimonio, teniendo en cuenta que para las Cooperativas el Capital Social representa más del 70% de su Patrimonio.

La economía solidaria a partir de los postulados de libre adhesión, retiro voluntario y capital variable e ilimitado, se convierte en un verdadero reto financiero, económico y normativo cuando se trata de efectuar la convergencia hacia las Normas Internacionales de Reporte Financiero (NIIF). Este proceso se considera dentro del texto del direccionamiento estratégico del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y es motivo de investigación y análisis por parte del sector, en especial el cooperativo especializado de ahorro y crédito.

Al analizar el aporte social vemos que se configura desde la concepción de financiación, una cuota-parte que debe ser reconocida en el componente obligaciones (pasivo) por la posibilidad de que el asociado de manera voluntaria e incuestionable decida retirarse, y una cuota-parte que sumará en el componente patrimonio, determinado por el aporte social mínimo irreductible que se ha fijado en el acuerdo cooperativo (estatutos), por parte de la entidad cooperativa.

Conforme al tratamiento contable que se da actualmente este aspecto difiere sustancialmente por cuanto se reconoce en el patrimonio la totalidad del aporte social.

Es procedente recomendar que las entidades del sector cooperativo en su proceso de convergencia a NIIF, realicen una actualización de sus estatutos con el fin de adecuar y aumentar el capital mínimo irreductible, de tal manera que permitan o posibiliten que su estructura de financiación y, por tanto, sus posibilidades de operación y márgenes de liquidez no se vean afectadas severamente al disminuirse de manera considerable el patrimonio, vía traslado de aportes sociales a pasivos exigibles y el posterior retiro de estos.

3.9.3 Tratamiento tributario especial para las organizaciones de la economía solidaria.

La Confederación de Cooperativas de Colombia-CONFECOOP, La Asociación Colombiana de Cooperativas -ASCOOP, la Asociación Nacional de Fondos de Empleados –ANALFE- y la

Confederación de Mutualidades de Colombia – CONAMUTUAL, proponen al país la discusión democrática de un régimen tributario cooperativo y solidario que sea correspondiente con la naturaleza jurídica, con el marco constitucional, con la identidad cooperativa y de la economía solidaria, y con el papel que en el desarrollo social y económico cumplen este tipo de organizaciones socioeconómicas.

Ante los errores de apreciación del significado de la economía cooperativa y solidaria y de su importancia social para la economía colombiana y ante las generalizaciones en que incurre el 2º informe de la Comisión, las entidades de representación del movimiento cooperativo y solidario del país proponemos que se mantenga un régimen tributario especial que contemple en forma sistemática el tratamiento de las organizaciones de la economía solidaria frente al impuesto de renta.

Cabe señalar que estas entidades pagan todos los impuestos regionales y nacionales, además del aporte del 20% de los excedentes de cooperativas y mutuales para financiar la educación formal, con lo cual se desvirtúa la postura peyorativa de algunos sectores, según la cual “dichas entidades no pagan impuestos”

En el marco de la reforma tributaria que se proyecta se deberá discutir, se desarrolle un marco tributario específico para las organizaciones de la economía solidaria que, al reconocer la identidad y las fortalezas sociales, culturales y económicas de este sector, contribuya al proceso de construcción de escenarios para la consolidación de la paz y la equidad en la nueva etapa que inicia Colombia.

Entre las razones profundas que debemos considerar para la formulación de este régimen tributario cooperativo y de la economía solidaria destacamos las siguientes:

Promoción y protección en la Constitución. Las organizaciones de la economía solidaria son reconocidas por la Constitución y tienen un régimen normativo especial a partir de la Ley 79 y la Ley 454, que establece la promoción y protección de estas formas de propiedad solidaria, lo cual debe expresarse, como históricamente ha sido, en un régimen tributario que reconozca sus características y su naturaleza y se constituya en un apoyo a la solidaridad y la cooperación.

Empresas solidarias. Las formas de economía solidaria son asociaciones de personas para ayudarse frente a problemas económicos y sociales comunes y no son empresas de inversionistas para obtener utilidades. Las cooperativas, los Fondos de Empleados y mutuales son empresas de economía social, solidaria, basada en el aporte de los asociados para cooperarse –en lo que la ley llama el acto cooperativo-. Esto significa que son diferentes a las empresas de propiedad de los inversionistas que unen capitales para obtener lucro en cualquier rama de la economía en actos mercantiles.

Excedentes, no utilidades. Los excedentes de las organizaciones de economía solidaria no son iguales a las utilidades de las empresas de capital ni en su origen, ni en su carácter, ni en su destino.

- Las cooperativas, fondos de empleados y mutuales generan sus excedentes del pago que sus asociados hacen por los servicios que reciben. El significado del “sin ánimo de lucro” en la economía solidaria consiste en que los excedentes de la operación económica no se reparten entre los asociados, sino que, como dice la ley, se aplican al cumplimiento de su objeto social, que es el bienestar de los asociados, a través de fondos y reservas. De esta manera se garantiza la sostenibilidad de este tipo de organizaciones. La cooperativa, la mutual o el fondo es propiedad común, colectiva, solidaria.

- A diferencia, las utilidades de las empresas de capital surgen del lucro de las transacciones comerciales que realizan y son para los propietarios inversionistas, que en las condiciones actuales de la economía nacional y mundial están marcados por un proceso de concentración de la propiedad, de la riqueza y del ingreso y de las oportunidades lo que genera una profunda desigualdad, con graves consecuencias sobre la vida humana, la dignidad, la salud pública y la vida social.

3.9.4 Estatuto Tributario.¹⁶

Las formas asociativas de la Economía Solidaria por ser organizaciones sin ánimo de lucro se ubican en el régimen tributario especial, lo que en principio debería favorecer su desarrollo. Desde 1995 tienen el carácter de no contribuyentes al impuesto de renta, siempre y cuando destinen el 20% de sus excedentes a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

Los fondos de empleados son sujetos pasivos sobre el impuesto sobre la renta respecto a los ingresos generados en actividades industriales y comerciales, y en actividades financieras distintas a la inversión de su patrimonio y a las relacionadas con salud, educación, recreación, desarrollo social.

Tabla 17. Identificación de Variables Entorno Legal

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Reconocimiento Constitucional	O			X	
Marco Legal Propio	O				X
Dualidad de Leyes	A		X		
Exenciones Tributarias	O			X	
Ley 1391 de 2010- Vinculo de Asociación	O			X	
Ley 1391 de 2010- Fondo de Desarrollo Empresarial Solidario	A		X		
Ley Marco para las Cooperativas de América Latina	O				X
Implementación de las NIIF	A	X			
Nuevo estatuto tributario	O			X	

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

¹⁶ Dansocial. Análisis de la Política Fiscal en el Sector Solidario Colombiano. Editorial Cootradian, Bogotá, 2009.

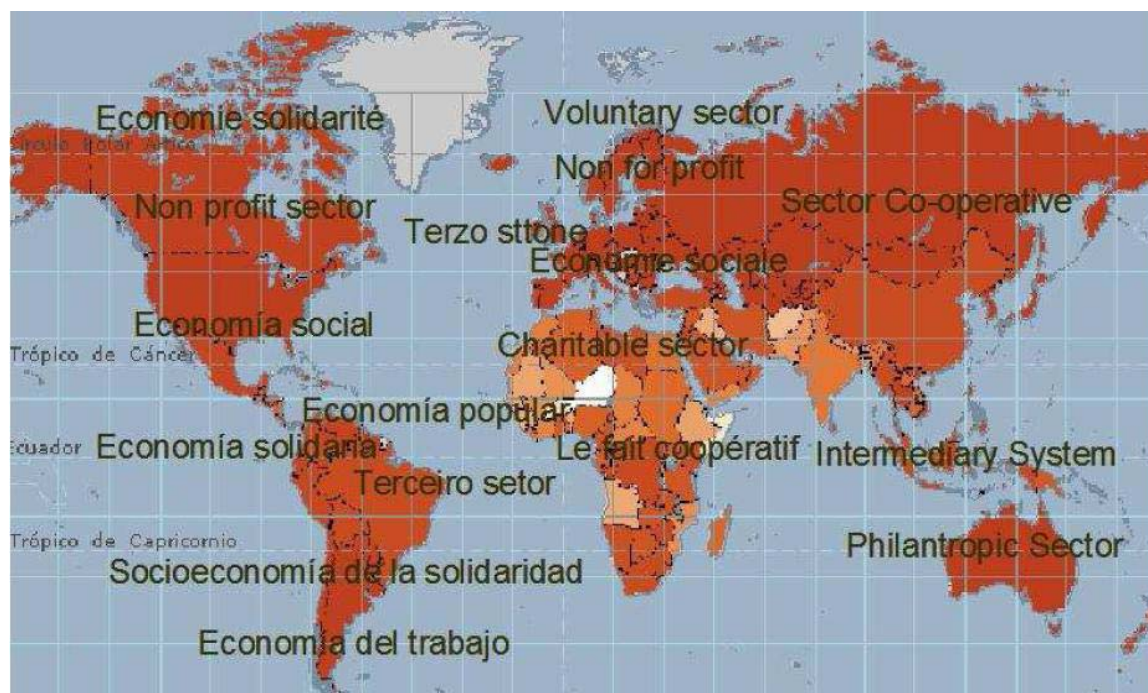
3.10 ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO

En el mundo se presentan tres sectores de la economía: el primer sector o sector de la economía estatal soportado en el modelo de desarrollo Intervencionista de Estado, el segundo sector o de la economía capitalista, soportado en el modelo Neoliberal donde plantea que el estado no es factor de desarrollo y por último, el sector de la economía solidaria, que no está soportado por ningún modelo de desarrollo, más bien ha sido una alternativa viable de miles de personas que han logrado satisfacer diversas necesidades y han realizado aportes a los diferentes países, generando fuentes de ingresos y empleo para las personas, satisfacción de necesidades básicas, sociales, afectivas, entre otras. Este tipo de alternativa social se caracteriza por la autogestión de las personas que se unen para satisfacer sus necesidades individuales de una manera colectiva a través de organizaciones asociativas donde participan como codueños y administradores de su propia empresa; por esa connotación de codueños entran a participar de los excedentes que genere la organización, buscando la eficiencia y eficacia en sus procesos socio-económicos.

De lo que se trata entonces, de acuerdo con Razeto (2006), es incorporar la solidaridad en la economía, de incorporarla en la teoría y en la práctica de la economía, pero no incorporarla después que la economía ha cumplido su ciclo completo de producir, distribuir, consumir y acumular, no tendría el mayor sentido que la solidaridad se vinculara solamente en los resultados de los productos, recursos, bienes y servicios. Su propuesta se basa en incorporar la solidaridad en la economía misma y que actúe en todo su ciclo, significando que se debe producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad y desarrollar con solidaridad.

A nivel internacional no existe consenso acerca de las expresiones relacionadas con la economía solidaria e incluso de la propia existencia de un sector de la economía solidaria. Dentro del abanico de términos usados para referirse a este sector encontramos economía social, popular, informal, del trabajo, tercer sector, sector caritativo, filantrópico y voluntario, entre otros. En el siguiente gráfico podemos observar esta diversidad de términos:

Mapa 1. Economía Solidaria en el mundo



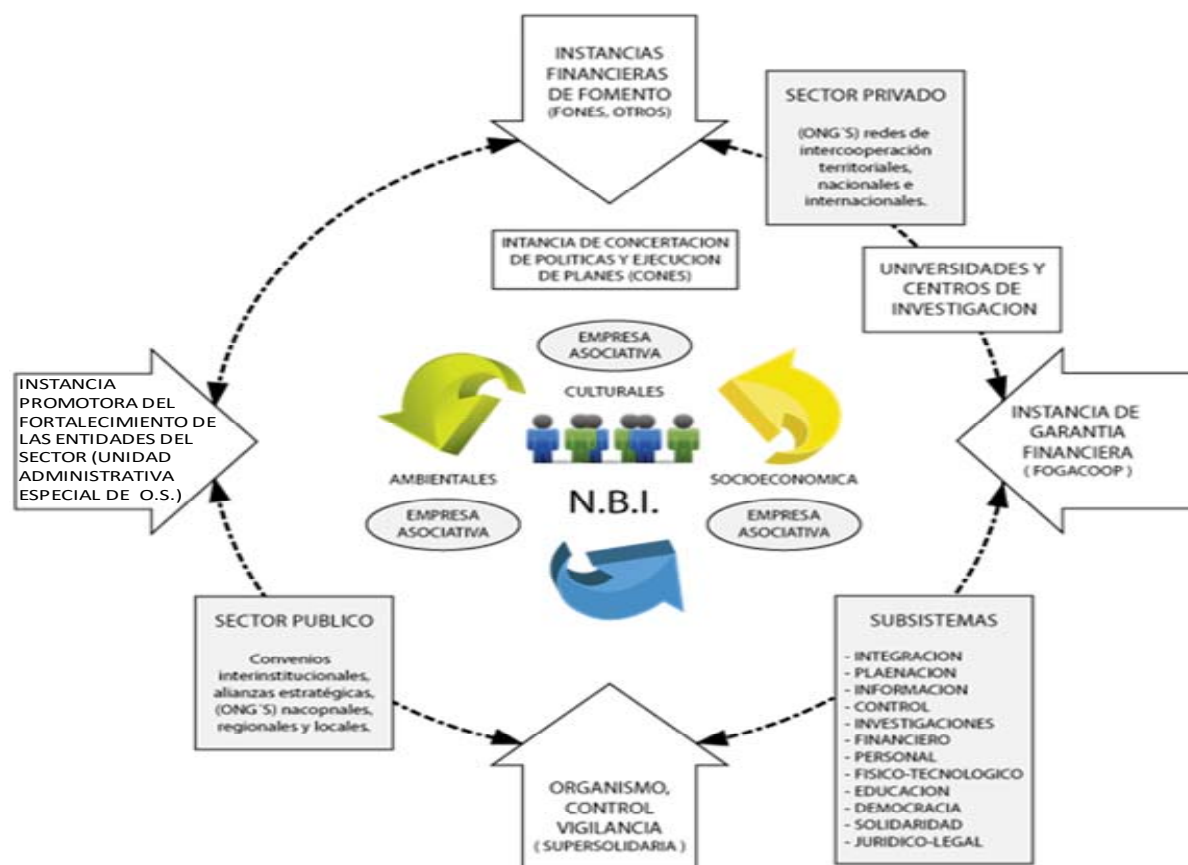
Fuente: Artículo “Hacia la ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia”. Fredy Nelson Osorio y Juan Fernando Álvarez.

3.10.1 Sistema nacional de economía solidaria y apoyo estatal.

A continuación, se presenta un esquema gráfico de la conformación del sistema a nivel nacional, teniendo en cuenta lo planteado por la legislación colombiana en materia de economía solidaria.

La economía solidaria en Colombia se define como “El sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto actor y fin de la Economía” (Artículo 2 Ley 454 de 1998).

Ilustración 2. Sistema Nacional de Economía Solidaria y Apoyo Estatal



Fuente: Adaptado de Trabajo y Economía Solidaria Estrategias de Justicia Social y Paz. DANSOCIAL, Bogotá, 2000.

De acuerdo con los planteamientos de la ley 454 de 1998 existen unos organismos de fomento y control para el sector solidario, como es el caso de Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, antiguamente llamada DANSOCIAL, ente encargado de diseñar la política pública para el sector solidario, con el fin de fomentar y fortalecer las organizaciones que lo componen.

En cuanto al ejercicio del control tiene dicha responsabilidad la Superintendencia de la Economía Solidaria “SUPERSOLIDARIA”, a través de las acciones de vigilancia e inspección.

El CONES es otro organismo nacional encargado de asesorar en la política pública del sector, como Consejo Nacional de Economía Solidaria se convierte en un espacio o instrumento sectorial para la participación y control social a la gestión pública en materia de la economía solidaria. Es importante resaltar que la Ley 454, y el Decreto reglamentario 1153, le asignaron al CONES, entre otras, las siguientes funciones:

- Fomentar y difundir los principios, valores y fines de la Economía solidaria.
- Formular, coordinar, promover la ejecución y evaluación a nivel nacional de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales al interior del sistema de la economía solidaria.
- Integrar los componentes del sistema de la Economía Solidaria.
- Ser órgano consultivo del Gobierno Nacional en la formulación de políticas relativas a la Economía Solidaria.

El Fondo de Fomento de Economía Solidaria “FONES” es una herramienta de gestión para fortalecer proyectos de desarrollo de las organizaciones que conforman el sector y en general establecer estrategias de financiamiento para crear y gestionar las actividades financieras que se requieran en la ejecución de los proyectos.

Con referencia al tercer sector Rodrigo Villar señala lo siguiente: Internacionalmente, a este grupo de organizaciones del tercer sector se le conoce de diferentes formas. El “nonprofit sector” o el “independent sector” en Estados Unidos, el “voluntary sector” en Gran Bretaña, el “community sector” en Irlanda, el “secteur associatif” en Francia, el “secteur de l’économiesociale” en Bélgica, el sector no gubernamental en varios países en desarrollo. En Colombia se utilizan diferentes categorías para hacer referencia a ese sector o a subgrupos del mismo: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria.

A nivel mundial el sector solidario también ha logrado grandes contribuciones a las economías de Estados Unidos, Canadá, Europa, Brasil y México⁹ En algunos países, como España, Alemania, Francia, entre otros, el sector ha permitido mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros permitiendo mejorar la competitividad y productividad de las economías, lo cual ha tenido gran influencia sobre el empleo, la capitalización de las firmas, y la rentabilidad.

En este plano internacional se destaca la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) como una organización no gubernamental independiente que promueve la filosofía y doctrina cooperativa a nivel mundial desde 1895 contando entre sus miembros con 277 organizaciones de 98 países que representan a casi 1.000 millones de personas de todo el mundo¹⁰. Sin dudas, la definición dada por la ACI, dentro de su Declaración de la Identidad Cooperativa (ACI, 1995), sobre lo que es una cooperativa, es un buen referente para entender y comprender no solamente la particularidad de las cooperativas, sino, en general, sobre lo que significa una organización solidaria. Veamos su contenido:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Giraldo Neira, 1996, p. 38).

En esta definición es importante resaltar ocho (8) aspectos o rasgos esenciales y por lo tanto imprescindibles para toda organización solidaria (Giraldo Neira, 1996, p. 38).¹⁷

Destaca también como elemento nuclear y estructurante de la doctrina cooperativa los valores y principios cooperativos promovidos por la ACI, presentados en la siguiente gráfica:

Existen otros organismos que se destacan a nivel internacional por su apoyo al sector cooperativo y solidario mundial, entre estos podemos citar los siguientes:

- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, “WOCCU”
- Organización de Cooperativas en América, “OCA”
- Centro Internacional de Investigación e Información Sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa “CIRIEC”
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito “COLAC”
- Asociación Internacional de la Mutualidad “AIM”

3.10.2 Principios y Fines de la Economía Solidaria en Colombia.

Dentro de la ley 454 de 1998 se contemplan los principios y fines de la economía solidaria como componentes fundamentales que deben regir la dinámica social y económica de las organizaciones de este sector, los cuales a continuación se describen:

3.10.2.1 Principios de la Economía Solidaria.

De acuerdo con el artículo 4º de la Ley 454 de 1998, los principios que la economía solidaria debe promover en Colombia son los siguientes:

1. El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica.

¹⁷ 1. Asociación autónoma, 2. De personas, 3. Unidas, 4. En forma voluntaria, 5. Para satisfacer necesidades en común, 6. Mediante una empresa, 7. De propiedad conjunta, 8. Y gestión democrática

3.10.2.2 Fines de la Economía Solidaria.

De la misma forma la Ley 454 de 1998, en su artículo 5° determina que la economía solidaria en Colombia debe buscar y lograr los siguientes fines:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

3.10.3 Integración y Representación Gremial.

En Colombia, las fuerzas sociales que se han organizado dentro del sector lo han hecho en varios niveles de integración conformando entidades de primer grado, representadas en cooperativas, fondos de empleados y mutuales, las cuales se asocian a organismos de segundo grado, ya sean de carácter económico o gremial y éstas a su vez se integran en un organismo de tercer grado.

CONFECOOP es el organismo de tercer grado, que representa nacionalmente a las cooperativas y a su vez, forma parte del organismo de integración cooperativa de América, adscrito a la Alianza Cooperativa Internacional “ACI”.

ANALFE es la Asociación Nacional de Fondos de Empleados, que surge igualmente como un organismo de integración de dichos fondos.

3.10.4 Estudio “Estado del arte del Sector Solidario en Colombia”.

Este estudio que hizo un recorrido desde 1930 hasta el año 2005, identificó un total de 2.030 documentos, de los cuales 1.490 (73,4%) han sido publicados; 490 (24,1%) son inéditos y 50 (2,5%) documentos audiovisuales. Llama la atención la baja producción investigativa del Departamento del Valle del Cauca con 36 documentos publicados; 33 documentos inéditos y 2 documentos audiovisuales, es decir, un total de 71 documentos, que representa el 3,49% del total registrado por esta investigación (Pardo Martínez, Serrano Uribe, & Jaramillo Morales, 2006, p. 61).

El análisis de los hallazgos documentales permitió comprender y entender los aportes realizados a este sector de la economía colombiana, los cuales fueron clasificados en los siguientes campos temáticos: histórico, derecho cooperativo, educación y pedagogía, doctrinal y filosófico, gerencia y gestión, formas organizativas y sectores económicos (Pardo Martínez, Serrano Uribe, & Jaramillo Morales, 2006, pp. 53-54).

Tabla 18. Estado del Arte de la Investigación de la Economía Solidaria en Colombia

PERIODOS	HISTÓRICO	DERECHO	EDUCA-CIÓN	GERENCIA	DOCTRINAL	FORMAS ORGANIZA-TIVAS	ECONOMIA SOLIDARIA	TOTALES
1930-1959	24	15	4	10	47	11	12	123
1960-1964	18	13	7	9	17	6	7	77
1965-1976	36	27	41	26	61	22	20	233
1977-1990	72	39	36	111	170	36	63	527
1991-2005	112	72	127	339	236	69	115	1.070
Totales	262	166	215	495	531	144	217	2.030

Fuente: Pardo Martínez, Serrano Uribe, & Jaramillo Morales. (2006). Estado del arte del sector solidario en Colombia. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. p.65.

De acuerdo con este acervo documental, el tema más trabajado ha sido el doctrinal y filosófico con un 26,15 %, seguido del tema gerencial y de gestión con un 24,38%. Los temas históricos y educativos tienen una participación del 12,9% y 10,59% respectivamente.

3.10.5 Cifras sector solidario y cooperativo período 2014-2016.

De acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Colombia dentro de la economía solidaria del país “se pueden identificar tres grandes grupos como los más representativos de este modelo empresarial: las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales” (CONFECOOP, 2012, p.34).

Considerando la más reciente información reportada a la supersolidaria por entidades del sector de la economía solidaria del país en el año 2016, se presenta a continuación las cifras más relevantes de las principales cuentas de la economía solidaria en Colombia.

3.10.5.1 Número de entidades del sector solidario.

De las 3.626 entidades que reportaron información en 2016, 2.000 correspondieron a cooperativas (55,16 % del total), 1.499 a fondos de empleados (41,34% del total) y 127 a asociaciones mutuales (3,5 % del total).

A continuación, se muestra el comportamiento de esta variable desde el año 2014 hasta el 2016.

Tabla 19. Número de Entidades

NUMERO DE ENTIDADES	AÑO	ENTIDAD			TOTAL
		COOPERATIVAS	FONDOS	MUTUAL	
	2014	2.791	1.684	167	4.642
	2015	2.493	1.649	144	4.286
	2016	2.000	1.499	127	3.626

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

3.10.5.2 Número de asociados del sector solidario.

En 2016, se estima que la economía solidaria logró vincular como asociados a un menor número de personas (-9,47%, menos que en 2015), analizando por cada uno de los tipos de entidad se tiene que las cooperativas vincularon un -13,81% menos asociados que en el año inmediatamente anterior, las asociaciones mutuales tuvieron un decrecimiento en -2,79%, mientras que los fondos de empleados registraron un crecimiento positivo del 0,88%.

De un total estimado de 3.162.588 personas asociadas con las que contó el sector solidario en 2016, 2.119.028 estuvieron vinculadas a cooperativas (67% del total), 1.023.566 a fondos de empleados (32,36% del total) y 19.994 a asociaciones mutuales (0,64% del total)

A continuación, se muestra el comportamiento histórico de esta variable desde el año 2014 hasta el 2016.

Tabla 20. Número de Asociados

NUMERO DE ASOCIADOS	AÑO	ENTIDAD			TOTAL
		COOPERATIVAS	FONDOS	MUTUAL	
	2014	2.499.014	984.694	20.860	3.504.568
	2015	2.458.590	1.014.566	20.568	3.493.724
	2016	2.119.028	1.023.566	19.994	3.162.588

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

3.10.5.3 Número de empleados del sector solidario.

En cuanto a empleo, tanto bajo el régimen laboral tradicional como por medio de las cooperativas de trabajo asociado, en 2016 hubo una reducción equivalente al – 0,39%, respecto a 2015. Al analizar cada uno de los subsectores encontramos que hubo un aumento en el subsector de las cooperativas (1,02%), así mismo, en los fondos de empleados el crecimiento fue de 3,18%. En contraste con las asociaciones mutuales, el número de empleados se redujo, en 2016 en un, - 72,02%.

Específicamente, se estima que el sector solidario cerró 2016 con un total de 68.790 empleados. Las cooperativas agruparon 52.737 empleados (76,78% del total), los fondos de empleados, 15.457 (22,50% del total) y las mutuales, 496 (0,72% del total).

A continuación, se muestra el comportamiento de esta variable desde el año 2014 hasta el 2016.

Tabla 21. Número de Empleados

NUMERO DE EMPLEADOS	AÑO	ENTIDAD			TOTAL
		COOPERATIVAS	FONDOS	MUTUAL	
	2014	57.941	17.483	1.475	76.899
	2015	52.205	14.980	1.773	68.958
	2016	52.737	15.457	496	68.690

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

3.10.5.4 Ingresos y excedentes del sector solidario.

Por su parte los ingresos del sector presentador un aumento porcentual entre 2015 y 2016 del 19,02%

Mientras tanto los excedentes del sector solidario han mostrado una tendencia al alza pasando en sus excedentes, con un aumento porcentual de 1,20 % en el 2016 frente al año 2015.

Tabla 22. Ingresos

INGRESOS	AÑO	ENTIDAD			TOTAL
		COOPERATIVAS	FONDOS	MUTUAL	
	2014	\$ 15.567.518.909.688	\$ 774.008.385.896	\$ 47.744.129.254	\$ 16.389.271.424.838
	2015	\$ 14.761.077.467.203	\$ 830.567.200.927	\$ 52.011.294.769	\$ 15.643.655.962.900
	2016	\$ 17.658.816.703.072	\$ 921.755.156.897	\$ 39.277.161.190	\$ 18.619.849.021.159

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

Tabla 23. Excedentes

EXCEDENTES	AÑO	ENTIDAD			TOTAL
		COOPERATIVAS	FONDOS	MUTUAL	
	2014	\$ 214.548.437.870	\$ 111.176.972.213	-\$ 628.281.934	\$ 325.097.128.149
	2015	\$ 284.359.693.088	\$ 119.132.473.111	\$ 162.178.050	\$ 403.654.344.250
	2016	\$ 259.482.580.746	\$ 148.471.330.643	\$ 528.721.944	\$ 408.482.633.333

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

Tanto los activos, como los pasivos y el patrimonio de la economía solidaria registraron, en 2016, tasas positivas de crecimiento de 10,31%, 9,39% y 11,35%, respectivamente.

3.10.5.5 Resumen de Resultados Sector solidario 2016.

De acuerdo con la información reportada por las organizaciones solidarias vigiladas, a corte de diciembre de 2016, la Superintendencia de la Economía Solidaria ejerce supervisión sobre 3.626, que se encuentran divididas según su objeto social así: 2000 corresponden a cooperativas de aporte y crédito, 1499 a fondos de empleados y 127 a asociaciones mutuales, que son vigiladas por la delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa, según lo determinado en el Decreto 2159 de 1999.

A continuación, se representa un resumen de estos y otros rubros de importante interés del sector solidario en Colombia.

Tabla 24 Principales estadísticas financieras por tipo de entidad vigilada – 2016

TIPO DE ENTIDAD	N° DE ENTIDADES	N° DE ASOCIADOS	N° DE EMPLEADOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES
				(cifras en miles de millones de pesos)				
Cooperativa	2.000	2.119.028	52.737	\$ 14.385,96	\$ 6.838,52	\$ 7.539,71	\$ 17.658,82	\$ 259,48
Fondo	1.499	1.023.566	15.457	\$ 7.403,61	\$ 5.054,29	\$ 2.349,09	\$ 921,76	\$ 148,47
Mutual	127	19.994	496	\$ 206,21	\$ 149,18	\$ 57,02	\$ 39,28	\$ 528,72
TOTAL	3.626	3.162.588	68.690	\$ 21.995,78	\$ 12.041,99	\$ 9.945,82	\$ 18.619,86	\$ 936,67

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

3.10.6 Subsector Cooperativo.

Las cooperativas las que han marcado la pauta de la económica solidaria, surgiendo así en el año 1931 la primera ley cooperativa. Así mismo en Colombia la institucionalidad existente en la economía solidaria se ha creado bajo la iniciativa del cooperativismo, por tanto, es de suma importancia analizar este subsector de la económica solidaria.

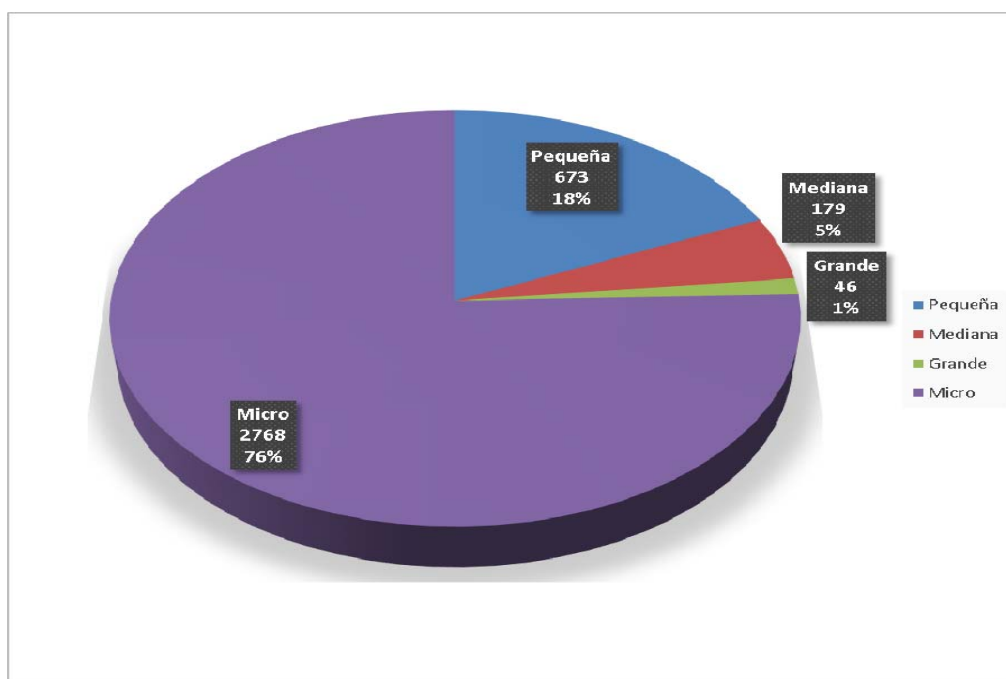
3.10.6.1 Tamaño de las Cooperativas.

De acuerdo al informe de desempeño CONFECOOP 2016, el 82% de los asociados a empresas de economía solidaria en Colombia, se encuentran vinculados a las cooperativas, esto es 6,1 millones de colombianos, lo que equivale al 12.58% de la población total estimada para el año 2016 (48.7 millones).

Aunque a la superintendencia de Economía Solidaria SUPERASOLIDARIA, las entidades cooperativas obligadas a reportar durante el año 2016 fueron 2000, CONFECOOP indica en sus informes que para el mismo año el total de cooperativas fue de 3.666, de estas el 98.75% son MIPYMES, de acuerdo a lo establecido en la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004.

Gráfico 11. Número de Cooperativas en Colombia según tamaño, 2016

Total, Cooperativas: 3.666 (número y % del total)



Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Desempeño Cooperativo Año 2016. Confecoop

Tabla 25. Tamaño de las empresas según Volumen de Activos

Volumen de activos en SMMLV	Volumen de activos según SMMLV (millones de pesos)	Número de trabajadores y de empleados asociados	Tamaño de la empresa
0 a 500	0 a 308	0 a 10	Micro
501 a 5.000	308 a 3.083	11 a 50	Pequeña
5.001 a 30.000	3.083 a 18.495	51 a 200	Mediana
30.001 en adelante	17.686 en adelante	201 en adelante	Grande

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004

Tabla 26. Tamaño cooperativas por número de asociados y empleados

Tamaño de la Cooperativa	No. De asociados por Cooperativa	No. De empleados promedio por Cooperativa
Micro	1.050.244	28.021
Pequeña	1.213.491	60.905
Mediana	1.604.925	52.978
Grande	2.262.350	55.426

Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Desempeño Cooperativo Año 2016. Confecoop

De acuerdo con lo anterior, el fondo de empleados de Agecoldex FONAGECOLDEX puede ser clasificado como una microempresa en cuanto al número de empleados, asociados y el número de sus activos.

Tabla 27. Tamaño FONAGECOLDEX

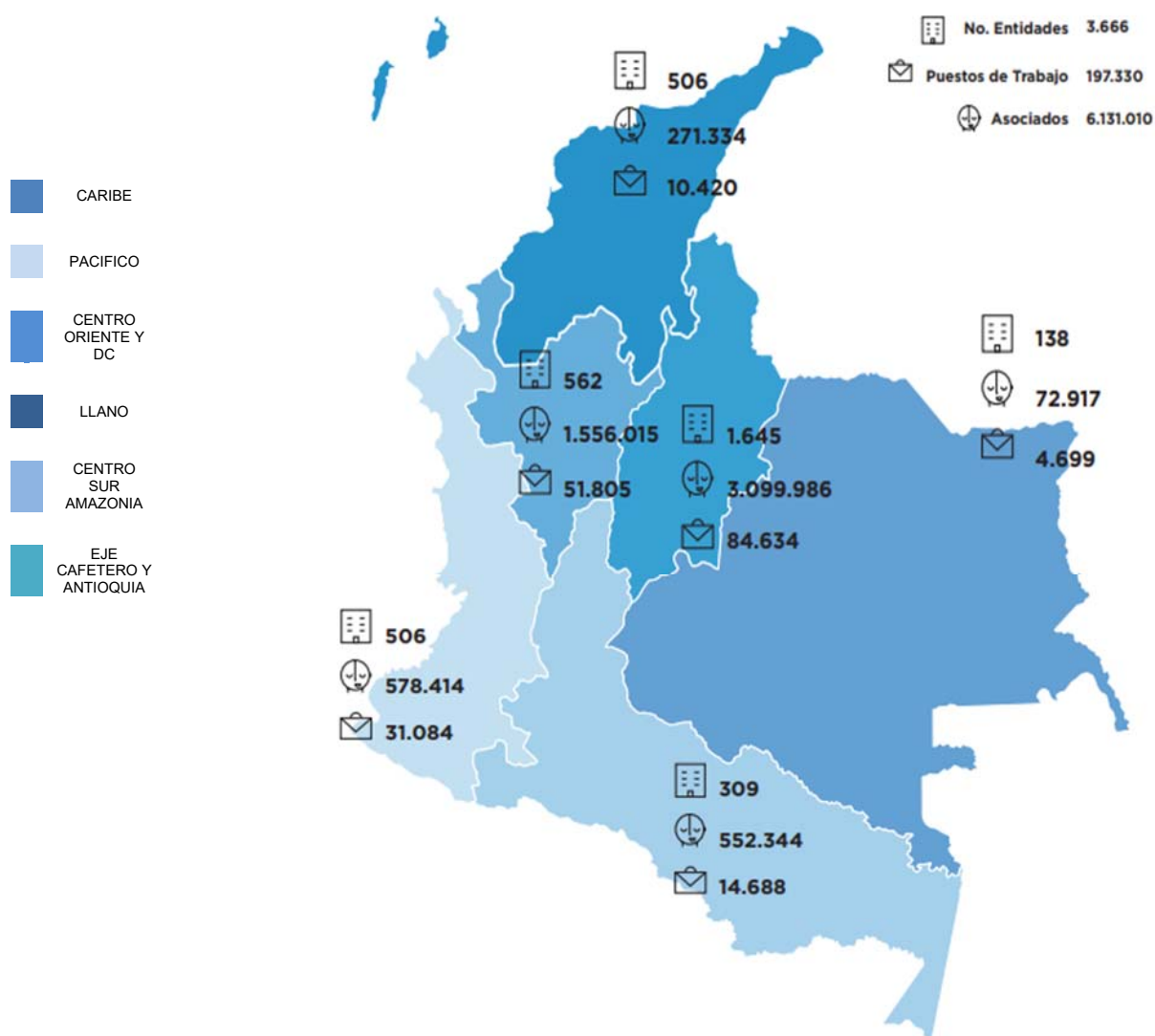
VARIABLE	FONAGECOLDEX	
# de Empleados	MICRO	1
# de Asociados	MICRO	77
Activos	MICRO	\$ 200.647.316

Fuente: Elaboración propia a partir de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004

3.10.6.2 Indicador de aceptación y difusión (iad) del modelo cooperativo año 2016.

De acuerdo al informe de gestión de CONFECOOP, PARA EL AÑO 2016, casi la mitad del cooperativismo está en la región centro oriente y Distrito Capital como se puede apreciar en el mapa 2, de las 3.666 cooperativas, 2.370, equivalente al 64.65%, se encuentran domiciliadas en 20 ciudades capitales de Colombia y los 1.296 restantes se distribuyen en 477 municipios. En 228 municipios sólo hay domicilio de una cooperativa.

Mapa 2. Presencia Nacional del Cooperativismo



Fuente: CONFECOOP (2017). Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2016.

Al observar los datos del número de cooperativas y el número de asociados a las mismas en Colombia, es posible ver que una porción interesante de la población se encuentra vinculada a una cooperativa, un 12.58%, esto es 6.131.000 colombianos, los cuales, junto con sus familias pueden sumar 18.393.030 personas, quienes resultan ser beneficiarios directos e indirectos de los productos, servicios y beneficios que brindan las cooperativas. lo anterior se traduce en que en Colombia 126 personas de cada 1.000 están vinculadas a una cooperativa.

3.10.6.3 Resultados Financieros.

En materia de resultados financieros, las cifras de CONFECOOP muestran que las cooperativas continuaron liderando el sector solidario colombiano, en 2016, con participaciones mayores al 70,0% en activos, pasivos, patrimonio e ingresos. Al igual que en años anteriores, le siguen en participación los fondos de empleados y las mutuales.

Después de darle una mirada al comportamiento de las principales cuentas del sector cooperativo colombiano observamos que estas en su mayoría han mostrado una línea tendencial incremental dentro del período de análisis, mucho más continua para el caso de los activos, el patrimonio, pasivos y número de asociados. En particular el número de entidades terminó con una dirección hacia la baja, mientras que los ingresos y los excedentes terminaron el año 2016 con una notoria mejoría, alcanzando los \$27.9 billones, con crecimiento anual del 9.5%. y \$ 748.508 millones, con un crecimiento anual del 16.7% respectivamente.

Tanto los activos, el patrimonio de la economía solidaria registraron, en 2016, tasas positivas de crecimiento de 9,6% y 7,8%, respectivamente.

Las cifras anteriormente presentadas muestran a un sector que ha venido creciendo en forma importante y que se ha mantenido en unos niveles de contribución al PIB nacional muy cercanos al 5%. Su contribución social es enorme, pero aún no logra mostrarse de manera estructurada y sistematizada. La tabla siguiente muestra el comportamiento de la participación del sector cooperativo en el PIB, para el período 2008-2013.

Tabla 28. Aporte del sector cooperativo al PIB Nacional

Aporte al PIB Nacional (%)	AÑO	Sentido de la Tendencia	Resultado de la Tendencia					
		Tendencia a la alta						
		Tendencia a la Estabilidad						
		Tendencia a la baja						
		2008	2009	2010	2011	2013 (*)		
		4,7	5	5,2	4,7	4,9		

Fuente: CONFECOOP. Informes de Desempeño Cooperativo

(*)=Portafolio.co. Octubre 16 de 2014. <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>

3.10.6.4 Análisis DOFA del Sector Cooperativo Colombiano.

El análisis DOFA que se presenta a continuación incluye inicialmente el análisis estratégico del sector cooperativo realizado en el marco del diseño del Plan Estratégico Decenal para el Sector de la Economía Solidaria y posteriormente el diagnóstico actual del cooperativismo colombiano presentado en la tercera parte del informe de CONFECOOP denominado “Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2011”, donde se incluye la mirada y el análisis de tres grupos de

actores sociales: los poneros, los directivos y ex-directivos y los académicos estudiosos del fenómeno cooperativo:

3.10.6.4.1 Análisis Interno del Sector Cooperativo.

Cuadro 1. Fortalezas del Sector Cooperativo

<u>Pioneros</u>	<u>Directivos/Ex-directivos</u>	<u>Académicos</u>
-Acentuado desarrollo económico empresarial -Transformación de una imagen piadosa e idealista por una de instituciones sólidas -Integración nacional y regional -Reconocimiento en normas de la Constitución Nacional -Avances de la legislación colombiana -Sistema de control y vigilancia eficaz -FOGACOO ha contribuido a reforzar confianza -Interés de la juventud y la mujer en la Economía Solidaria	-Significativo número de cooperativas y asociados -Algunas cooperativas han logrado un importante fortalecimiento económico -Integración gremial -Reconocimiento en normas de la Constitución Nacional -Marco legal favorable -Positiva voluntad del Estado (CONPES 3639) -Integración de los asociados de base -Construcción de bienestar para sus asociados -Avances tecnológicos en Cooperativas	-Crecimiento por encima de los indicadores económicos nacionales -Crecimiento sostenido del número de asociados -Presencia en diferentes áreas de la socio-economía y del territorio nacional -Recuperación de la confianza -Integración gremial -Actor importante en el proceso de construcción de capital social -Acceso a servicios de diversa índole -Propósito, filosofía y modo de gestión

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DOFA incluido en el Informe “Desempeño del Sector Cooperativo 2011”. CONFECOOP, 2012.

Cuadro 2. Debilidades del Sector Cooperativo.

<u>Pioneros</u>	<u>Directivos/Ex-directivos</u>	<u>Académicos</u>
-Pérdida de participación en la prospección y planeación de las políticas sociales del Estado -Carencia de poder político -Intereses encontrados al interior del cooperativismo -Primacía de la función comercial -Primacía del elemento tecnocrático (Expertos y técnicos) -Primacía del espíritu paternalista	-Poca incidencia en política pública -Más del 80% de las Cooperativas están en la categoría de microempresas -Distorsión del modelo por incidencia de algunas CTA -Falta de orientación hacia la producción de bienes y servicios -Fallas metodológicas y de calidad en la educación cooperativa -Falta de competitividad del sector -Falta de formación de los nuevos líderes del cooperativismo -Débil integración regional -Falta de planificación unificada del sector -Primacía de la función comercial -Falta mayor rigurosidad en la aplicación y control de los principios cooperativos, ocasionando crisis de identidad cooperativa -Primacía del elemento tecnocrático -Competencia al interior del propio sector -Pérdida de autonomía frente al Estado	-Modelos de gestión influenciados por los principios y criterios de empresas de corte capitalista -Falta de incidencia importante en indicadores macroeconómicos -Desequilibrio sectorial (Tendencia hacia el terciario) -Desequilibrio Territorial -Política pública incoherente -Escaso liderazgo -Ausencia de un sistema de integración del movimiento -Isomorfismo organizacional -La educación cooperativa no es un proceso concertado y coherente del conjunto sectorial -Escasa o mínima formación cooperativa de la gran mayoría de los asociados -Descuido en la aplicación de principios -Falta de información sectorial -Invisibilidad del cooperativismo frente a la sociedad civil, el Estado y el sector privado -Fragilidad del vínculo asociativo -Mayor presencia del asociado como usuario que como dueño -Debilidad investigativa

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DOFA incluido en el Informe “Desempeño del Sector Cooperativo 2011”. CONFECOOP, 2012.

Cuadro 3. Oportunidades del Sector Cooperativo.

<u>Pioneros</u>	<u>Directivos/Ex-directivos</u>	<u>Académicos</u>
-Reconocimiento constitucional -Recomendaciones de organismos multilaterales -Creciente vinculación de la población a la minería -Auge de la construcción -Fortalecimiento de la identidad y vigorización de la integración -Desarrollo rural -Voluntad de rectificar conductas	-Aprovechamiento marco normativo (CONPES 3639) -Fortalecimiento de redes de solidaridad -Desarrollo rural	-Necesidad de superar la pobreza y el desempleo -Mecanismos de participación ciudadana -Desencanto del modelo de desarrollo capitalista -Fortalecimiento de la identidad y vigorización de la integración

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DOFA incluido en el Informe “Desempeño del Sector Cooperativo 2011”. CONFECOOP, 2012.

Cuadro 4. Amenazas del Sector Cooperativo.

<u>Pioneros</u>	<u>Directivos/Ex-directivos</u>	<u>Académicos</u>
-Limitaciones al desarrollo cooperativo -Desconocimiento del modelo cooperativo -Normas internacionales de contabilidad que no tendrán en cuenta las características propias de las cooperativas -Falta de identidad cooperativa	-Asunción de modelos individualistas -Integración desarticulada -Invisibilidad ante los entes públicos y sociedad en general -Falta de identidad cooperativa -Debilidad de las relaciones con la clase política -Desconocimiento del modelo cooperativo -El Estado paulatinamente viene asimilando el cooperativismo al modelo capitalista	-Asunción de modelos individualistas -Desconocimiento del modelo cooperativo -Minimización legal a la fuerza cooperativa -Agresiva competencia del sector empresarial con ánimo de lucro

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DOFA incluido en el Informe “Desempeño del Sector Cooperativo 2011”. CONFECOOP, 2012

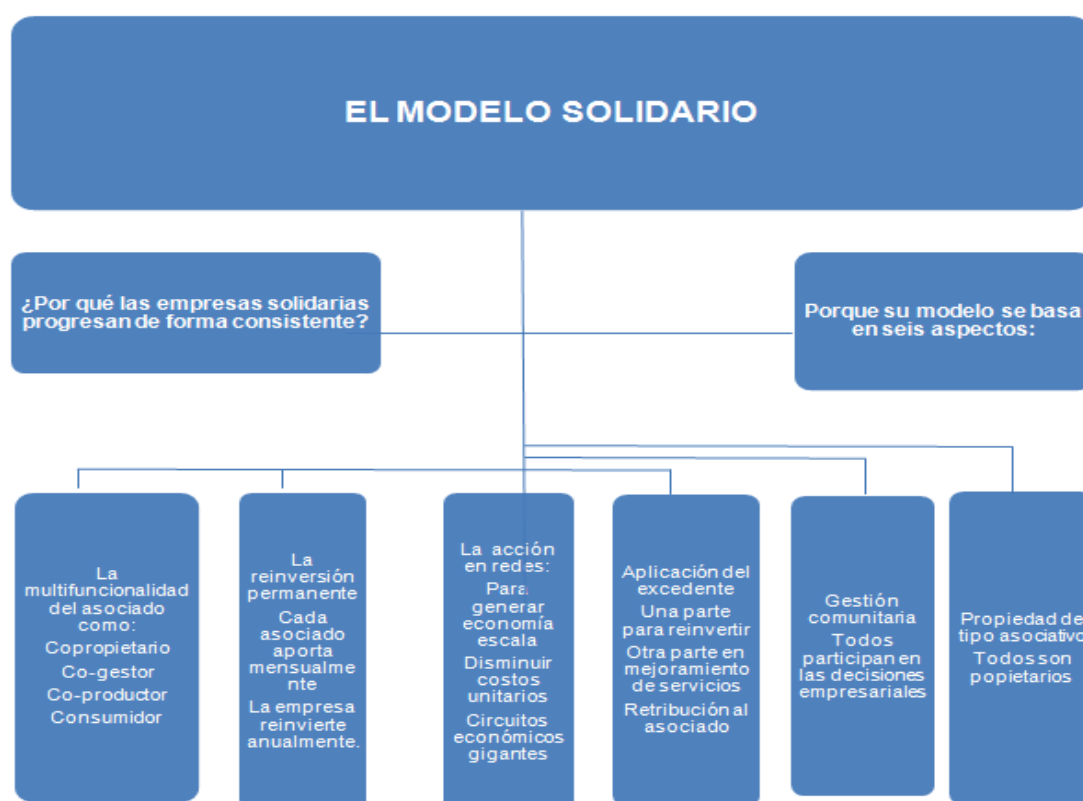
3.10.7 Aspectos positivos de la economía solidaria.

De acuerdo con Edgar Salgado Rodríguez (2012), los aspectos positivos que presenta la economía solidaria son los siguientes:

- ❖ Ha representado una salida para la construcción de ingresos y empleo en las clases bajas y medianas
- ❖ Ha contribuido a democratizar la propiedad
- ❖ Se mantiene viva la posibilidad de mejorar las vías de asociación diferentes a la capitalista
- ❖ Ha logrado generar un nuevo liderazgo económico
- ❖ Los sectores gubernamentales comienzan a tener en cuenta las presiones y la voz de algunas personas que han buscado otra salida, porque ni el Estado, ni el sistema imperante dieron respuesta a sus necesidades
- ❖ La alta gama de servicios que brindan a todos los asociados

Para Edgar Salgado Rodríguez, uno de los grandes diferenciadores de la economía solidaria es su llamada ventaja cooperativa, la cual se expresa en la siguiente figura:

Figura 7. La Ventaja Cooperativa



Fuente: Edgar Salgado Rodríguez. Economía Solidaria para un mundo en globalización. Universidad La Gran Colombia, 2012

De acuerdo con Edgar Salgado Rodríguez (2012), los problemas relevantes que presenta la economía solidaria son los siguientes:

3.10.8 Problemas más relevantes de la economía solidaria.

- ❖ **Identidad:** falta una mayor identidad desde fuera, al igual que al interior del sector solidario
- ❖ **Carencia de una mayor teorización:** Hace falta avanzar en la fundamentación ideológica, administrativa y política del sector
- ❖ Mayor **solidaridad** dentro de la propia economía solidaria
- ❖ Existen especies de **roscas dentro de las entidades**, que logran eternizar a algunos dirigentes
- ❖ Las cooperativas y fondos de empleados se están modernizando, pero cada vez más esa **modernización se adelanta con criterios de las empresas tradicionales capitalistas** y no con criterios solidarios
- ❖ **Carencia de mentalidad política.** La mayoría de sus dirigentes nacieron en las clases obreras, pero consideran que siempre lo político es dañino y pierden grandes oportunidades de participar efectivamente en las decisiones nacionales, que pueden beneficiar a su clase y a su movimiento
- ❖ Factores exógenos, como **oposición capitalista**
- ❖ En una buena parte del sector hoy se da **mayor prioridad a las ganancias que a los servicios**
- ❖ **El gobierno hace muy poco por el sector;** permitió el fuerte ataque a las cooperativas financieras, durante el pasado decenio y sus acciones por el fomento del sector son escasas pese a que la Constitución Nacional le obliga a ello

Por su parte el Plan de desarrollo decenal del sector cooperativo colombiano presenta seis (6) líneas de intervención:

- 1ª. Línea: Integración cooperativa–Asociatividad
- 2ª. Línea: Incidencia en Políticas Públicas
- 3ª. Línea: Visibilización-Política de Comunicación
- 4ª. Línea: Educación Cooperativa
- 5ª. Línea: Desarrollo y Crecimiento Cooperativo
- 6ª. Línea: Planes Estratégicos Regionales

3.10.9 Subsector fondista colombiano.

La historia legal de los fondos de empleados en Colombia se remonta a 1989 (Decreto 1481) siendo uno de sus mayores hitos, la incorporación de los fondos a la Economía Solidaria con la Ley 454 de 1998 y finalmente la ley 1391 de 2010 en la que se modificó la norma para permitir el acceso a los fondos de empleados a trabajadores de otras empresas para así dar independencia a los fondos; esta decisión buscaba fortalecer un proyecto de trabajo conjunto basado en el compañerismo y la solidaridad.

En términos concretos los fondos de empleados brindan el acceso a créditos y a servicios a sus asociados; en el caso de los créditos estos tienen mayores ventajas que los ofrecidos por el sistema bancario debido a que los préstamos son dados a partir de aportes previos y que el asociado tiene intereses en la organización prestamista; en definitiva, se presenta una condición de aportante-beneficiario que no existe en el sistema bancario tradicional (Ramírez 2001).

Durante casi un siglo de vida los fondos de empleados en Colombia se han enfrentado a diversas situaciones que en algunos casos han fortalecido su desarrollo y en otros momentos han dificultado su evolución; pero que han permitido construir a un sistema corporativo actual con las siguientes características:

Según domicilio principal, los fondos de empleados tienen presencia a nivel nacional en 28 departamentos y 120 municipios. En 2016, los departamentos en los que más tuvieron presencia los fondos de empleados, por domicilio principal, fueron Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca.

En 2016, los fondos de empleados contaron con 1.023.025 asociados, lo que indica un promedio de 593 asociados por fondo y equivale a 2,0% de la población del país.

3.10.9.1 Cifras sector fondista período 2014-2016.

Los Fondos de Empleados tienen una participación del 41,34% sobre el total de las entidades del sector; un 32,36% con respecto a la cantidad de asociados del mismo; un 33,66% sobre los activos; un 41,97% sobre los pasivos, un 23,62% sobre el patrimonio, un 4,958% en los ingresos y 15,85% de los excedentes.

A continuación, se presentará el comportamiento de las principales cuentas del sector Fondista colombiano para el período 2014-2016. Veamos:

Tabla 29. Principales cuentas del sector fondista 2014-2016

PRINCIPALES CIFRAS	AÑO	FONDOS DE EMPLEADOS						
		ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	No. DE ENTIDADES	No. DE ASOCIADOS
	2014	\$ 6.420.725.372.372	\$ 4.359.942.840.103	\$ 2.060.782.532.269	\$ 774.008.385.896	\$ 111.176.972.213	1.684	984.694
	2015	\$ 6.943.136.220.159	\$ 4.730.854.814.317	\$ 2.212.281.405.842	\$ 830.567.200.927	\$ 119.132.473.111	1.649	1.014.566
	2016	\$ 7.403.606.471.113	\$ 5.054.290.071.759	\$ 2.349.085.935.836	\$ 921.755.156.897	\$ 148.471.330.643	1.499	1.023.566

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes principales cuentas reportadas por entidades del sector solidario – supersolidaria 2017

- Los activos del sector han mantenido una tendencia creciente, con un aumento del 6,63% entre 2015 y 2016
- Por su parte los pasivos del sector también han mantenido una tendencia creciente, con un aumento del 6,84% entre 2015 y 2016, superior al aumento de los activos.
- En cuanto a al patrimonio del sector fondista se evidencia un aumento creciente sostenido con una variación positiva del 6,18% entre 2015 y 2016.
- Los ingresos del sector muestran un incremento leve, que se mantiene año tras año, manifestándose un aumento porcentual del 10,97% entre 2015 y 2016.
- Por su parte los excedentes anuales, mostraron durante el periodo 2016 un aumento del 24,63 frente al año 2015.

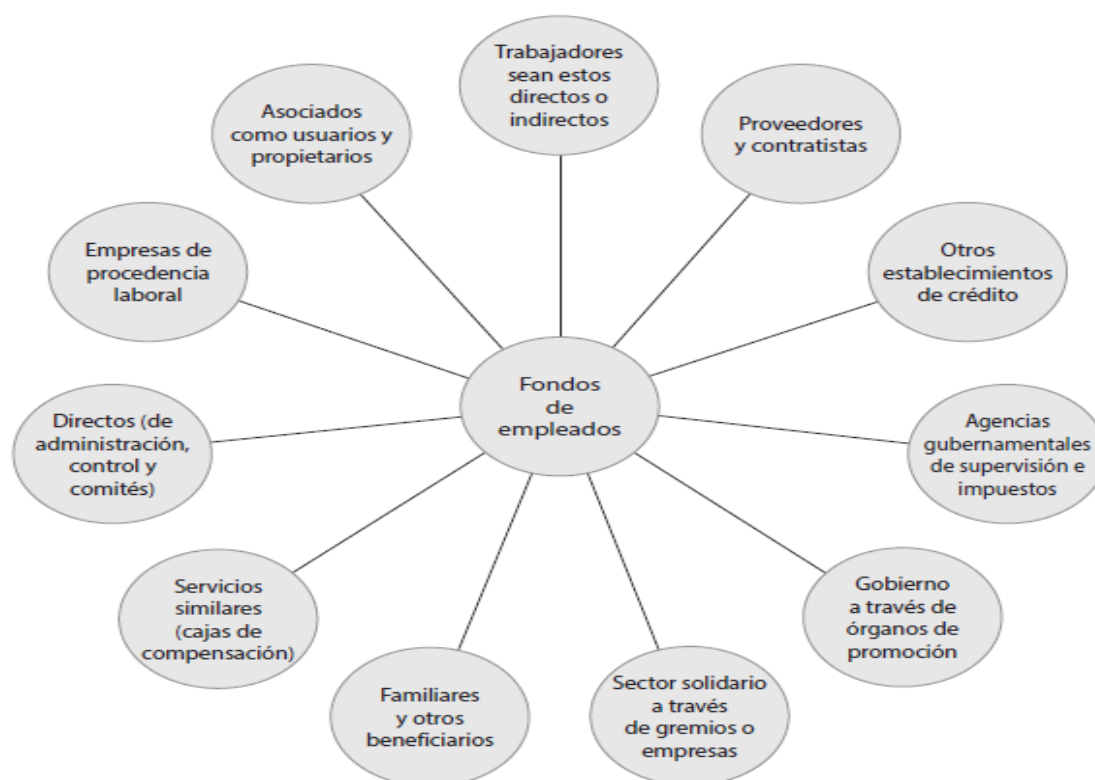
Después de darle una mirada al comportamiento de las principales cuentas del sector Fondista colombiano observamos que estas han mostrado una línea tendencial incremental dentro del período de análisis, tanto para los activos, el patrimonio y número de asociados, así como para los pasivos y los excedentes, pero con una tendencia hacia la baja en el número de entidades,

3.10.9.2 Fondos de empleados en Colombia.

3.10.9.2.1 análisis DOFA.

La siguiente figura muestra los diferentes grupos de interés que interactúan con los fondos de empleados.

Figura 8. Grupos de Interés



Fuente: Mónica Andrea Rueda Galvis y Juan Fernando Álvarez Rodríguez. Una mirada a los fondos de empleados en Colombia. Revista Gestión & Sociedad., 5(2); 75-86, julio-diciembre 2012

De acuerdo a Mónica Andrea Rueda Galvis y Juan Fernando Álvarez Rodríguez (2012), los fondos de empleados en Colombia cuentan con unas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se describen a continuación:

➤ Fortalezas

- ❖ Eficiencia en la recuperación de su cartera de crédito
- ❖ Minimización del riesgo de cartera mediante la modalidad de afectación de nómina
- ❖ Capacidad de atender a cada asociado de forma individual y de gestionar una cartera con la fiabilidad de una información exacta por el conocimiento personal del asociado, su familia y su capacidad de pago
- ❖ Apalancamiento financiero interno, cuya lógica económica permite asumirlo sin incurrir en mayores riesgos
- ❖ Buena imagen y reputación en el imaginario colectivo de los trabajadores
- ❖ Trayectoria de buenos manejos administrativos y financieros
- ❖ Conformación de sus juntas directivas con personal técnicamente capaz y con experticia de manejo administrativo de empresas
- ❖ Apoyo patronal que reciben, en cuanto al manejo y financiación de algunos costos y gastos, equipamiento y bienes inmuebles

- ❖ Estabilidad de la legislación
- ❖ Creciente capacidad para realizar convenios con empresas prestadoras de servicios, trasladando las economías de escala a cada uno de los asociados
- ❖ Facilidad y economía para la adquisición de nuevos asociados-usuarios
- ❖ Flexibilidad normativa para la destinación de excedentes, en comparación con otras organizaciones solidarias
- ❖ Clara capacidad de conocer con antelación los ingresos y los egresos previstos para los distintos períodos, lo que les permite realizar una planeación basada en información confiable
- ❖ Capacidad para entregar a los asociados beneficios
- ❖ Los fondos de empleados no son sujetos de generación de valor, en cuanto transfieran sus beneficios a los asociados o a la comunidad y, por tanto, quedarían teóricamente fuera de sujeción a impuestos como los de renta y patrimonio
- ❖ La existencia de una tradición de fomento empresarial a los fondos que facilita su surgimiento

➤ **Debilidades**

- ❖ Carencia de un gremio que aglutine las expectativas del universo de fondos de empleados
- ❖ Permisividad de la norma para crear fondos de empleados con un ínfimo número de asociados que no les permite generar escalas suficientes
- ❖ Poca importancia otorgada al fortalecimiento de los mecanismos de autocontrol como el Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal y de herramientas como el balance social
- ❖ No existe plena conciencia de la especificidad de los fondos de empleados (académicos, funcionarios y directivos los asimilan a las cooperativas de aporte y crédito)
- ❖ Generalizada influencia de los directivos de las empresas en las que laboran los asociados, quienes están más próximos a procurar los intereses de las empresas que de la propia organización (fondo de empleados). Ello genera pérdida de autonomía, ralentización de procesos y confusión operativa del papel de los asociados como copropietarios del fondo. Lo anterior se podría resumir como excesiva dependencia patronal para el ejercicio de funciones propias
- ❖ Débil orientación directiva para minimizar costos de agencia (destrucción de valor que se produce a consecuencia de la falta de alineación entre los directivos y la gerencia en su rol de administración)
- ❖ Ausencia de criterios para el establecimiento del autocontrol y mecanismos de reporte y comparación entre estas organizaciones
- ❖ Escasa apertura a la integración económica en diferentes líneas comerciales, lo que genera mayores costos de transacción
- ❖ Percepción que algunos asociados tienen de su fondo de empleados como apéndice benéfico de la empresa patronal
- ❖ Débil adaptación tecnológica para ofrecer servicios personalizados y percibir momentos de posible demanda de servicios por parte de sus asociados
- ❖ Brecha de desigualdad interna entre los cargos gerenciales y los de apoyo administrativo
- ❖ Insuficiente tecnificación profesional genera menores índices de productividad frente a otros establecimientos crediticios

- ❖ El débil desarrollo asociativo y generación de iniciativas produce que los recursos se transfieran directamente al consumo externo, lo que genera ínfimas cuantías de retención y agregación de bajo valor
- ❖ Estructura contable y financiera basada en procesos de empresas de capital lo que genera desajustes técnicos y confusión de los reportes

➤ **Oportunidades**

- ❖ Posibilidad de los fondos de integrar asociados de ramas de actividad económica similares y estructurarse administrativa, económica y financieramente por sectores económicos
- ❖ Posibilidad de realizar ajustes a la normatividad que propendan a iniciativas compartidas de supervisión, control, reporte de buenas prácticas y fomento al buen gobierno corporativo
- ❖ Fortalecimiento de la visibilidad externa por medio de la promoción decidida de entes como la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias
- ❖ Capacidad de servir de enlace para el cumplimiento y ejecución de iniciativas de responsabilidad social de las empresas patronales, siempre y cuando estas no afecten la autonomía del fondo de empleados
- ❖ Fomento, a partir de su estructura económica, de iniciativas de consumo responsable que propendan a fortalecer un sector alternativo de la economía
- ❖ Dinamizadores de mercados territoriales en aquellos lugares donde no existen dinámicas comerciales
- ❖ Posibilidad de retener valores cooperativos para generar procesos de fortalecimiento educativo y cultural que potencien el capital social comunitario.
- ❖ Obtención de financiación de empresas patronales para generar dinámicas de redistribución de ingresos para asociados y dotación de capacidades para sus familias
- ❖ Con el apoyo de las empresas patronales se fortalecen los esquemas de formación para mejorar las competencias de sus trabajadores
- ❖ La integración de un movimiento nacional de índole gremial y federativa para el fortalecimiento de actividades conjuntas que generen escalas económicas y acciones sociales entre fondos de empleados y con otras organizaciones del sector solidario

➤ **Amenazas**

- ❖ Cambios y giros sin concertación en la expedición de las normas
- ❖ Discrecionalidad pública a la hora de sancionar a las organizaciones sin atender a las dimensiones organizacionales ni a sus objetivos sociales
- ❖ Condicionamiento de la existencia del fondo a la permanencia de la empresa patronal
- ❖ Disminución del patrimonio por la mengua del número de asociados
- ❖ Asimilación de los fondos de empleados con las cooperativas financieras, en cuanto al riesgo, en especial, en el otorgamiento de créditos con no asociados
- ❖ Exigencia de un capital mínimo en la conformación de los fondos de empleados, ignorando las distintas particularidades que pueden tener según su origen, objetivo social y áreas de servicio

- ❖ Agresiva competencia desleal del sector financiero tradicional, el cual incursiona en el portafolio de los asociados mediante la compra de cartera y la emisión ficticia de intereses bajos para obtener captación de usuarios
- ❖ Carencia de una identidad social, pues en muchos casos prima un paralelismo con las necesidades y los intereses de sus empresas matrices
- ❖ Carencia de una doctrina gremial propia que logre aglutinar los esfuerzos políticos y sociales por situar a los fondos de empleados como parte del sistema solidario
- ❖ Tendencia a la flexibilización laboral que afecta el núcleo de posibles nuevos asociados
- ❖ Creciente presión tributaria que puede conducir a la aplicación indiscriminada de impuestos sin atender a la lógica operacional de los fondos de empleados
- ❖ Incremento de iniciativas de control basadas solo en la exigibilidad financiera como soporte de la sostenibilidad empresarial
- ❖ Fusión o desaparición de las empresas de las cuales depende el vínculo asociativo
- ❖ Aumento de la incertidumbre por despidos en empresas públicas y privadas en un contexto de reestructuración de mercados y aumento de la competencia como efecto de los tratados de libre comercio
- ❖ Pérdida del distintivo organizacional de los fondos de empleados si se permite su expansión a trabajadores de otras empresas
- ❖ La posibilidad de destinar fondos económicos a iniciativas que no corresponden al quehacer social de la organización. Como algunas derivadas del fomento a actividades de emprendimiento.

3.10.9.3 Ranking Nacional de los Fondos de Empleados.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” los fondos de empleados con mejor posicionamiento en Colombia en el año 2017, de acuerdo a diversas variables fueron los siguientes:

Tabla 30. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Asociados

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	ASOCIADOS
1	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	41.689
2	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSUBSIDIO-	FEC	17.046
3	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	FEBANCOLOMBIA	13.547
4	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	FONDAVIVIENDA	12.042
5	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	11.801
6	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	11.769
7	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	11.449
8	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSANITAS	FECOLSA	11.174
9	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S A	FONDEX	10.632
10	FONDO DE EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA S.A. Y FILIALES FEC	FEC	9 063

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 31. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Activos

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	ACTIVO
1	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	\$ 358.138.792.843
2	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	PROMEDICO	\$ 352.658.401.606
3	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	\$ 230.420.111.763
4	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	\$ 154.850.524.899
5	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	FONDAVIVIENDA	\$ 143.022.669.761
6	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 120.687.894.423
7	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO SEGUROS BOLIVAR	ADEBOL	\$ 113.463.650.341
8	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	FONTEBO	\$ 108.312.428.807
9	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	FEBANCOLOMBIA	\$ 100.581.854.426
10	FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NAL.	FODUN	\$ 93.782.806.625

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 32. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Patrimonio

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	PATRIMONIO
1	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	\$ 96.515.486.388
2	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO SEGUROS BOLIVAR	ADEBOL	\$ 73.664.135.691
3	FONDO DE EMPLEADOS PARA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES	COVICSS	\$ 50.644.104.087
4	FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI	FONAVIEMCALI	\$ 45.390.986.767
5	FONDO DE EMPLEADOS DEL CERREJON	FONDECOR	\$ 36.547.574.013
6	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	FONTEBO	\$ 36.190.061.276
7	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	\$ 33.978.966.579
8	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	\$ 31.747.228.023
9	FONDO DE EMPLEADOS DE VIVIENDA Y AHORRO ALPINA S.A. FEVAL LTDA.	FEVAL	\$ 31.093.373.359
10	FONDO DE BENEFICIO COMUN DE LOS EMPLEADOS DEL SENA	F.B.C.	\$ 30.873.535.762

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 33. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Excedentes

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS DEL EJERCICIO
1	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	\$ 6.886.104.555
2	FONDO DE EMPLEADOS DE GRUPO ARGOS Y FILIALES	FONDEARGOS	\$ 5.193.364.652
3	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	FONTEBO	\$ 4.107.236.549
4	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 3.736.203.551
5	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	PROMEDICO	\$ 3.594.806.288
6	FONDO DE EMPLEADOS DE VIVIENDA Y AHORRO ALPINA S.A. FEVAL LTDA.	FEVAL	\$ 3.578.941.251
7	FEMPHA FONDO DE EMPLEADOS	FEMPHA	\$ 2.893.926.520
8	FONDO DE EMPLEADOS PARA VIVIENDA DEL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES	COVICSS	\$ 2.843.700.101
9	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	\$ 2.175.350.033
10	FONDO DE EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA S.A. Y FILIALES FEC	FEC	\$ 2.092.294.507

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 34. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Cartera de Créditos

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	CARTERA DE CRÉDITO
1	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA PROMEDICO	PROMEDICO	\$ 256.776.912.208
2	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	\$ 210.904.376.524
3	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	\$ 202.274.773.196
4	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	\$ 142.843.678.636
5	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	FONDAVIVIENDA	\$ 129.780.991.095
6	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 97.671.042.884
7	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	FEBANCOLOMBIA	\$ 92.890.509.834
8	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	FONTEBO	\$ 84.963.123.596
9	FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NAL.	FODUN	\$ 81.149.454.991
10	FONDO DE EMPLEADOS BBVA COLOMBIA	FOE	\$ 74.270.572.948

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 35. Ranking Nacional de los Fondos de Empleados por Depositos

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	DEPÓSITOS
1	FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	FEPEP	\$ 150.149.387.272
2	FONDO DE EMPLEADOS DE DAVIVIENDA	FONDAVIVIENDA	\$ 126.420.910.912
3	FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	PRESENTE	\$ 116.995.108.778
4	FONDO DE EMPLEADOS FEISA	FEISA	\$ 107.101.658.385
5	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 89.323.944.940
6	FONDO EMPLEADOS DEL ICBF Y EMPLEADOS DEL FONBIENESTAR	FONBIENESTAR	\$ 72.955.148.207
7	FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NAL.	FODUN	\$ 69.516.755.952
8	FONDO DE EMPLEADOS BANCO DE COLOMBIA	FEBANCOLOMBIA	\$ 68.739.633.614
9	FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DE LA ETB	FONTEBO	\$ 62.418.734.019
10	FONDO DE EMPLEADOS DE COLSANITAS	FECOLSA	\$ 62.354.666.376

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

El fondo más grande del país por número de asociados es Presente, de los empleados del Grupo Éxito, con 41.689 asociados; le sigue el de la Caja de Compensación Colsubsidio, con 17.046 y en el tercer lugar está Febancolombia, que tiene 13.547 y el cuarto lugar lo ocupa FonDavivienda con 12.042 asociados.

El liderazgo de Presente es entendible, dado que el Éxito es uno de los grandes empleadores del país; sin embargo, en los primeros lugares no están los fondos de otras compañías con grandes nóminas debido a que muchas de ellas tienen más de un fondo de empleados. Ese es el caso de Bancolombia, que tiene tres fondos, resultado de las fusiones que ha vivido el grupo, primero con el Banco Industrial Antioqueño y luego con Conavi.

Febancolombia no solo es el más grande sino también el más antiguo. Viene desde cuando se creó la entidad en Bogotá.

Si se analizan los fondos por el tamaño de sus excedentes, el primer lugar se lo lleva Presente cuyos excedentes ascienden a la suma de \$6.886.104.555 millones, Esto se explica, en parte, porque los asociados de un determinado fondo pueden tener ingresos más altos que el promedio de trabajadores de otro fondo.

En el top 10, después DE PRESENTE, FONDEARGOS Y FONTEBO, están FONDOCIDENTE, PROMÉDICO, FEVAL Y FEMPHA.

3.10.9.4 Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados.

De acuerdo con ANALFE las posiciones ocupadas por los fondos de empleados del occidente colombiano, de acuerdo a diversas variables fueron los siguientes:

Tabla 36. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Asociados

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	ASOCIADOS
1	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	11.801
2	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	11.769
3	FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA S A	FONDEX	10.632
4	FONDO DE EMPLEADOS DE FORTOX	FEIS	7.806
5	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCIDENTE	7.005
6	FONDO DE EMPLEADOS DE SEGURIDAD ATLAS	FONATLAS	6.786
7	FONDO DE EMPLEADOS GRUPO ACCIONPLUS	ACCIONPLUS	6.488
8	FONDO DE EMPLEADOS DE INVERSIONES DE LA COSTA PACIFICA	FEINCOPAC	5.933
9	FONDO DE EMPLEADOS DE COMFANDI LTDA.	FONDECOM	4.802
10	FONDO DE EMPLEADOS DE EMPRESAS IND DEDICADAS A LA PROD Y SERV DE USO Y CONSUMO)	FONDEICON	4.310

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 37. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Activos

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	ACTIVO
1	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	\$ 346.935.629.705
2	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCIDENTE	\$ 120.026.618.172
3	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	\$ 81.976.566.262
4	FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI	FONAVIEMCALI	\$ 54.872.708.686
5	FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES UNIVERSIDAD DEL VALLE	FONVALLE	\$ 44.417.270.625
6	FONDO DE EMPLEADOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA	FEDEJOHNSON	\$ 39.969.144.986
7	FONDO DE EMPLEADOS DEL CIAT	CRECIAT	\$ 39.750.376.787
8	FONDO DE EMPLEADOS DE COMFANDI LTDA.	FONDECOM	\$ 36.004.651.182
9	FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES UNIVALLE	FETRABUV	\$ 32.326.879.302
10	FONDO DE EMPLEADOS LA 14	FONEM LA 14	\$ 26.910.664.440

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados “ANALFE” 2018.

Tabla 38. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Patrimonio

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	PATRIMONIO
1	FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI	FONAVIEMCALI	\$ 45.064.671.619
2	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 28.581.520.425
3	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	\$ 24.657.031.151
4	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	\$ 24.632.876.512
5	FONDO DE EMPLEADOS DE COMFANDI LTDA.	FONDECOM	\$ 20.042.278.936
6	FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES UNIVALLE	FETRABUV	\$ 12.681.982.852
7	FONDO DE EMPLEADOS LA 14	FONEM LA 14	\$ 9.617.946.969
8	FONDO DE EMPLEADOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA	FEDEJOHNSON	\$ 9.090.207.948
9	FONDO DE EMPLEADOS DE ALIMENTOS CARNICOS	FONALIMENTOS	\$ 8.597.735.862
10	FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	FONDUC	\$ 8.032.792.507

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados "ANALFE" 2018.

Tabla 39. Ranking Regional Occidente de los Fondos de Empleados por Excedentes

POSICIÓN	FONDO	SIGLA	EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS DEL EJERCICIO
1	FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE OCCIDENTE	FONDOCCIDENTE	\$ 4.800.400.260
2	FONDO DE EMPLEADOS MEDICOS DE COLOMBIA " PROMEDICO"	PROMEDICO	\$ 2.796.441.863
3	FONDO DE EMPLEADOS DE COMFANDI LTDA.	FONDECOM	\$ 1.624.977.655
4	FONDO DE EMPLEADOS LA 14	FONEM LA 14	\$ 1.119.746.119
5	FONDO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI	FONAVIEMCALI	\$ 1.102.050.971
6	FONDO DE EMPLEADOS DE COOMEVA	FECOOMEVA	\$ 775.623.698
7	FONDO DE EMPLEADOS DEL CIAT	CRECIAT	\$ 678.019.556
8	FONDO DE EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD PORTUARIA	FESPBUN	\$ 533.302.899
9	FONOD DE EMPLEADOS DE LABORATORIOS RECAMIER	FONDELAR	\$ 517.093.876
10	FONDO DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA	FONDUC	\$ 432.097.552

Fuente: Asociación Nacional de Fondos de Empleados "ANALFE" 2018.

Por su parte en el Valle del Cauca el fondo más grande por número de asociados es Fecoomewa, perteneciente al grupo empresarial Coomeva, con 11.801 asociados; seguido de Promedico, con 11.769 asociados y muy de cerca en el tercer lugar está Fondex, que cuenta con 10.632 asociados.

Sin embargo, al analizar los fondos de empleados del Valle del Cauca por sus excedentes, encontramos en primer lugar a Fondoccidente con \$ 4.800.400.260, en segundo lugar, esta Promédico con \$ 2.796.441.863, y en tercer lugar se encuentra Fondecocom con \$ 1.624.977.655.

3.10.10 Tendencias Mundiales y Nacionales en la Economía Solidaria.

Podemos definir una tendencia como una fuerza social internamente consistente que mueve a la humanidad o a una parte de ella en un sentido determinado, en un momento dado y por un

periodo previsible. En esa medida las tendencias presentes pueden influir de manera determinante en nuestro futuro. Se dice entonces que si éstas continúan influyendo nos estamos aproximando a un futuro tendencial. Si ocurre lo contrario, es decir, la aparición de rupturas, entonces nos estaremos aproximando a otras posibilidades, a otros futuros posibles. Por su impacto presente y potencial, se ha incluido las siguientes tendencias del orden mundial, de acuerdo con el documento “tendencias recientes y desafíos del derecho solidario” de Alberto García Müller (2009). Las cuales se muestra en la siguiente figura:

3.10.10.1 *Tendencias Mundiales de la Economía Solidaria.*

Figura 9. Tendencias Mundiales



Fuente: Tendencias recientes y desafíos del derecho solidario. Alberto García Müller (2009).

➤ **Incremento de la producción doctrinal y educación cooperativa**

La producción intelectual referente al sector cooperativo y solidario se viene incrementando sustancialmente en los últimos años, gracias a la contribución de universidades, centros y observatorios especializados, organismos internacionales, gremios y organismos de fomento y control del sector, entre otros. Los temas de la producción intelectual van ligados a los procesos de formación y educación que están realizando de manera autónoma las diferentes organizaciones solidarias del mundo, orientadas por el quinto principio de la ACI denominado educación, capacitación e información.

➤ **Desarrollo del derecho cooperativo y solidario internacional**

Se viene conformando un Derecho Cooperativo Internacional Público, integrado por los instrumentos sobre cooperativismo emanados de los organismos internacionales, como la declaración de la ACI sobre la Identidad Cooperativa-1995; las Directrices de la ONU-2001 y la Recomendación 193 de la OIT-2002.

➤ **Pérdida de identidad de organizaciones del sector**

Se observa actualmente una fuerte tendencia en todo el mundo hacia la pérdida de la identidad de gran parte de las cooperativas y demás empresas solidarias. En la mayoría de las situaciones, por querer funcionar como empresas “exitosas y rentables”; y, en otros casos, por convertirse en meros instrumentos de política partidaria con los gobiernos de turno.

➤ **Reconocimiento de la identidad diferenciada del sector en las nuevas constituciones políticas**

Existe una evidente propensión a reconocer en las nuevas constituciones políticas la identidad diferenciada del sector, otorgándole un tratamiento adecuado o especial, entre ellas podemos citar las siguientes: Panamá, Colombia, Argentina, Brasil, entre otras.

➤ **La armonización legislativa (Leyes Marco Internacionales)**

Se está presentando una tendencia hacia la armonización legislativa en materia cooperativa (también se habla de una ley marco para las mutuales) y cuya primera consecuencia sería el reemplazo de las leyes nacionales por las leyes armonizadas. Ello implica el desplazamiento de los procesos de elaboración de la normativa legal desde niveles nacionales hacia niveles regionales, internacionales y supranacionales. La expedición en el año 2009 de la Ley Marco para las Cooperativas de América Latina es un ejemplo real de esta tendencia.

➤ **Leyes orientadas hacia una acentuación del carácter empresarial de las entidades solidarias a fin de ponerlas en igualdad de condición para competir**

Se constata que pese a las retóricas declaraciones constitucionales y legales de darle igual, adecuado o preferente tratamiento, las entidades solidarias son objeto de numerosas trabas y discriminaciones, muchas veces producto de la regulación de la rama o de la actividad socioeconómica que realizan. Por esto, las leyes recientes se orientan hacia una acentuación del carácter empresarial de las entidades solidarias a fin de ponerlas en igualdad de condiciones, en un mundo caracterizado por la alta competencia. Un ejemplo reciente en Colombia fue la propuesta inicial que se dio para el tratamiento de las organizaciones solidarias dentro de la actual propuesta de reforma tributaria.

➤ **Erosión de los beneficios fiscales reconocidos al sector**

Se constata una tendencia mundial hacia la erosión de los beneficios fiscales reconocidos al sector, impulsada por los organismos financieros multilaterales. El régimen tributario favorable de antaño, parece estar desapareciendo para dar paso a una suerte de revisionismo.

➤ **Reducción de la injerencia especializada del Estado sobre el sector**

Aunque la tendencia general es hacia la reducción de la injerencia especializada del Estado sobre el sector, limitándola estrictamente al control de legalidad como cualquier empresa, en algunos países el fenómeno es todo lo contrario, llegando hasta la asfixia burocrática.

➤ **Fraccionamiento de las cooperativas multiactivas**

Existe una tendencia a fraccionar las cooperativas multiactivas (por cierto, las más importantes de América Latina) obligándolas a separar su actividad financiera del resto de sus actividades sociales (salud, recreación, educación, deporte).

➤ **Contribución con la conservación del medio ambiente**

Aunque las cooperativas y algunas otras organizaciones del sector solidario vienen promoviendo desde hace tiempo enfoques integradores y sostenibles con respecto al desarrollo económico y social a nivel local, hay una tendencia a ampliar sus actividades de desarrollo de manera creativa, en esferas como la sostenibilidad ambiental y la neutralización de las emisiones de carbono. En Colombia Confecoop viene promoviendo el pacto verde cooperativo y la oficina verde.

➤ **La virtualización de los procesos formativos**

Teniendo en cuenta que la educación solidaria es un principio universal planteado por la ACI, cada vez es más sentida la necesidad de incorporar masivamente las NTIC's en la

educación, dado que es la forma más expedita, económica y masiva de reducir la brecha digital entre países y dentro de los países.

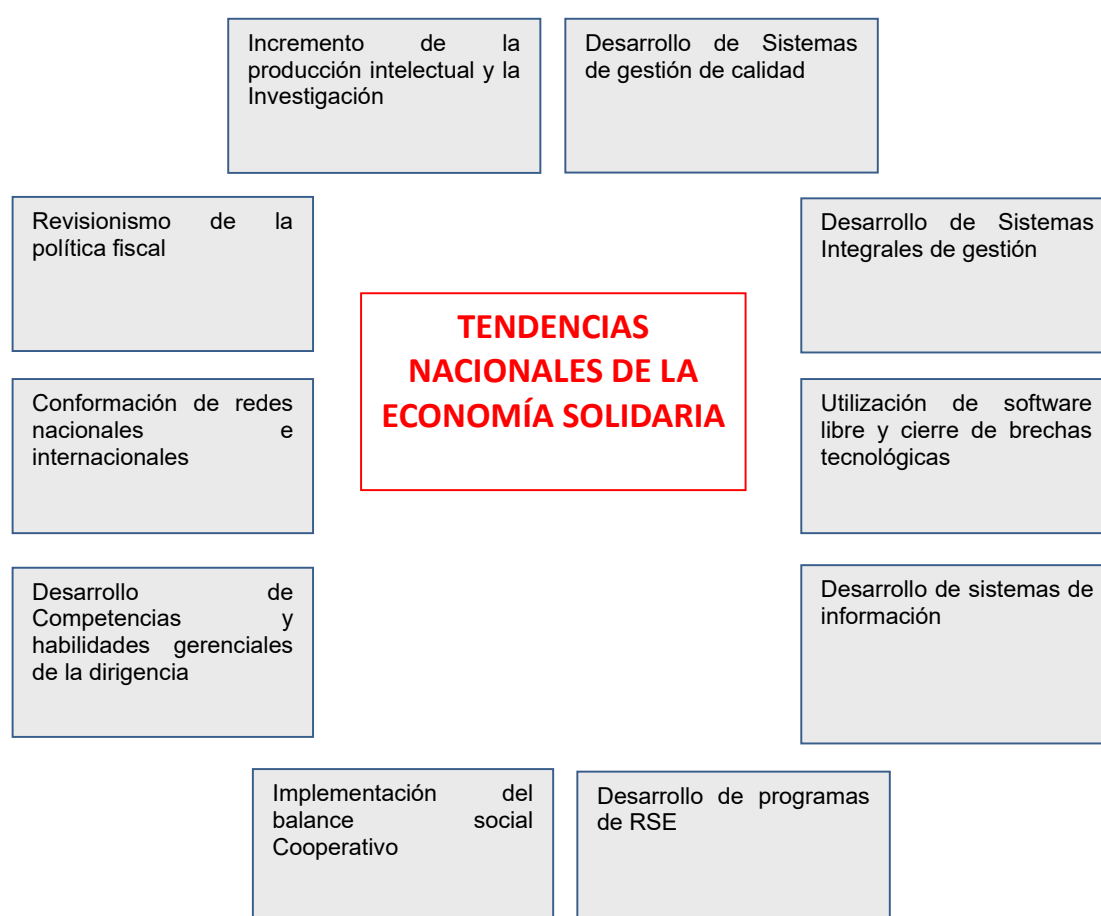
➤ **Conformación de redes internacionales**

La conformación de redes internacionales del sector cooperativo y solidario en los últimos años se ha incrementado. En el horizonte se vislumbra la tendencia para el sector solidario de continuar ampliando sus relaciones de manera planetaria.

3.10.10.2 Tendencias Nacionales de la Economía Solidaria.

Para este estudio se han incluido las siguientes tendencias nacionales de la economía solidaria:

Figura 10. Tendencias Nacionales



Fuente: Ortiz, C.A. y Silva A.M. Plan Prospectivo Fondecop 2010-2015. Cali, 2010.

➤ **Incremento de la producción intelectual e investigación**

Existe una tendencia a nivel nacional de incentivar los procesos investigativos que den aporte y generen conocimiento para el desarrollo del sector solidario. Como ejemplo de estos avances se encuentran los siguientes temas:

- Presupuesto del gobierno para diseñar mínimo una investigación por año.
- Reporte a las metas de SIGOB sobre investigaciones realizadas
- Conformación de la red de universidades e investigadores del sector solidario UNICOSOL.
- Mayor apertura de las organizaciones solidarias para disponerse como objetos de estudio en investigaciones de estudios de posgrados.
- Base de datos de investigaciones
- Estudio sobre el estado del arte del sector de la economía solidaria en Colombia promovido por la Universidad Cooperativa de Colombia, el cual da cuenta de 2.030 textos referidos al sector.
- Software de búsqueda de investigadores y publicaciones.
- Creación del capítulo Colombia del Centro Internacional de Investigación, Documentación y Divulgación de la Economía Social y Cooperativa – CIRIEC.

➤ **Desarrollo de los sistemas de gestión de calidad**

La implementación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones solidarias se convierte en una tendencia emergente temprana, ya que falta fortalecer aun su marco normativo. Dentro de los documentos elaborados al respecto se encuentran los siguientes:

Los documentos normativos son:

- Sistema de gestión de la democracia participativa en las organizaciones solidarias. NTC-5499
- Modelo de sistema de gestión para cooperativas. GTC192
- Modelo de gestión para organizaciones de acción voluntaria. GTC193
- Guía para la consolidación de la memoria institucional en organizaciones del sector solidario. GTC194
- Guía para un sistema de información, comunicación y divulgación en las organizaciones del sector solidario. GTC195
- Rendición de cuentas en las organizaciones del sector solidario. GTC196
- Directrices para la capacitación, formación, promoción, asistencia técnica e investigación de la base social. GTC197
- Sistema de gestión de la calidad para entidades acreditadas por Dansocial para impartir educación solidaria. GTC198

- Guía para la interpretación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del sector solidario.DE296/06
- Guía para la definición de indicadores de gestión en organizaciones del sector solidario.DE297

➤ **Utilización de Software Libre**

En Colombia se vienen compartiendo experiencias y conocimiento entorno al software libre para el sector solidario. Construir un punto de encuentro entre entidades públicas y privadas, dedicadas a la optimización de los recursos informáticos, procesos de alfabetización tecnológica y economía solidaria para superar brechas digitales, económicas y sociales, aunque es una tendencia débil debe visualizarse para beneficio de los sectores más vulnerables.

➤ **Desarrollo de sistemas de información**

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos, cada vez tiene más vigencia la puesta en marcha de los sistemas de información como otra herramienta gerencial al servicio del sector solidario. Para el sector solidario existe solo un instrumento informático como es el software de captura de información financiera denominada SICOOP liderado por la Superintendencia de la economía solidaria. Dansocial, ahora Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias pretende desarrollar un sistema de información que contenga otras categorías de análisis e información diferentes a las financieras, estas son: datos de la organización, demografía, calidad de vida, gestión administrativa y balance social.

➤ **Desarrollo de Programas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE**

Con los planteamientos del Global COMPAC, los indicadores GRI, la ISO 26000 se marca una tendencia a desarrollar programas de responsabilidad social relacionados con la conservación y preservación del medio ambiente. En el caso del sector solidario CONFECOOP, desde el encuentro cooperativo del año 2008 llevado a cabo en Cartagena, viene promoviendo la importancia de tener en cuenta el medio ambiente en todos los programas sociales y empresariales que adelanten las organizaciones del sector, y más aún, teniendo como referente el postulado del séptimo principio de la ACI.

➤ **Implementación del balance social Cooperativo**

Como una herramienta de la gestión social, y en particular como instrumento fundamental del control social por parte del organismo de control de las organizaciones solidarias, cada vez se toma más conciencia de la importancia del balance social cooperativo, aunque en términos de aplicabilidad esta tendencia aún es débil. Teniendo en cuenta los aportes dados por la ACI, en este tema, la tendencia es promover el diseño y la implantación del balance social cooperativo tomando como fundamento y eje

articulador los siete principios cooperativos, como herramienta gerencial importante para la toma de decisiones desde el punto de vista social y económico. La supersolidaria y organismos de integración como CONFECOOP y ANALFE avanzaron en la propuesta de incluir el balance social como objeto de reporte por parte de las entidades de la economía solidaria vigiladas.

➤ **Desarrollo de Competencias y habilidades gerenciales de la dirigencia**

Las personas que lideran la gestión social y empresarial de las organizaciones solidarias deben tener una visión gerencial integral que le permitan articular y poner en marcha los procesos utilizando enfoques de la dinámica grupal, con miras a conseguir resultados como equipo de trabajo. El proceso de direccionamiento está en cabeza de la Asamblea General, Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia o Comité de Control Social, y la Gerencia o Dirección, los cuales requieren desarrollar competencias y habilidades para lograr una gestión socio-económica eficiente y efectiva.

➤ **Conformación de redes nacionales e internacionales**

Hay una tendencia hacia la necesidad de hacer parte de redes que fortalezcan relaciones y generen factor C para beneficio del mismo sector. Las redes también han sido consideradas como un indicador de desarrollo de los países, pues en la medida en que se articulen personas, organizaciones a grupos, generará la legitimación de los procesos y se fortalecerá la cultura solidaria como aquella categoría que identifica y caracteriza a un determinado grupo de personas. Es el caso de la conformación de la red universitaria UNICOSOL, quien vincula a investigadores de las universidades a nivel nacional inquietos en los temas de la economía solidaria.

➤ **Revisionismo de la Política fiscal**

A pesar de las bondades que el sector solidario ha ofrecido para el mejoramiento de la calidad de vida de los actores sociales vinculados a una organización solidaria, esta gestión no se hace muy visible a instancias gubernamentales. Una de las razones ha sido la falta de un sistema de información que articule y muestre de forma estadística los aportes que el sector ha generado con referencia al desarrollo social, muestra de esto es la tendencia que se discute en las esferas tanto del gobierno como de los gremios del sector, con el fin de que sean tratados tributariamente de forma especial, pero cada vez recobra más fuerza las exenciones tributarias (política fiscal para el sector solidario, 2009).

Considerando todos los elementos previos de este contenido del sector solidario, a continuación, se presentan las variables más importantes que se han identificado:

Tabla 40. Identificación de Variables Sector de la Economía Solidaria

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Concepto Atomizado de Economía Solidaria	A		X		
Representación Gremial	A		X		
Apoyo Estatal	O			X	
Crecimiento del Sector	O			X	
Desarrollo Social	O			X	
Integración del Sector	A		X		
Institucionalización del Sector	A		X		
Modelo Empresarial cooperativo	O			X	
Contenido Ético	O				X
Dinámica sectorial de la economía solidaria	O				X
Identidad del Sector	A	X			
Reconocimiento Constitucional	O				X
Educación Solidaria	O				X
Apertura Internacional	O			X	
Armonización Internacional de la Legislación	O			X	
Redes Internacionales	O			X	
Sistema de Gestión de la Calidad	O			X	
Sistema de Información Sectorial	A	X			
Revisionismo Fiscal	A	X			
Procesos Electorales Virtuales	O			X	
Apoyo Internacional	O			X	
Potencial de Diversificación	O			X	
Emergencia de gobiernos de contenido social	O				X
Desconocimiento del Sector	A	X			
Normatividad Dispersa y Excluyente	A		X		
Bajo Nivel de Financiamiento	A		X		
Competencia del sector Financiero	A		X		

AM=Amenaza Mayor, am=Amenaza Menor, OM=Oportunidad Mayor y om=Oportunidad Menor

3.11 MATRIZ INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

De acuerdo con el análisis realizado se han seleccionado las siguientes variables que presentan oportunidades o amenazas de grado mayor; en cada uno de los entornos analizados incluido el entorno sectorial.

Tabla 41. Matriz de análisis externo

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE FONAGECOLDEX
Cultura y Valores	Los valores y la cultura solidaria que son el fundamento y soporte del Sector de la Economía Solidaria son construcciones del proyecto de la modernidad (igualdad, libertad y fraternidad), que para algunos autores está en crisis, razón por la cual emerge un nuevo proyecto posmoderno caracterizado por las relaciones líquidas y efímeras, que no logran solidificarse, totalmente contrarias a las relaciones que requiere el movimiento cooperativo y solidario.	De acuerdo con los datos registrados en el estudio de medición del capital social en Colombia, se registra una pérdida de solidaridad, un valor central y esencial para la economía solidaria, a la cual se le pueden sumar los valores de participación, entre otros, que no son favorables. El hecho de nuestra cultura híbrida, con una coexistencia de diversos sistemas de pensamiento, que crean “múltiples verdades” ha afectado la creación de una cultura solidaria en la ciudad.	FONAGECOLDEX., es consciente de esta emergencia de los valores posmodernos que pueden llevar a que se atomice su base social, en lugar de solidarizarse, razón por la cual la educación solidaria es uno de sus pilares. Impacto Negativo.
Emergencia de una Conciencia Ambiental en las nuevas generaciones y en otros actores de la sociedad.	El problema ambiental que se ha ido esclareciendo y del cual nos hemos venido sensibilizando desde la década de los años 70, hoy ha generado una mayor conciencia de los gobiernos, las autoridades locales, la industria y la sociedad civil. Esta toma de conciencia lenta pero	Cada día se están generando programas ambientales, se están incluyendo normas y generando directrices para proteger y conservar nuestro planeta. Algunos gobiernos como el Caso Boliviano, sugirió que, así como el Siglo XX fue el siglo de los derechos humanos, el Siglo XXI sea el siglo de los derechos de la Tierra. Ante esta propuesta, la ACI con	Esta toma de conciencia se convierte en una oportunidad para FONAGECOLDEX que debería implementar programas direccionados a promover esta toma de conciencia y a lograr comportamientos ambientalmente responsables en sus asociados y comunidades de interés. Impacto Positivo.

	valiosa para generar cooperación influye en el sector de la economía solidaria porque invita a pensarnos y movilizarnos como habitantes planetarios con un destino común. La ACI ha emprendido el programa Pacto Verde Cooperativo, como respuesta del sector a la problemática que afecta el medio ambiente.	el programa “Pacto Verde Cooperativo” asumió su “Compromiso con la Tierra”.	
Desaceleración Económica Nacional	La desaceleración económica es un fenómeno que ha afectado al país en los últimos años, la economía nacional en general se ve afecta, pues su capacidad productiva y de consumo , así como la capacidad de pago de las personas se ve reducida, los fondos de empleados por supuesto no son ajenos a esta consecuencia.	Según el DANE a pesar de la desaceleración e incertidumbre económica, en 2018 Colombia continuó generando nuevos puestos de trabajo y en 2017 mantuvo una tasa de desempleo promedio de un dígito.	la desaceleración económica ha reducido en gran medida la demanda de servicios empresariales, lo cual pone en peligro muchos puestos de trabajo en la organización contratante, lo que a su vez afecta la base social de FONAGECOLDEX. Impacto Negativo.
Crédito de Consumo	muchas personas, en un entorno económico más apretado, estarían utilizándolos créditos de consumo, en particular las tarjetas de crédito, como fuente de liquidez. Lo cual	En medio de una economía más lenta, el crédito de consumo sigue aumentando, con más saldos promedio y uso de los préstamos como fuente de liquidez. Sin embargo, Justamente, en las tarjetas de crédito –el	Muchos fondos de empleados cuentan con el crédito de consumo como su principal fuente de apoyo a sus asociados y de sostenimiento empresarial; El reto de FONAGECODLEX está en

	convierte al sector financiero en una competencia directa para el sector solidario.	producto más masivo—, las originaciones cayeron 11,5 % en el tercer trimestre.	ofrecer tasas competitivas y menores que las del mercado; lo cual no ha sido fácil ya que no se cuenta con ninguna otra fuente de ingresos para la organización. Impacto Negativo.
Tasas de Interés del Mercado Financiero	Las tasas de interés del mercado financiero se establecen como un referente para el comportamiento de las tasas de captación y colocación que ofrecen las organizaciones de la economía solidaria a sus asociados, y las cuales siempre se suponen inferiores.	Como se pudo observar en el período de análisis, hubo una tendencia a la baja, la cual pudo desincentivar el ahorro por el comportamiento de las tasas de captación, y a su vez incrementar un mayor crédito de consumo.	Durante el año 2017 las tasas de interés se mantuvieron en unos niveles de tendencia a la baja, que marcaron igualmente un marco de referencia con cierta inestabilidad para las tasas de interés que FONAGECOLDEX ofreció a su comunidad asociada. Impacto Negativo.
Variación tasa de cambio	Dada la importancia de esta variable en el desempeño de la economía colombiana y de la inflación, así como de empresas cuya razón social está ligada a la variación de la T.R.M. se hace necesario analizarla y conocer su tendencia , pues esta puede influir en el nivel de creación de nuevos empleos y en la estabilidad de la canasta familiar.	Durante el 2017, la tasa de cambio se mantuvo relativamente estable alrededor de los \$2,950, nivel que viene presentando la TRM desde mediados del 2016	FONAGECOLDEX, como fondo de empleados de una agencia de aduanas, está íntimamente relacionada con el comportamiento de la T.R.M., pues dependiendo de su variación las empresas que demandan los servicios de la empresa contratante influyendo en la creación o eliminación de puestos de trabajo y por ende crea inestabilidad en el número de asociados al fondo. Impacto Negativo

Mercado laboral	Esta variable socio-económica de alto nivel problemático para nuestro país afecta al sector de la economía solidaria, y en particular a los Fondos de Empleados, porque puede vulnerarse la condición de asociado al perder su carácter de empleados, situación que en la gran mayoría de casos conlleva a la deserción del Fondo. Otra mirada frente a esta fenómeno diría que un mercado laboral caracterizado por el desempleo en la sociedad exige de los ciudadanos mayores niveles de solidaridad social, y por ende, mayor sentido a los movimientos cooperativos y solidarios.	El Balance anual del DANE 2017 indica que el panorama laboral en Colombia durante los últimos 4 años se ha mantenido favorable, conservando tasas de desempleo de un dígito.	FONAGECOLDEX. Dentro de las posibilidades que ofrece como vínculos de asociación al Fondo, no contempla la posibilidad de la “extensión” para aquellas personas que pierden su empleo. Este fenómeno ha afectado a la Organización, y se ha convertido en un factor de disminución de la base asociativa, afectando también a la familia de estos. Impacto Negativo.
Economía Informal	La economía informal en Colombia ha mostrado límites e insuficiencias que puede potenciarse y encontrar en la economía solidaria elementos más apropiados para una mejor inserción en los mercados. La economía solidaria ha demostrado	La economía informal en Colombia se ha venido incrementando en las dos últimas décadas. Para el período 1989-1993, su participación en el PIB fue del 35,1% pasando en el trimestre agosto-octubre de 2017 en 47,7% registrando una leve desmejora con respecto al año	Hasta la fecha FONAGECOLDEX ha contribuido otorgando crédito a sus asociados para el inicio de pequeños negocios familiares de manera organizada. Impacto Positivo.

	en muchos casos ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a muchos trabajadores informales. Siendo la economía de solidaridad una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de este fenómeno de informalidad empresarial.	inmediatamente anterior.	
Salario mínimo	El salario mínimo es una referencia importante en Colombia. Existen alrededor de 150 naciones que tienen esta figura para los trabajadores que ingresan al mercado laboral. El salario mínimo cobra especial importancia en el sector solidario, ya que muchos asociados ganan tan sólo un salario mínimo y el nivel de aportes al fondo de estos depende de su nivel salarial.	Para el año 2018 hubo un aumento de 5,9% respecto al 2017, quedando en \$ 781,242, frente a un aumento del 7% en el año 2016, siendo el aumento más alto de los últimos 7 años.	La base social de FONAGECOLDEX cuenta con el 23,7% de asociados que devengan menos de 2 salarios mínimos, aunque estos hacen esfuerzos para hacer aportes significativos a sus ahorros, su salario bajo imposibilita hacer grandes aportes, teniendo en cuenta además que existen límites reglamentados para aportar. Impacto Negativo.

Crecimiento demográfico	El crecimiento demográfico contempla variables de gran impacto en el mercado laboral; incide por tanto en la población apta para el trabajo así como en el tamaño y características de las familias, el sector solidario se construye y sostiene por el aporte y participación de sus asociados y para esto es necesario que haya una población apta para el trabajo	En los indicadores demográficos, han originado una modificación de la estructura por edades en Colombia, en dónde se evidencia una disminución significativa de la población menor a 29 años, lo que brinda indicios del envejecimiento poblacional incipiente pero acelerado. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429 según proyección del DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020	En FONAGECOLDEX más del 42% de su base social tiene más de 36 años, lo cual representa la posibilidad más cercana de disminución de esta frente a la posibilidad de aumento y estabilidad de la población joven que representa tan solo un 16%. Impacto Negativo.
Pobreza e indigencia	Esta gran problemática del País pone al Sector de la Economía Solidaria como un sector clave, no solamente como medio para reducirla, sino más bien como un gran sector que es catalizador para que esta problemática no se incremente más. Son muchas las situaciones de alta dificultad que miles de hogares al borde de ingresar en niveles de pobreza, son remediadas por la acción colectiva de las organizaciones solidarias.	La medición de la pobreza y la indigencia en Colombia ha sido un tema de mucho debate, para algunos se ha reducido de manera significativa, pero para otros, es un fenómeno todavía lejos de atenuarlo. Según los datos tomados para este análisis, Barranquilla, Cali y Cartagena; ciudades donde tiene presencia FONAGECOLDEX tiene una incidencia de 20%, 15,5% y 27% respectivamente.	La pobreza y la indigencia es un fenómeno que preocupa a la Organización FONAGECOLDEX situación que la llevó a generar estrategias de promoción del ahorro permanente de sus asociados. Impacto Positivo.

Desplazamiento Forzado	El desplazamiento también es un factor que se ha venido agravando en nuestro país como consecuencia del conflicto armado interno. Como problemática que requiere espíritu de solidaridad para su atenuación y solución, ha sido de interés para el sector de la Economía Solidaria, como el caso particular de la Confederación Nacional Agro Solidaria de Colombia, quien dentro de su pacto solidario por la tierra, el trabajo, el bienestar y el medio ambiente incluyó realizar programas para que las familias desplazadas retornen a su lugar de origen.	El problema del desplazamiento forzado en Colombia es un fenómeno social de alto impacto que ha venido afectando, obviamente a las personas que lo sufren, y en consecuencia alterando ciertas comunidades en donde se alojan o son receptoras. La ciudad de Cali presenta indicadores incrementales de este factor social. Este es un fenómeno que impacta el capital social de cualquier región que se haya logrado conformar.	Este sería también una problemática social que FONAGECOLDEX pueda contribuir generando trabajo conjunto con sus asociados para el aporte voluntario de una parte de sus excedentes y gestión a través de una fundación en el futuro. Impacto Positivo.
-------------------------------	--	---	---

Responsabilidad Social Empresarial	En este nuevo siglo se han venido creando grandes iniciativas de responsabilidad social empresarial. Iniciativas que tienen como propósito ir más allá de la anterior caridad o de la inversión social esporádica para convertirse bien en una estrategia empresarial o bien en alianzas interinstitucionales de largo plazo. En este sentido la Economía Solidaria además de ser un modelo solidario también se ha venido convirtiendo en un modelo de responsabilidad social empresarial, situación que le abre muchas posibilidades para su propio desarrollo.	Como se expresa en el diagnóstico estratégico de Cali Visión 2036, nuestra región viene trabajando en la RSE con una tendencia incremental y positiva, muestra de ello es la creación del modelo regional de RSE por coordinado por COMFANDI, la promoción de las zonas socialmente responsables por parte de Naciones Unidas (Global Compact), las iniciativas de difusión y promoción de la ANDI; entre otras.	FONAGECOLDEX., tiene una gran oportunidad en este tema de la RSE que hasta el momento no ha sido aprovechado, por el desconocimiento e interés dentro de la organización.”. Impacto positivo.
Acuerdos de paz y posconflicto	El posconflicto es la posibilidad de ver cómo el modelo económico solidario también puede impulsar la reconciliación. Pues, sus asociados están llamados a hacer parte activa de la coyuntura “haciendo sinergias con las empresas de los reinsertados, o también, comunicando las	El modelo económico cooperativo promueve la asociación y la formación de comunidades, por lo que podría estimular el desarrollo en tiempos de paz.	en este sentido FONAGECOLDEX es consciente del gran reto que representa el proceso de posconflicto que vive el país y se dispone a recibir y apoyar a personas que hayan sido parte de la guerra desde cualquiera de sus partes en la medida que la empresa contratante los acoja. Impacto Positivo

	experiencias”.		
Capital Social	El capital social como se viene midiendo en Colombia, incluye una dimensión denominada “Solidaridad y Mutualidad” que lo puede producir. En este sentido es una variable fundamental para el Sector de la Economía Solidaria, en doble sentido, favorecerse de su contenido cuando existe o contribuir a generarlo cuando es escaso.	De acuerdo con la comparación de los estudios de medición del capital social en Colombia que hace John Sudarsky para los años 1997 y 2005, se puede decir que a nivel nacional se ha venido mejorando, pero llama la atención este análisis al presentarse a Cali como la ciudad con menor capital social de las cinco evaluadas (Bogotá, Medellín, Barranquilla y Barrancabermeja), a pesar de haberlo mejorado. La dimensión de “Solidaridad y Mutualidad” para la ciudad de Cali cayó de 6,6 en 1997 a 6,4 en el 2005.	El capital social presente en la ciudad como resultado de un tejido de relaciones sociales que han construido sus habitantes se evidencia en la base social de FONAGECOLDEX, que durante el último período analizado (2013-2016) mostró una baja participación de su base social en la dirección, administración y control de su organización. Esta base social que se ha denominado “fuerza de trabajo activa” representa el 27.71% del total de asociados. Además, se debe tener en cuenta que muchos de los asociados que conforman los grupos de trabajo, solo existen en el papel, pero en la práctica no ejercen función alguna. Impacto negativo.
Mitificación de la Ciencia y la Tecnología	El desarrollo de la ciencia y la tecnología en Colombia y en sus regiones puede verse limitada por diferentes factores de índole institucional, organizacional y financiera; tales como falta de confianza en la tecnología, escasez de investigadores, poca formación, inversión y	De acuerdo con Alberto García Müller y Jesús E. Duque de la Revista de Educación para el cooperativismo de Argentina; La mayoría de las cooperativas no hacen uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), bien sea por desconocimiento de las mismas, o bien por desconfianza frente a las	FONAGECOLDEX ha venido incorporándose tímidamente en el uso de la tecnología para facilitar sus procesos, tal es el ejemplo de la reciente adquisición desde hace dos años de un software contable y de administración de personal asociado, pero aún falta mucho camino por recorrer. Impacto Negativo

	capacitación en tecnología e innovación, donde todo esto no es ajeno al sector solidario.	innovaciones. (Revista de Educación para el cooperativismo de Argentina 2016)	
Confianza en Capacidades Regionales	La confianza regional es un elemento pilar del modelo solidario, es generador de crecimiento y solvencia de las organizaciones solidarias. La confianza regional es muy requerida para que la organización solidaria tome mayor posicionamiento como un modelo empresarial alternativo.	En el estudio de John Sudarzky anteriormente referenciado, se presenta a la confianza en Cali como la más baja de las cinco ciudades evaluadas. Con respecto a la confianza institucional se puede decir que Colombia decreció de una medición de 121,67 de 1997 a 87,51 en el 2005. Para la ciudad de Cali la caída en este factor fue del 79%.	La confianza es un factor que se debe mejorar en la ciudad de Cali, tanto a nivel interpersonal y regional como institucional. Este factor puede permear las fronteras organizacionales de FONAGECOLDEX. Impacto negativo.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Aunque las cooperativas son fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible en todo el mundo, debido a su focalización en sus socios y en las necesidades locales, no siempre han tenido una actitud proactiva en los debates nacionales e internacionales.	Las cooperativas deberían ser proactivas interviniendo en los debates sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 a todos los niveles (local, nacional, regional e internacional) para asegurar la posibilidad de compartir sus experiencias sobre el logro del desarrollo sostenible.	Para FONAGECOLDEX tiene un Impacto Positivo el hecho de que el sector solidario sea visto como un gran aliado para el cumplimiento de los ODS, y debe aprovechar esta coyuntura para presentar proyectos locales, regionales, nacionales e incluso internacionales que aporten a la construcción de un mejor futuro.

Gobernabilidad Democrática	Colombia presenta síntomas y rasgos de una aguda problemática de gobernabilidad democrática, palpable en una baja representatividad, débil legitimidad y no continuidad de los proyectos políticos que dificulta e imposibilita la creación de un marco estable y claro de políticas en torno al sector solidario.	Hoy en día el sector solidario es invitado a participar en los debates del Senado, y tenido en cuenta en organizaciones internacionales como la ONU, como un importante sector que puede coadyuvar a la construcción de una mejor sociedad fundamentada en los valores solidarios del sector.	Las debilidades de gobernabilidad y política del país hacen que aun en Colombia no exista una política pública consolidada para el sector solidario. Impacto Negativo.
Implementación de las NIIF	La economía solidaria a partir de los postulados de libre adhesión, retiro voluntario y capital variable e ilimitado, se convierte en un verdadero reto financiero, económico y normativo cuando se trata de efectuar la convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	El proceso de implementación de las NIIF se considera dentro del texto del direccionamiento estratégico del Consejo Técnico de la Contaduría Pública y es motivo de investigación y análisis por parte del sector, en especial el cooperativo especializado de ahorro y crédito.	Es procedente recomendar que las entidades del sector cooperativo en su proceso de convergencia a NIIF, realicen una actualización de sus estatutos con el fin de adecuar y aumentar el capital mínimo irreductible, de tal manera que permitan o posibiliten que su estructura de financiación y, por tanto, sus posibilidades de operación y márgenes de liquidez no se vean afectadas severamente al disminuirse de manera considerable el patrimonio, vía traslado de aportes sociales a pasivos exigibles y el posterior retiro de estos. Impacto Negativo.

Identidad del Sector	La identidad del sector de la economía solidaria se ha venido construyendo principalmente con el respaldo constitucional y legal que a través de la carta magna y las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 se le ha dado. Es decir, se ha recorrido un trayecto desde las culturas comunitarias, los movimientos caritativos y filantrópicos hasta configurar un sistema de Economía Solidaria. Sin dudas este marco constitucional y legal fue el complemento de un marco doctrinal y filosófico que se viene desarrollando desde 1844 con la conformación de la primera cooperativa en Rochedale, con el liderazgo de la Alianza Cooperativa Internacional “ACI”.	Se observa actualmente una fuerte tendencia en todo el mundo hacia la pérdida de la identidad de gran parte de las cooperativas y demás empresas solidarias. En la mayoría de las situaciones, por querer funcionar como empresas “exitosas y rentables”; y, en otros casos, por convertirse en meros instrumentos de política partidaria con los gobiernos de turno. La tendencia hacia la bancarización de cooperativas es en algunas situaciones la expresión de esta pérdida de identidad.	Esta tendencia aún no ha sido superada hasta el momento por FONAGECOLDEX, no se evidencia afianzamiento de sus principios y valores institucionales, ni una clara orientación por una Junta Directiva y una Dirección General con alta dosis de espíritu solidario. Impacto Negativo
-----------------------------	--	---	--

Reconocimiento Constitucional	La contribución de ingresos que hace el sector de la economía Solidaria al PIB nacional se ha venido moviendo entre el 5 y el 6%, esta situación aún no lo hace visible como un sector altamente influyente. El gran aporte que está realizando el sector al país tiene mayormente un contenido social, situación que aún, por la escasez de modelos de evaluación de impacto social, de balances sociales e indicadores sociales, no ha logrado posicionar en el ambiente Colombiano.	En los últimos gobiernos se ha tratado de hacer visible al sector aprovechando la plataforma de los planes de desarrollo denominados hacia un estado comunitario.	FONAGECOLDEX se ve impactado negativamente en la medida en que no se logre un alto reconocimiento del sector, no solamente por parte del gobierno, sino además por el sector privado y la comunidad en general.
Marco legal de la economía solidaria	El sector solidario cuenta con un marco legal muy amplio y caracterizado por sus cambios constantes, fruto de su proceso de consolidación y reconocimiento institucional.	El cooperativismo y la Economía Solidaria en Colombia se encuentran sujetos a dos fuentes legales principales: la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998. De su lado, varios Decretos desarrollan los contenidos de la Ley 79 y varias leyes ordinarias contienen normas relacionadas con la economía solidaria.	Para los fondos de empleados es de vital importancia el conocimiento, aplicación y mantener a la vanguardia de los cambios normativos del sector, aprovechando sus ventajas y reconocimiento legal en auge. Impacto positivo.

Dinámica sectorial de la economía solidaria	La dinámica hace referencia al comportamiento y avance del sector; indicando su nivel de desarrollo y aporte a la construcción de nuevas y mejores formas de participación social y económica; así como el diseño de estructuras que identifican al sector solidario como un modelo económico eficiente a nivel nacional e internacional.	El sector solidario es un modelo económico que cada vez logra un mayor espacio en un mercado altamente competitivo. Vemos un dinámico comportamiento de todas sus cuentas y una creciente participación en todos los segmentos de la población, especialmente entre los sectores menos favorecidos, reportando más de 68.790 empleos al cierre del año 2016	El sector solidario mantiene una tendencia creciente y muestra grandes aportes a la economía y mejora de la calidad de vida de las personas pertenecientes a este. En la medida en que el sector se consolida y cuenta con más y mejores herramientas económicas, de aporte y participación social, los asociados a FONAGECOLDEX podrán aumentar sus posibilidades económicas y de calidad de vida propias y de sus familias, siempre y cuando se generen mecanismos de aprovechamiento estratégico de sus ventajas. Impacto positivo.
Emergencia de gobiernos de contenido social	En su gran mayoría estos gobiernos han partido de iniciativas partidistas de clases obreras o sectores con altas necesidades sociales, muy relacionadas con las problemáticas que se comparten en el sector de la economía solidaria.	La tendencia a gobiernos de corte social demócrata en América Latina se viene dando desde hace dos décadas aproximadamente.	Con el actual gobierno de Colombia se ha tomado un giro en las relaciones con los países vecinos de América Latina, lo cual favorece este ambiente de mirada propositiva y de generación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo de entidades como FONAGECOLDEX. Impacto Positivo.

Fuente: Elaboración propia

4 ESTADO DEL ARTE Y CONTEXTO DEL FONDO DE EMPLEADOS DE AGECOLDEX “FONAGECOLDEX”

Este componente del análisis incluye el comportamiento de las grandes variables financieras y sociales del Fondo de Empleados, así como la descripción de su estructura corporativa. Veamos:

4.1 HISTORIA

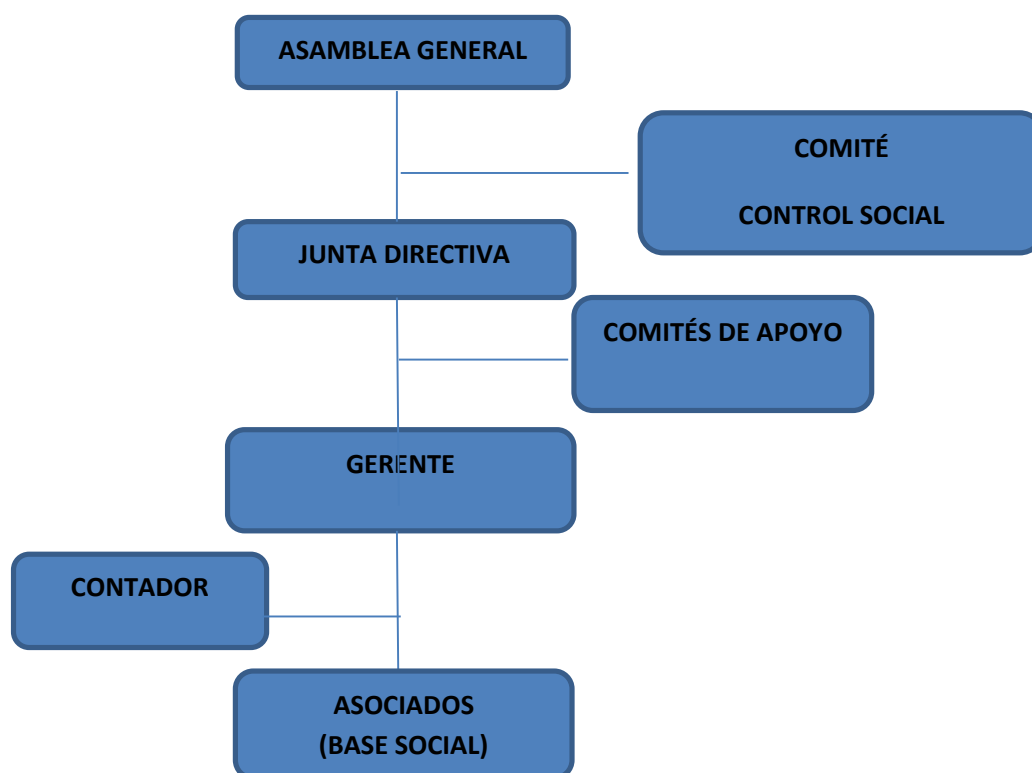
FONAGECOLDEX surgió como una iniciativa de un pequeño grupo de trabajadores de la sucursal principal de Agecoldex S.A. en su sede principal de la ciudad de Cali, manteniendo desde su creación en 2011 la mayor cantidad de asociados, iniciando con 22 en el año 2011.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fonagecoldex no cuenta con empleados directos, todos sus colaboradores realizan trabajo de manera voluntaria y sin remuneración, el fondo de empleados cuenta con una contadora sin contrato de vinculación, a quien se le remunera con concepto de honorarios.

A continuación, se muestra su estructura organizacional:

Figura 11. Organigrama Corporativo del Fondo de Empleados “FONAGECOLDEX”



Fuente: Gerencia FONAGECOLDEX 2017

4.3 MISIÓN

FONAGECOLDEX es una empresa solidaria, que fomenta la ayuda mutua y la solidaridad entre sus asociados prestándoles servicios de ahorro y crédito, ayudando al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias.

4.4 VISIÓN

Ser reconocido por los asociados como un facilitador de su bienestar, y aliado para mejorar su calidad de vida y de sus familias.

4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Mejorar la calidad de vida de sus asociados.
- Prestar servicio de ahorro y crédito
- Satisfacer con calidad las necesidades de financiación y bienestar social de sus asociados y sus familias.

4.6 REGLAMENTOS Y ESTATUTOS

FONAGECOLEX cuenta con un (1) Estatuto y tres (3) Reglamentos elaborados desde el año 2011 y 2012 respectivamente, los cuales no han sido actualizados desde ese entonces:

Tabla 42. Actualización de Reglamentos y Estatutos

DOCUMENTO	AÑO CREACION	AÑO ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN
Estatutos	2011	Sin actualizar
Reglamento Comité de Bienestar	2012	Sin actualizar
Reglamento de Crédito	2012	Sin actualizar
Reglamento de Ahorro Programado	2012	Sin actualizar

Fuente: elaboración propia

4.7 DESARROLLO TECNOLÓGICO

En la actualidad no existe un Modelo de Gestión de Tecnología al interior de FONAGECOLDEX. El factor tecnológico no ha sido incorporado significativamente en este fondo de empleados. Gran parte de este aislamiento en el uso e inversión de recursos en tecnología se debe a la dependencia de infraestructura física que existe entre el fondo con la empresa patronal.

Cuadro 5. Matriz de Desempeño Tecnológico.

Factor de Análisis	Fortaleza					Debilidad					Observaciones
	Alta	Media	Baja	De la Empresa Patronal	Propia	Alta	Media	Baja	De la Empresa Patronal	Propia	
*Infraestructura Tecnológica:											No existe ningún tipo de desarrollo tecnológico en FONAGECOLDEX
- Conectividad									X		
- Servidores								X			
- Firewalls									X		
- Otros Hardware (Computadores)									X		
- Otros Software (Licencias office)					X						Se cuenta con un software contable llamado siemsoft
*Recurso Humano propio para la Actividad Tecnológica									X		
*Capacitación en TIC								X			
*Inversión Tecnológica					X						adquisición de software contable por valor de \$ 5.000.000
*Servicios Ofrecidos								X			
- Intranet								X			
- Virtuales								X			
*Sistemas de Información									X		
*Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información								X			
*Aplicaciones para la Web y Dispositivos Móviles								X			
*Cultura Informática en Asociados								X			

Fuente: Elaboración propia

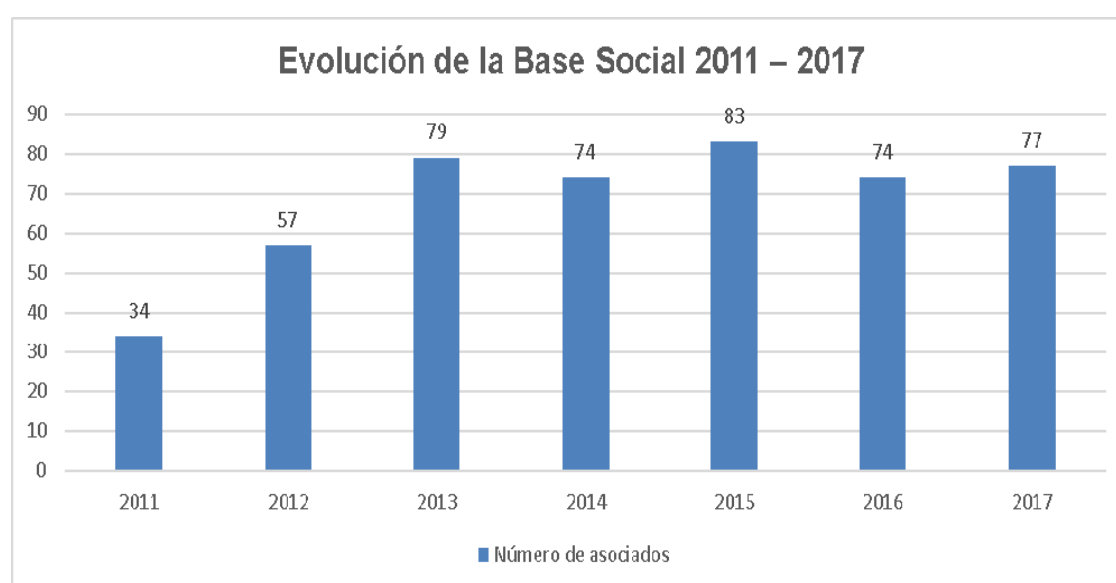
El anterior análisis refleja una alta dependencia de FONAGECOLDEX con la Entidad Patronal en materia de recursos y capacidades tecnológicas.

4.8 COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO

La fuerza de trabajo es la energía mental, moral y física desplegada por los seres humanos a través de las diferentes operaciones laborales que modifican los medios naturales de producción al interior del Fondo de Empleados. Se ha considerado que en una organización como lo es FONAGECOLDEX, en donde todos sus miembros son co-propietarios, co-responsables y co-gestores, que co-operan motivados por diferentes niveles y grados de solidaridad, son en su totalidad una fuerza de trabajo potencial.

Esta fuerza potencial que equivale a la base social de FONAGECOLDEX, se ha comportado en los últimos cinco años como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 12. Evolución de la Base Social 2011 – 2017

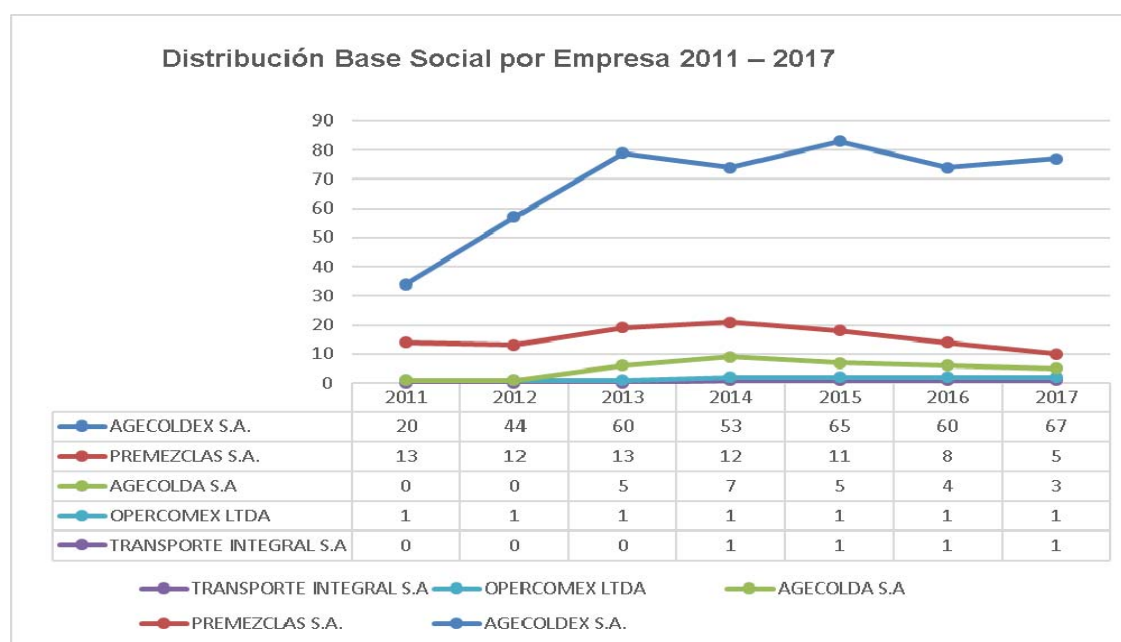


Fuente: Gerencia General

Como se observa en la gráfica anterior, FONAGECOLDEX mantuvo una curva muy suave con tendencia al alza hasta el año 2013, en el año 2014 hubo una baja poco representativa y finalmente en el año 2017 se cerró con un total de 77 asociados.

La base social de FONAGECOLDEX está conformada por empleados activos de cinco empresas y ubicados en 8 ciudades del país. En las siguientes gráficas podemos observar el comportamiento de esta variedad de la base social para el mismo período referenciado anteriormente:

Gráfico 13. Distribución Base Social por Empresa 2011 – 2017

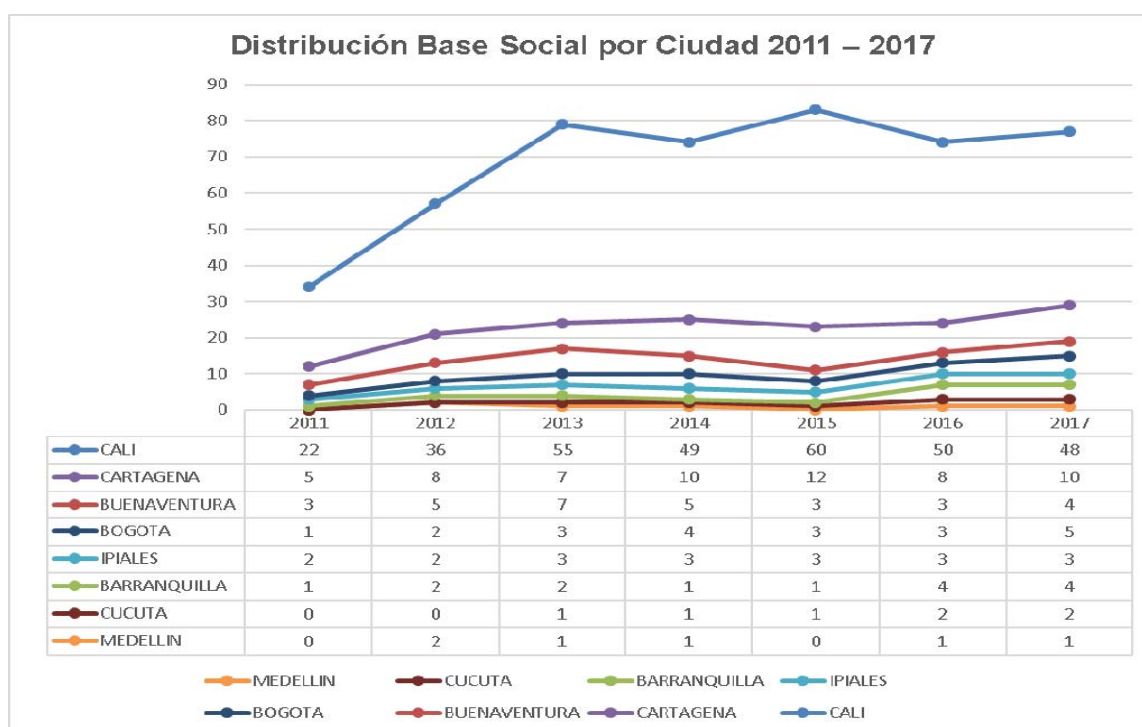


Fuente: Gerencia General

Como se observa en la gráfica anterior, AGECOLDEX cuenta con el mayor número de asociados a FONAGECOLDE, cerrando el año 2017 con 67 asociados, equivalente al 87% de su base social.

FONAGECODEX tuvo en su año de inicio 2011 un total de 20 asociados en total y cerró el año 2017 con 48 asociados en su sede principal de la ciudad de Cali, seguido de la sucursal Cartagena que cerró el año 2017 con un número total de 10 asociados como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 14. Distribución Base Social por Ciudad 2011 – 2017



Fuente: Gerencia General

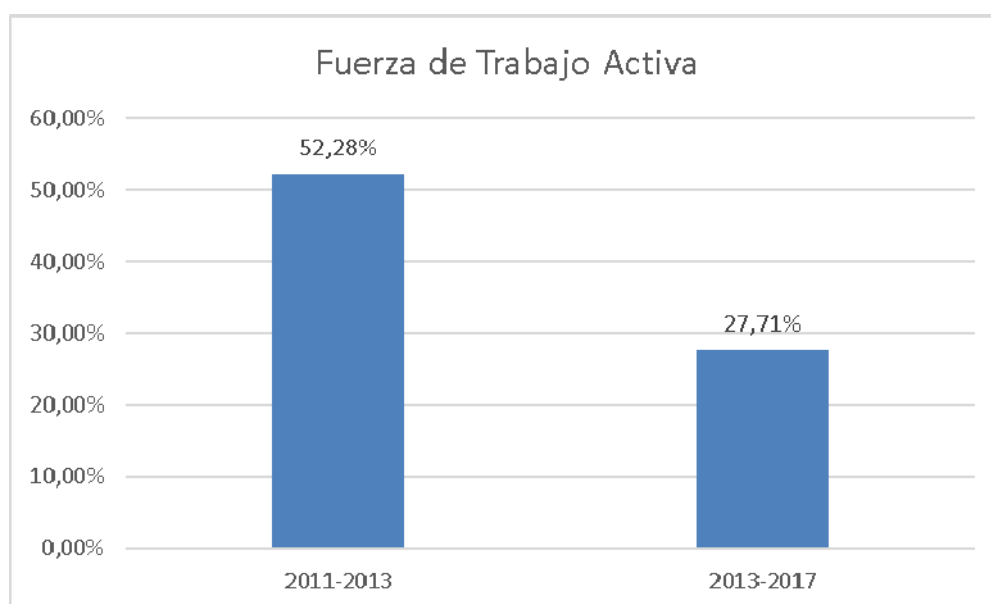
En este análisis se ha estimado una cuantificación de la base social activa del Fondo de Empleados. Esta fuerza de trabajo de FONAGECOLDEX la conforman las personas que además de realizar sus aportes económicos y demanda de servicios, hacen parte activa de los diferentes órganos de administración, control y organismos de apoyo a la gestión como es el caso de los integrantes de los diferentes comités, y por los empleados de FONAGECOLDEX. Mostrando desde sus inicios un número constante de esta base. Veamos:

Tabla 43. Estimación Base Social Activa

Organos y Comités	2011 - 2017	2013 - 2017
Junta Directiva		
Principales	5	5
Suplentes	5	5
Comité de Control		
Principales	3	3
Suplentes	3	3
Comité de Apelaciones	4	4
Administración		
Comité de Crédito	3	3
TOTAL	23	23
Base Social	44	77
Participacion Base Total ACTIVA (%)	52.28	29.87

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Cuantificación de la fuerza de trabajo activa



Fuente: Gerencia General

Se puede evidenciar que la fuerza de trabajo activa de FONAGECOLDEX se ha mantenido en el mismo número de participantes (23 asociados) desde su creación, pese a que su base social ha aumentado.

4.8.1 Análisis de las Descripciones de Cargo.

A continuación, indagamos los cargos que se consideran clave para el desempeño de una organización solidaria. En este sentido se revisaron 13 descripciones de cargo, encontrando los siguientes resultados:

Tabla 44. Análisis Descripciones de Cargo

Elementos de Análisis	# de cargos
Su Objetivo es promover la práctica de los Valores y Principios de FONAGECOLDEX	0.0
Su Objetivo es promover la democracia al interior de FONAGECOLDEX	0.0
Su Objetivo es promover la ética corporativa	0.0
Su Objetivo es promover y consolidar la Cultura de la Solidaridad	0.0
Su Objetivo es promover el ahorro en el conjunto de asociados	1.0
Su objetivo es identificar las necesidades y expectativas de la Base Social y su Grupo Familiar	0.0
Una de sus funciones es promover la práctica de los Valores y Principios de FONAGECOLDEX	0.0
Una de sus funciones es promover la democracia al interior de FONAGECOLDEX	1.0
Una de sus funciones es promover la ética corporativa	0.0
Una de sus funciones es promover y consolidar la Cultura de la Solidaridad	1.0
Una de sus funciones es promover el ahorro en el conjunto de asociados	1.0
Una de sus funciones es identificar las necesidades y expectativas de la Base Social y su Grupo Familiar	1.0
Una de sus responsabilidades es promover la práctica de los Valores y Principios de FONAGECODLEX	1.0
Una de sus responsabilidades es promover la democracia al interior de FONAGECOLDEX	1.0
Una de sus responsabilidades es promover la ética corporativa	1.0
Una de sus responsabilidades es promover y consolidar la Cultura de la Solidaridad	1.0
Una de sus responsabilidades es promover el ahorro en el conjunto de asociados	0.0

Una de sus responsabilidades es identificar las necesidades y expectativas de la Base Social y su Grupo Familiar	0.0
Relación con los Asociados (Medio Interno)	1.0
Relación con el Sector Cooperativo (Medio Externo)	1.0
Perfil requiere Educación Formal en Economía Solidaria	0.0
Perfil requiere Conocimientos Básicos en Economía Solidaria (General)	1.0
Perfil requiere Conocimientos Básicos en Economía Solidaria (Legal y Contable)	1.0
Perfil requiere Conocimientos Avanzados en Economía Solidaria	0.0
Perfil requiere conducta ética	13.0
Reportan a un superior inmediato	2.0
Manejan información confidencial	4.0
TOTAL CARGOS	13

Fuente: Elaboración propia a partir de las descripciones de cargo

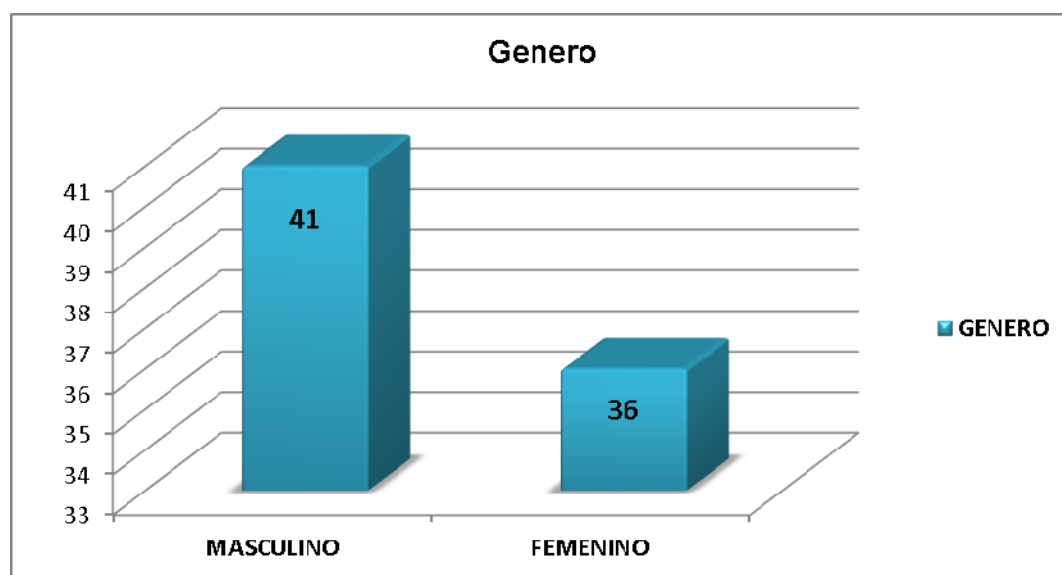
La anterior tabla, muestra la no aplicación o desconocimiento dentro de las descripciones de cargo, de una misión, una función o una responsabilidad asignada para promover la doctrina y filosofía solidaria, que pueda abrir el camino para convertirla en cultura, en cultura de la solidaridad.

4.9 CARACTERIZACIÓN DE LA BASE SOCIAL

Con el ánimo de presentar una caracterización de la base social actual de FONAGECOLDEX y, debido a que no se cuenta con información de años anteriores, se ha incluido para algunas variables una descripción para el año 2017, obtenidos en un censo realizado a finales del citado año:

4.9.1 Género.

Gráfico 16. Descripción Genero Base Social a 2017



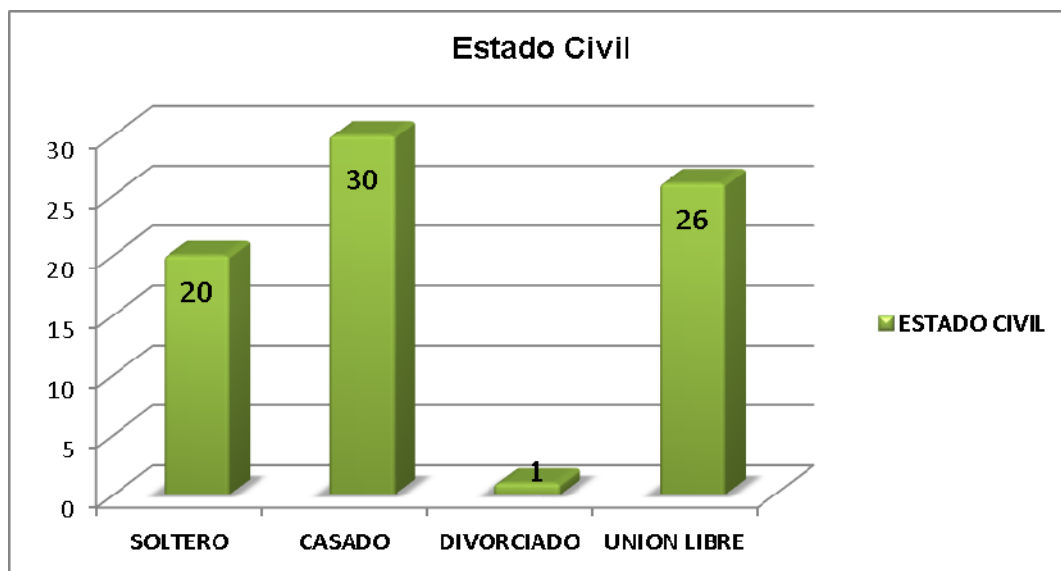
Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en la gráfica anterior la participación de hombres y mujeres dentro de la base social de FONAGECOLDEX es muy pareja con 41 hombres y 36 mujeres al cierre del año 2017.

4.9.2 Estado Civil.

En la siguiente gráfica presentaremos la conformación de la base social de FONAGECOLDEX, hombres y mujeres, en relación con su estado civil para el año 2017, en donde se evidencia una mayoría de personas con vínculo matrimonial que asciende a 30, seguido de personas en unión libre, con un total de 26, lo que muestra que el impacto de las acciones de FONAGECOLDEX afectan indirectamente a más personas que sus asociados. Veamos:

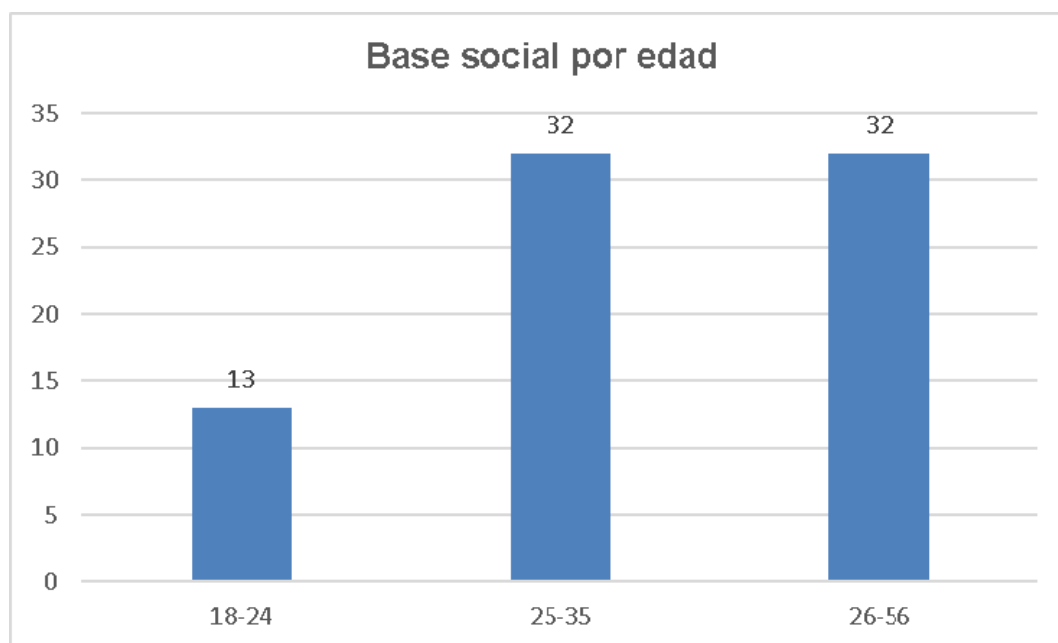
Gráfico 17. Número de Asociados por Estado Civil



Fuente: Esta investigación.

4.9.3 Edad.

Gráfico 18. Base Social por Edad a 2017

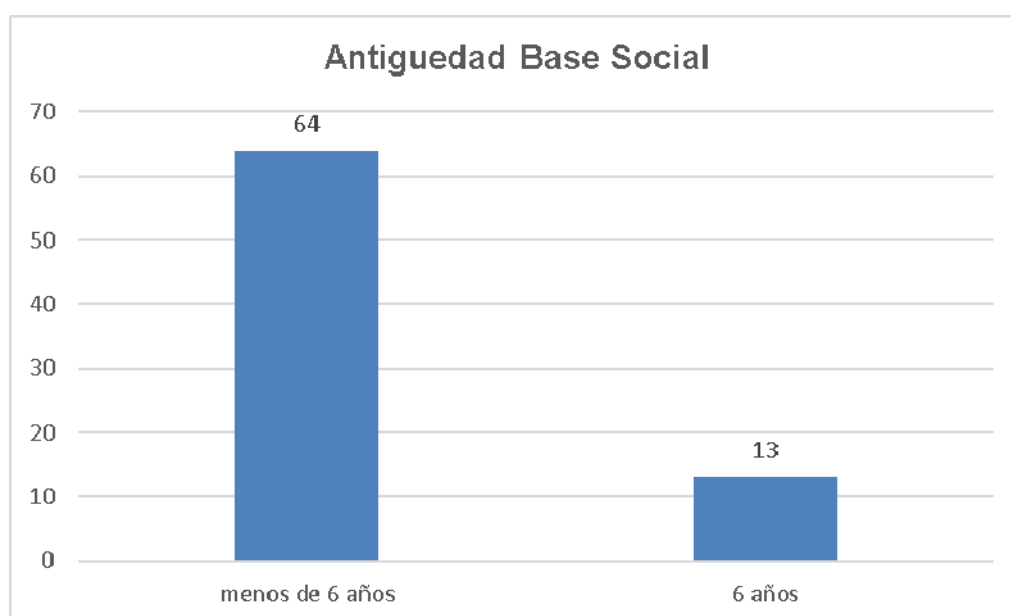


Fuente: Esta investigación.

La gráfica anterior nos ilustra el número de asociados por rango de edades que van desde los 23 y hasta los 56 años, mostrándose una mayor participación en personas de edad entre los 25 a los 56 años; donde se encuentran 64 asociados de los 77 totales del fondo al cierre del año 2017.

4.9.4 Antigüedad.

Gráfico 19. Antigüedad Base Social 2017



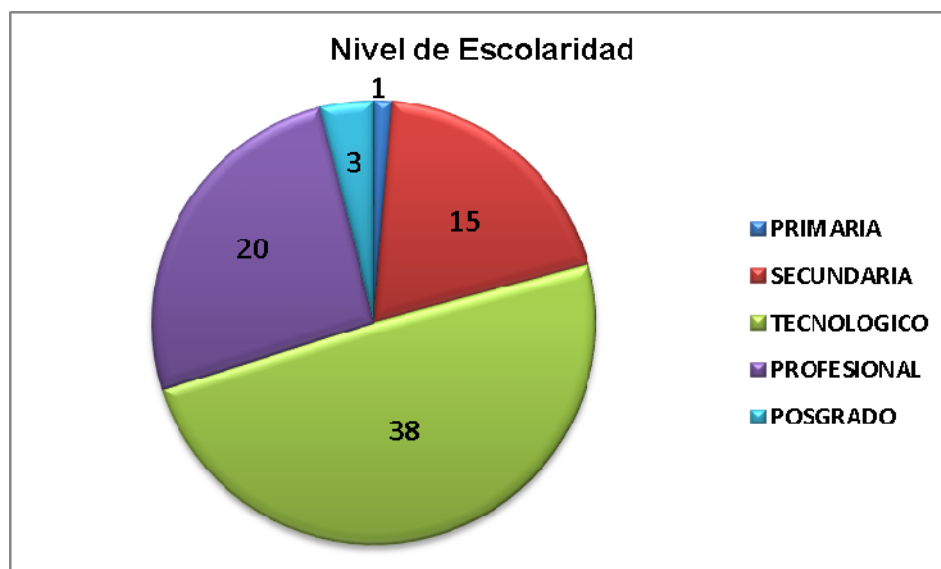
Fuente: Esta investigación.

Como se muestra en la gráfica anterior, FONAGECOLDEX se encuentra constituida tan solo por 13 personas de las 22 que iniciaron en el año de su fundación, siendo el mayor número de asociados de una antigüedad menor a 6 años.

4.9.5 Nivel de Escolaridad.

Con respecto a esta característica de la base social se presentará la generalidad de la base social por nivel de estudio alcanzado hasta el año 2017. Veamos:

Gráfico 20. Nivel de Escolaridad Base Social Año 2017



Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en la gráfica casi el 73% de la base social aún no tiene estudios universitarios, y sólo un (1) asociado tiene estudios de posgrado.

4.10 COMPORTAMIENTO FINANCIERO

Este factor está relacionado con la sostenibilidad económica de la organización solidaria, representada en sus estados e indicadores financieros. El factor financiero a su vez crea un vínculo de confianza permitiendo al Fondo de Empleados que cumpla con sus compromisos económicos adquiridos para su adecuado funcionamiento.

Las grandes variables que se tuvieron en cuenta para este análisis fueron las siguientes:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio
- Ingresos
- Egresos
- Excedentes

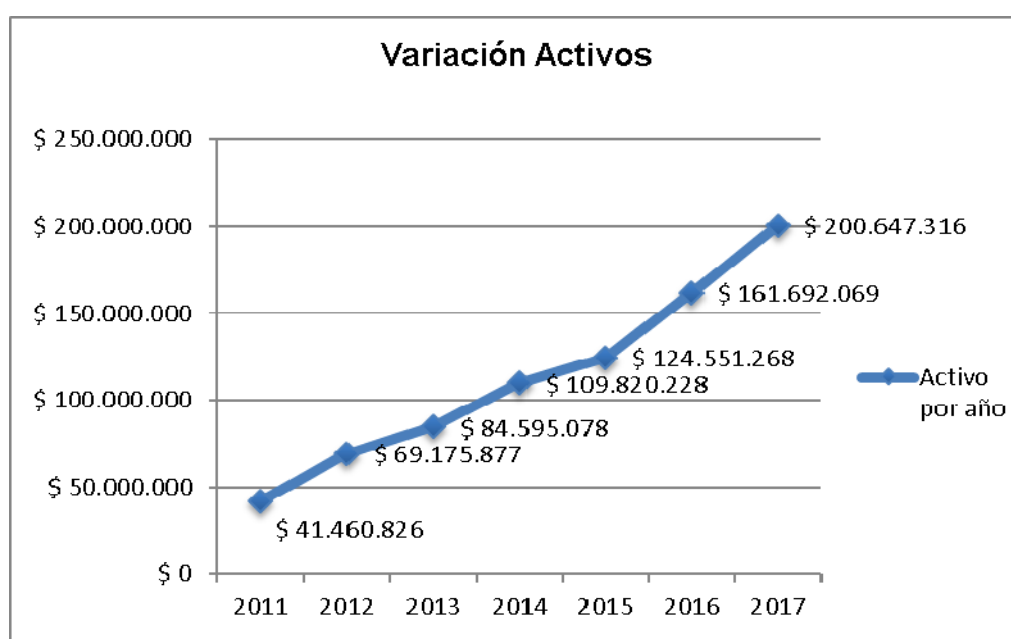
De estas grandes cuentas se detallaron los siguientes rubros por los impactos que tienen sobre las finanzas y las dinámicas organizacionales en general del Fondo de Empleados:

- Cartera
- Depósitos
- Aportes Sociales

A continuación, se presentará el comportamiento de estos grandes rubros dentro de una línea histórica comprendida entre los años 2011 y 2015. Veamos:

4.10.1 Comportamiento de los Activos.

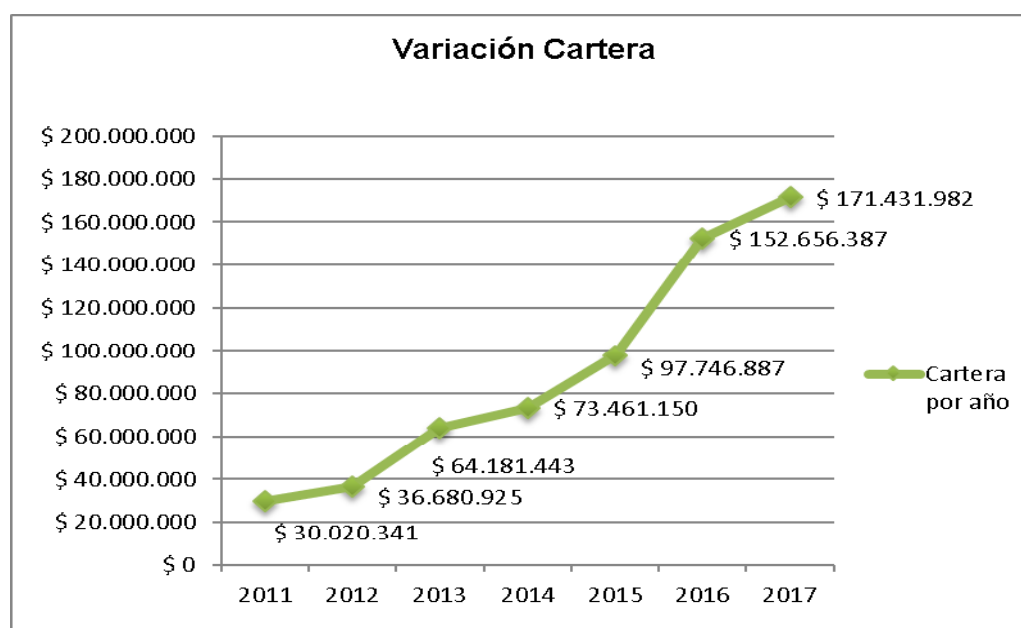
Gráfico 21. Variación Activos 2011 – 2017



Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

Los activos del fondo de empleados han tenido un crecimiento continuo desde su fundación en 2011, cerrando el año 2017 con un total de \$ 200.647.316, equivalente a un aumento del 24,09% respecto al año 2016.

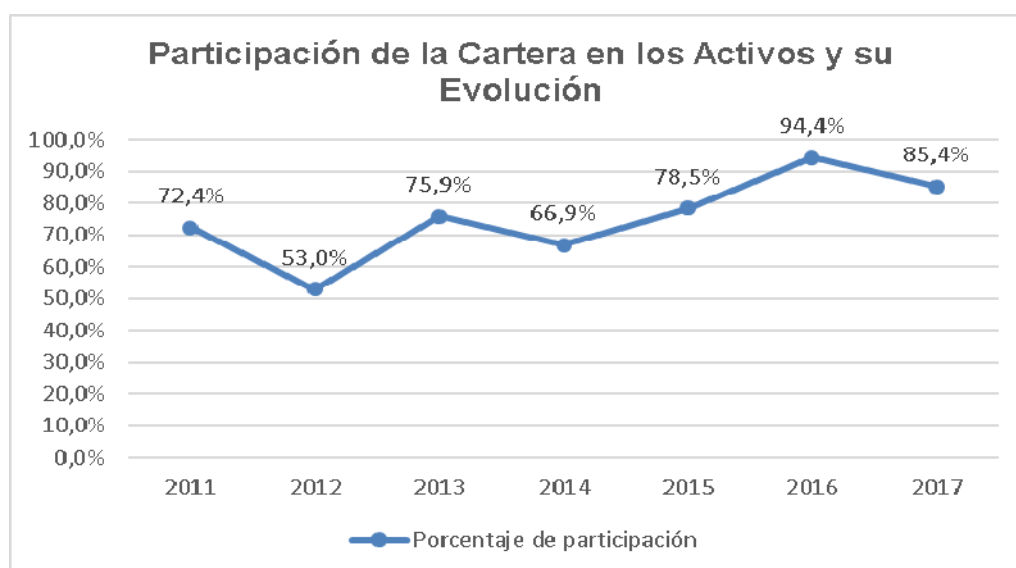
Gráfico 22. Comportamiento Variación de la Cartera 2011-2017



Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

En cuanto a la variación de la cartera del fondo de empleados se evidencia un crecimiento continuo desde 2011, cerrando el año 2017 con un total de \$ 171.431.982, equivalente a un aumento del 12,30% respecto al año 2016.

Gráfico 23. Participación de la cartera en los activos y su evolución 2011-2017

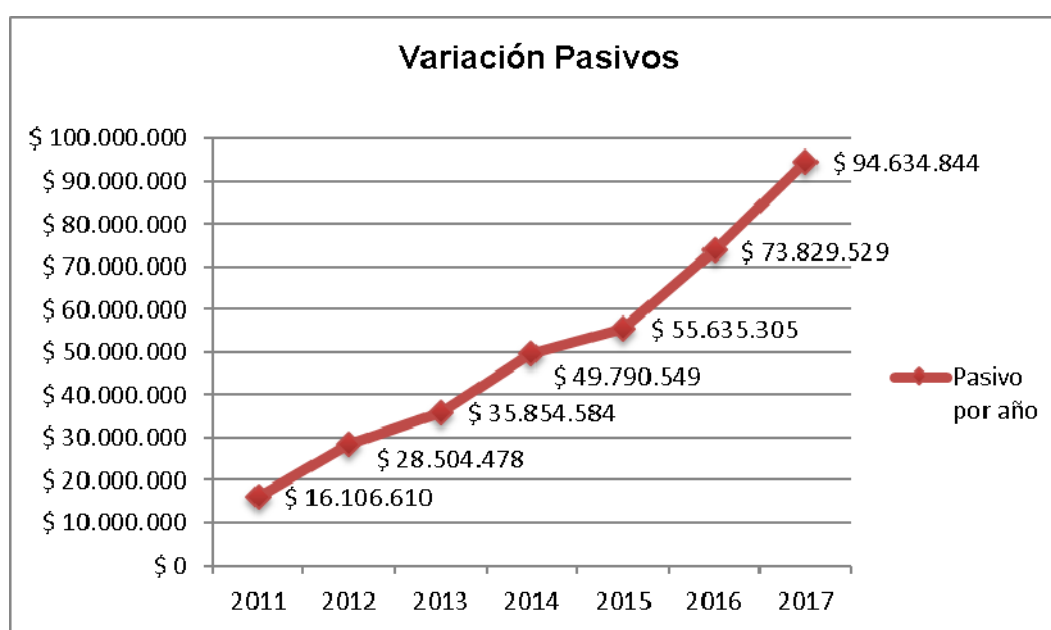


Fuente: Gerencia general

La participación de la cartera en los activos de FONAGECOLDEX se ha mostrado volátil desde su fundación y hasta el cierre de 2017, con una participación del 85,4%, mostrando una baja frente al año 2016 donde cerró con un porcentaje del 94,4%.

4.10.2 Comportamiento de los Pasivos.

Gráfico 24. Variación Pasivos 2011 – 2017

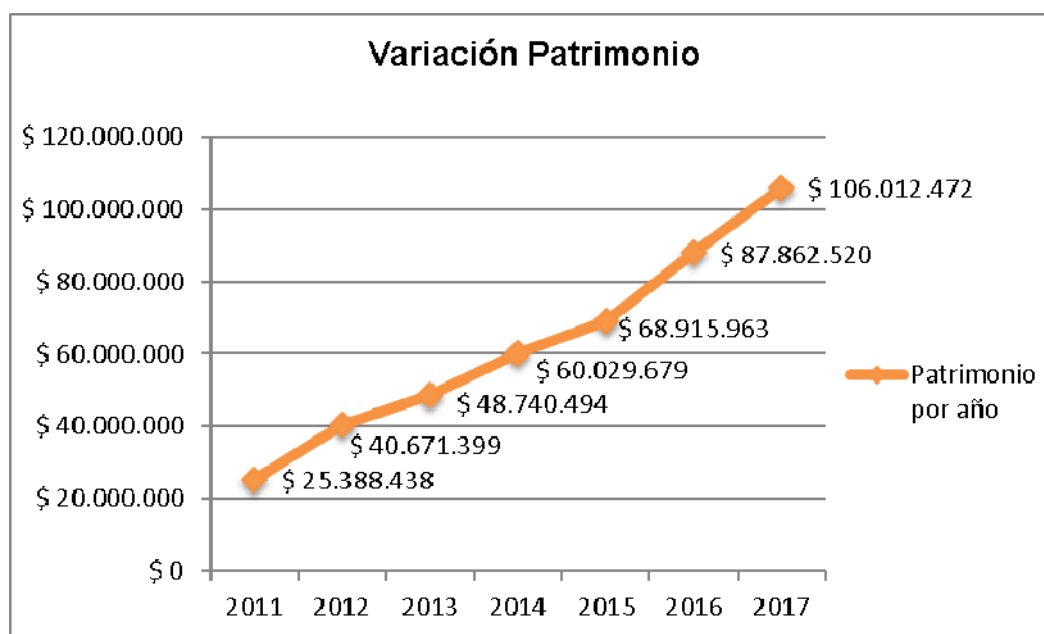


Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

Como se puede observar en la gráfica anterior el comportamiento de los pasivos ha mantenido una línea tendencial incremental durante todo el período analizado. El crecimiento total de esta cuenta de pasivos en el año 2017 fue de un 28,18% con referencia al año 2016, superior al crecimiento de los activos. Cabe resaltar que dentro de esta cuenta se reflejan los depósitos o ahorros de los asociados, de tal manera que en la medida en que estos depósitos aumentan, se incrementa la cuenta de pasivos.

4.10.3 Comportamiento del Patrimonio.

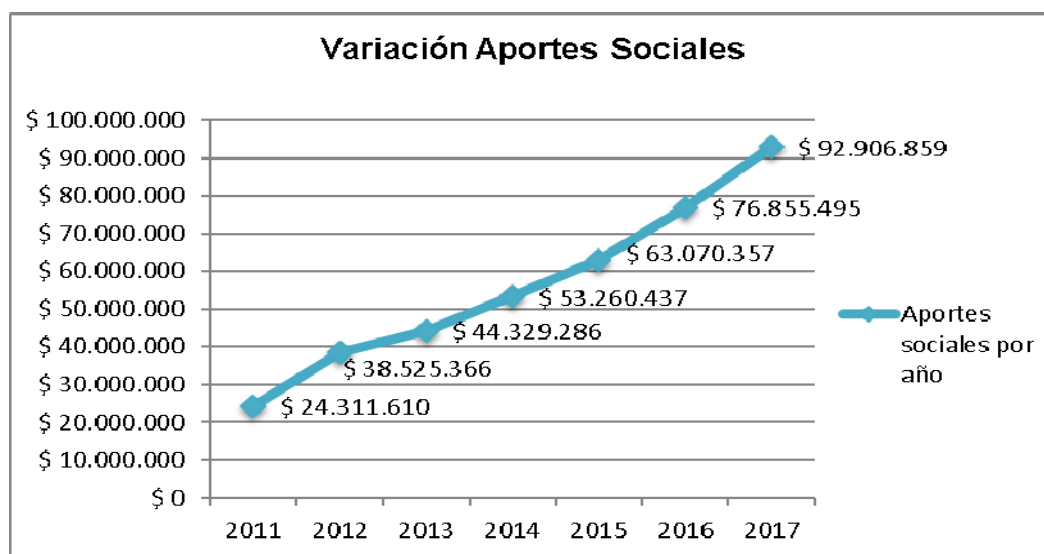
Gráfico 25. Variación Patrimonio 2011 – 2017



Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

En la gráfica anterior puede observar el comportamiento del patrimonio con una línea tendencial incremental durante todo el período analizado. El crecimiento total de esta cuenta de patrimonio en el año 2017 fue de un 20,66% con referencia al año 2016.

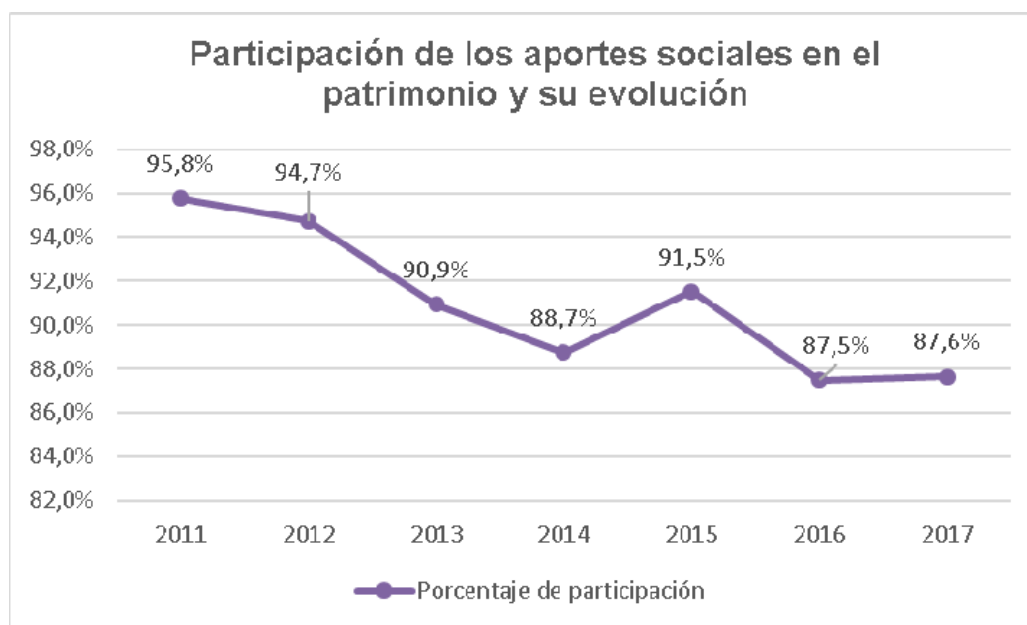
Gráfico 26. Comportamiento de los Aportes Sociales 2011-2017



Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

Los aportes sociales de FONAGECOLDEX han incrementado en la misma medida en que se ha aumentado el número de sus asociados, como se muestra en la gráfica anterior, el año 2017 cerró con un total de \$ 92.906.859, equivalente a un aumento del 20,88% frente al año 2016, inferior a los pasivos reportados en el mismo periodo comparado.

Gráfico 27. Participación de los aportes sociales en el patrimonio y su evolución 2011-2017

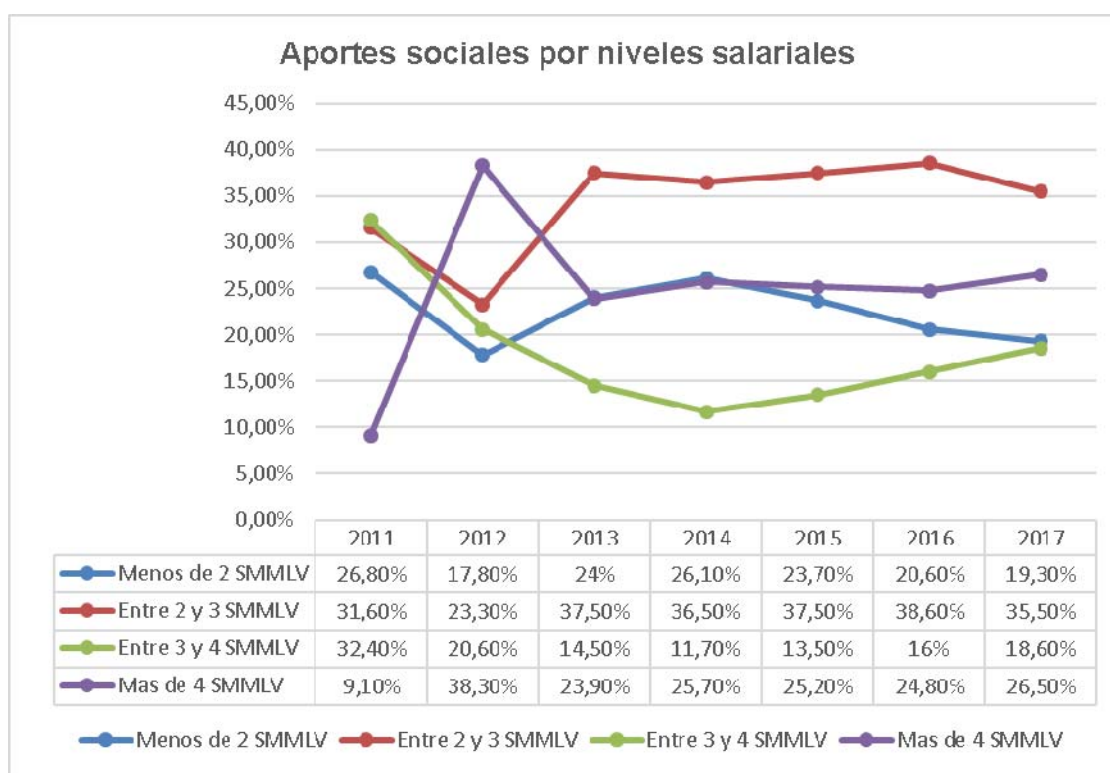


Fuente: Gerencia general

Como se muestra en la gráfica anterior, la participación de los aportes sociales en el patrimonio mantuvo una tendencia a la baja durante el período 2011 al 2014, manifestándose por primera vez en el periodo 2014 a 2015 un aumento de la participación de un 91.5%; sin embargo, para el año 2016 se dio un nuevo descenso con leve aumento al cierre del año 2017 con una participación del 87,6%.

Esta tendencia a la baja se debe a que los porcentajes de aporte de los asociados del fondo no aumento de manera significativa, debido por un lado a que sus salarios no han aumentado en gran porcentaje y por el otro a que no se ha realizado ajuste anual a los aportes por falta de seguimiento y control administrativo del fondo.

Gráfico 28. Aportes sociales por niveles salariales 2011-2017

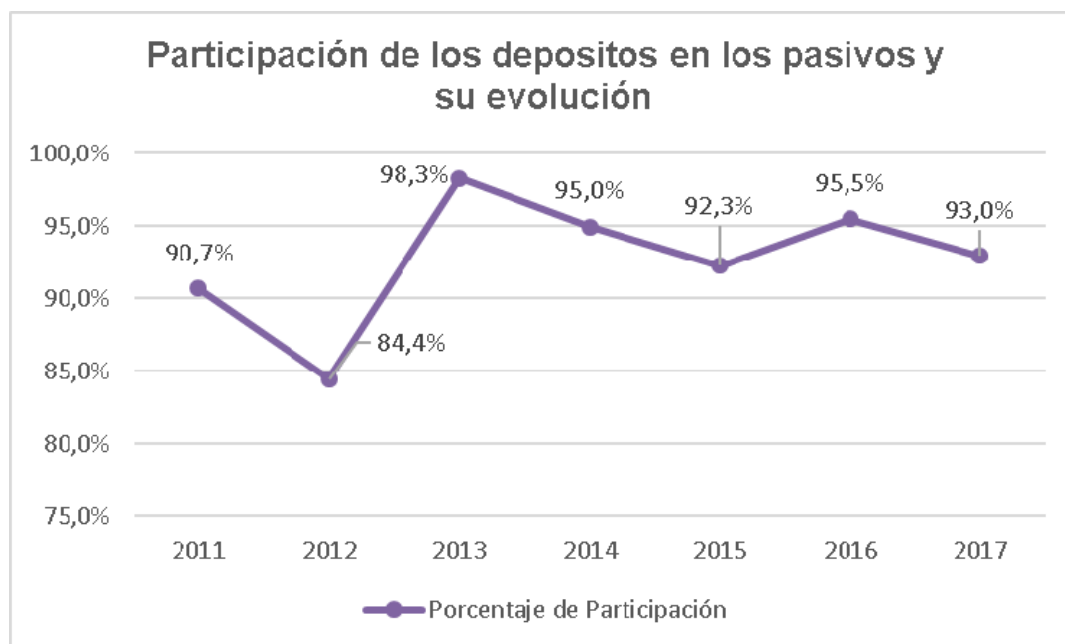


Fuente: Gerencia general

Como se muestra en el cuadro anterior, los aportes sociales en FONAGECOLDEX han sido generados en mayor porcentaje por asociados con un nivel entre 2 y 3 SMMLV, equivalente al 35.5% del total en 2017, mientras que los asociados que devengan entre 3 y 4 SMMLV, tan solo aportaron un 18.6% del total en el año 2017.

Los asociados que devengan menos de 2 SMMLV y los que devengan más de 4 SMMLV han aumentado el nivel de aportes sociales de manera relativamente sostenida desde 2011 a 2017.

Gráfico 29. Participación de los depósitos en los pasivos y su evolución 2011-2017



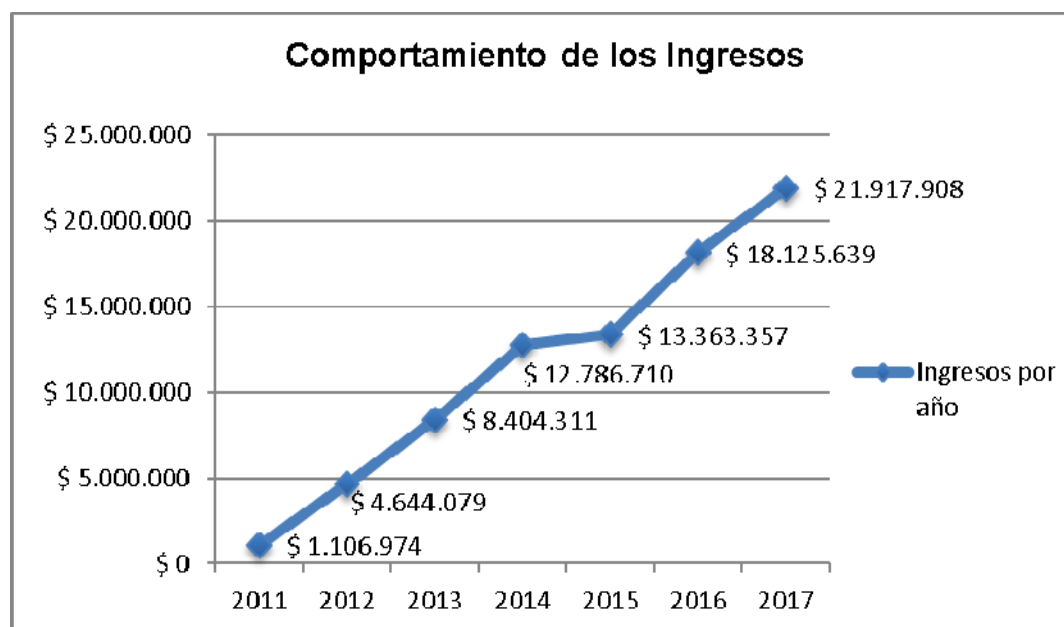
Fuente: Elaboración propia

La participación de los depósitos en los pasivos de FONAGECOLDEX se mostró a la baja durante el periodo 2013-2015, con una participación del 92.3% al final de dicho periodo, de lo cual solo un 9% pertenece a ahorro programado, siendo el porcentaje más bajo arrojado durante el periodo citado. Pese a tener un aumento en el año 2016, su tendencia a la baja se volvió a notar al finalizar el año 2017 con un porcentaje del 93%.

Esta tendencia a la baja se debe a una reducción en los depósitos realizados por los asociados al fondo de empleados, esto se debe a que no se ha realizado ajuste anual a los aportes por falta de seguimiento y control administrativo del fondo.

4.10.4 Comportamiento de los Ingresos.

Gráfico 30. Variación de los Ingresos 2011 - 2017



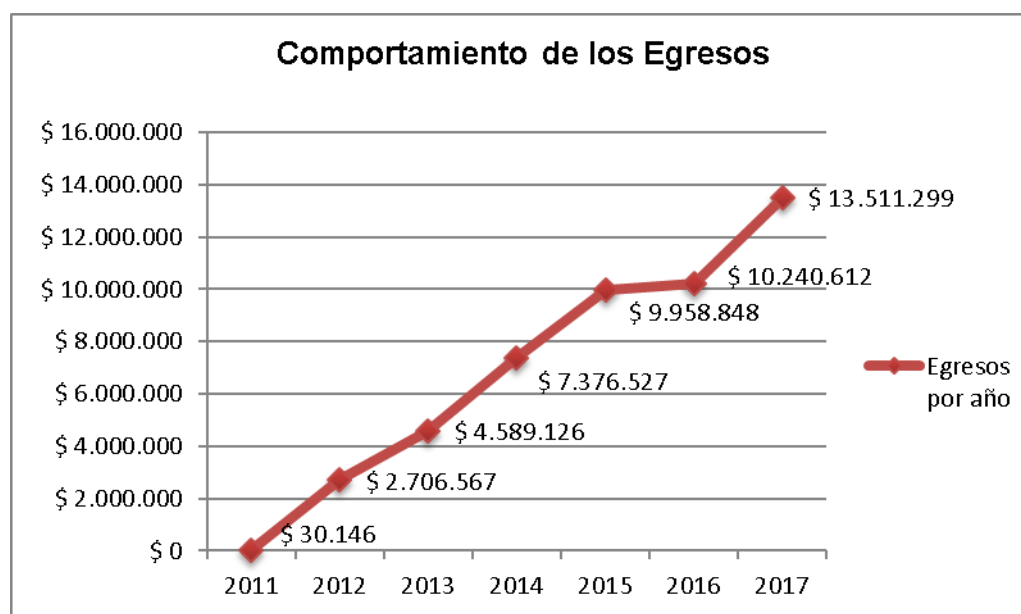
Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

En la gráfica anterior se puede observar una tendencia incremental lenta en los ingresos en toda la línea histórica de revisión, pues, aunque año a año esta cuenta ha aumentado, el porcentaje de incremento ha sido cada vez menor con un 52,14% entre el 2013 y 2014, frente a un 20,92% entre 2016 y 2017.

Los ingresos del fondo de empleados corresponden a los intereses por concepto de créditos desembolsados a sus asociados.

4.10.5 Comportamiento de los Egresos.

Gráfico 31. Variación de los Egresos 2011 - 2017



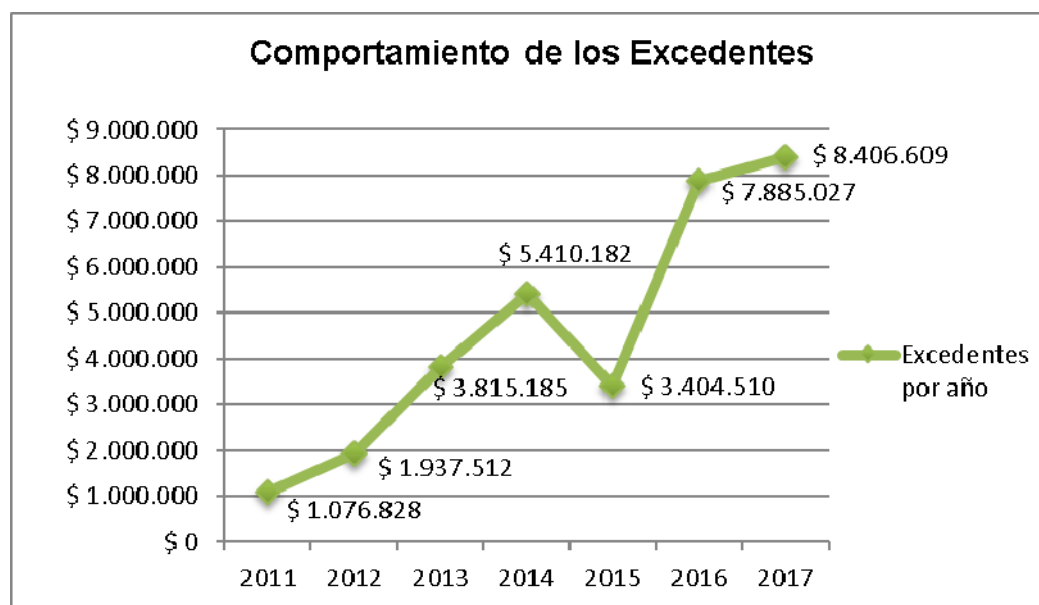
Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

De acuerdo con la gráfica anterior el comportamiento de los egresos de FONAGECOLDEX durante el período revisado ha mantenido una tendencia incremental en toda la línea histórica de referencia, con un incremento del 22,17% en 2017 respecto al año 2016.

Los egresos de Fonagecoldex, corresponden principalmente al pago de impuestos y honorarios al contador. Cabe resaltar que el fondo de empleados no tiene gastos fijos de arrendamiento, papelería ni servicios públicos.

4.10.6 Comportamiento de los Excedentes.

Gráfico 32. Variación de los Excedentes 2011 – 2017

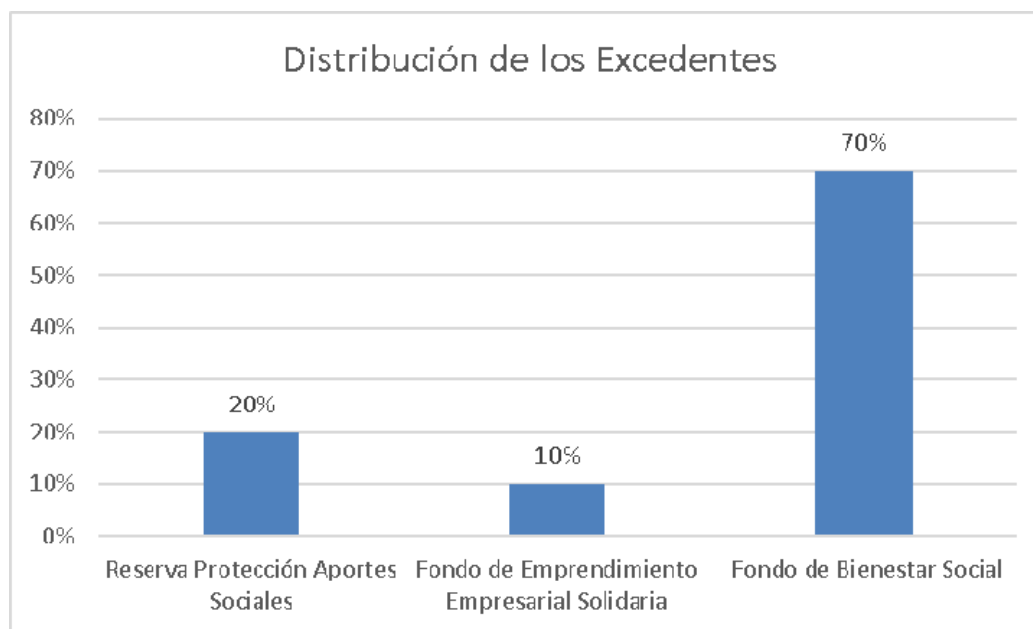


Fuente: Informes Anuales FONAGECOLDEX

Tal como lo muestra la gráfica anterior, los excedentes de FONAGECOLDEX tuvieron un aumento sostenido durante los cuatro primeros años desde su fundación, mostrando una disminución del 37.07% al cierre del año 2015 y repuntando al alza con un leve aumento del 6,61% entre 2016 al 2017.

El lento aumento en los excedentes se debe a que la carga impositiva ha aumentado significativamente en los últimos años, al igual que el valor de los honorarios pagados a la contadora.

Gráfico 33. Distribución de los Excedentes 2011 – 2017



Fuente: Sección Contabilidad

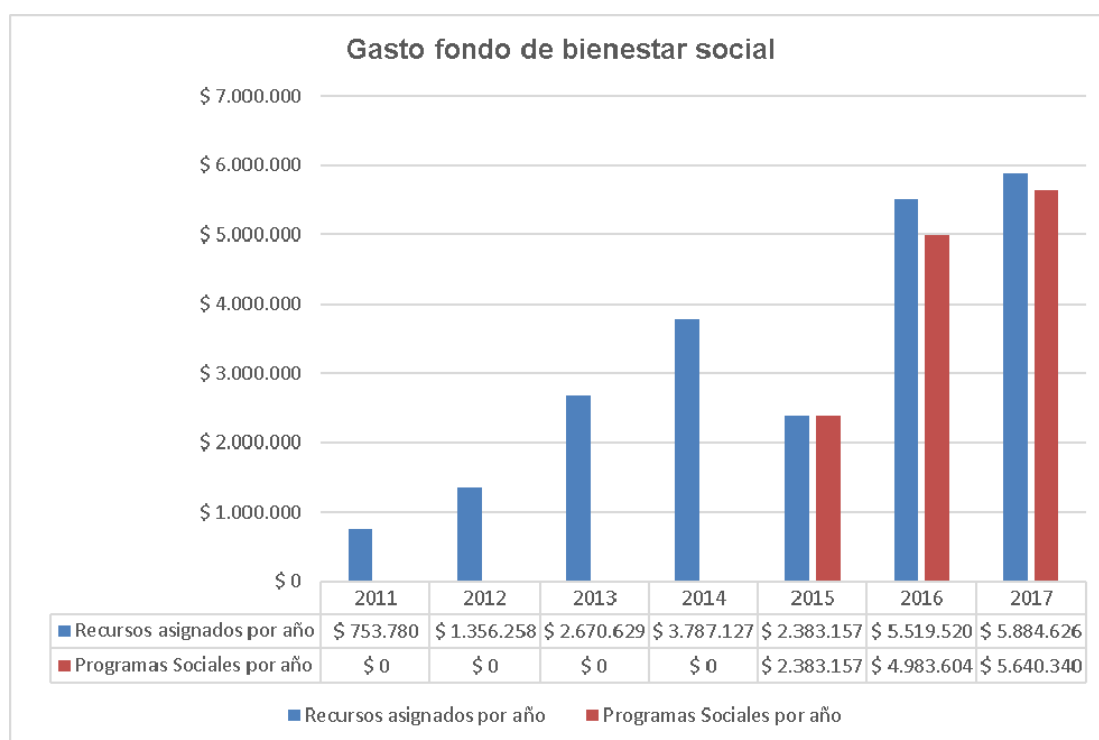
Como se puede observar el fondo de empleados FONAGECOLDEX ha mantenido una política sostenida de revalorización de aportes en la cual se ha establecido unos porcentajes fijos anuales.

El rubro correspondiente a Fondo de emprendimiento Empresarial solidario hasta el momento no ha sido utilizado desde la creación del fondo de empleados.

4.10.7 Comportamiento Social.

Dentro de este análisis se considerará inicialmente los montos asignados al fondo de bienestar social, entendido esto como el gran medio para la inversión social del fondo durante el período comprendido entre los años 2011 y 2017. FONAGECOLDEX no cuenta con una estructura de distribución del fondo de bienestar, por lo cual el porcentaje de excedentes destinado a este fondo (70%) se utiliza para el único fin de otorgar regalos (anchetas navideñas) a sus asociados a fin de año.

Gráfico 34. Gasto fondo de bienestar social 2011-2017



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior el fondo de bienestar social se comenzó a utilizar a partir del año 2015 y, aunque en los años 2016 y 2017 han quedado dineros sin utilizar de dicho fondo cabe mencionar que se ha cubierto al 100% de sus asociados en las actividades realizadas.

4.11 ESTUDIO DE REFERENCIACION PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO DE LOS PRINCIPALES FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL REGIONAL.

De acuerdo con FRED R. (2008) la matriz de perfil competitivo MPC identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra, por esta razón esta matriz es una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores.¹⁸

¹⁸ La MPC responde a las siguientes cuestiones: a) ¿Quiénes son los principales competidores? b) ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria? c) ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria? d) Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito? e) En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Para este estudio se consideraron tres (3) fondos de empleados de la ciudad de Santiago de Cali, los cuales aparecen dentro de los tres primeros puestos en el ranking regional por número de asociados de la Supersolidaria al cierre del 31 de diciembre del año 2017. Las variables que a continuación se describen corresponden a los fondos de empleados de FECOOMEVA, PROMEDICO Y FONDEX. Estos fondos de empleados cuentan con página web e informes de gestión que facilitan el conocimiento, indagación y análisis de sus resultados.

ASOCIADOS	PUESTO REGIONAL	PUESTO NACIONAL
FECOOMEVA*	1	5
PROMEDICO*	2	6
FONDEX*	3	9

Fuente: Elaboración propia

4.11.1 Fondo de Empleados de Coomeva “FECOOMEVA”.

El Fondo de Empleados de Coomeva, FECOOMEVA es una Entidad asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales vigentes bajo el marco conceptual de la Economía Solidaria, sujeta a los principios, fines y características establecidas para estas organizaciones y en especial a la legislación sobre fondos de empleados y a sus estatutos. Se denomina Fondo de Empleados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva o Fondo de Empleados de Coomeva, porque de acuerdo con las disposiciones consagradas en estatutos sus asociados son o fueron empleados de la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia o de una cualquiera de sus Compañías filiales o subsidiarias. Tiene su domicilio principal en el Municipio de Cali y sucursales con oficina en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Medellín y Pereira. Así mismo tiene agencias en Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Montería, Palmira y Valledupar. Al 31 de diciembre de 2017 la Entidad cuenta con 80 empleados (69 empleados en diciembre 2016). La Entidad tiene por objetivo general fomentar la solidaridad y procurar por la satisfacción de las necesidades de sus asociados y familiares mediante la prestación de servicios que contribuyan a su mejoramiento económico, social y cultural.

El siguiente gráfico muestra un resumen de la transformación y avance de Fecoomева desde su creación.

Cuadro 6. Evolución Fecoomева

Periodo	Descripción
1987-1997	*Colaboradores de Coomeva y sus empresas crearon el fondo de Empleados de Coomeva FECOOMEVA
2003	*La Asamblea General de delegados aprueba La inversión de FECOOMEVA en Hospital en casa *Creación del fondo de educación
2010	*Creación de la regional Eje Cafetero *Aprobación del primer Código de Buen Gobierno de FECOOMEVA *Creación del fondo de desarrollo empresarial *Aprobación de la inversión en Bancoomeva *Creación del slogan "Solidariamente Contigo" *Apertura del punto de atención Cartagena-Caribe
2013	*FECCOMEVA implementa la primera encuesta de satisfacción de asociados *Apertura del punto de atención en Montería-Regional Norte y Unicentro-Regional Suroccidente
2014	*Direccionamiento estratégico de 2014 a 2016 *Participación de FECOOMEVA en el tratado del Pacto Global de Naciones Unidas

Fuente: Elaboración propia

Entre los aspectos sobresalientes de este fondo encontramos:

1. Un enfoque hacia la satisfacción del asociado,
2. La existencia de convenios interinstitucionales,
3. Direccionamiento estratégico,
4. Programas de incentivos para los asociados y sus familias.

4.11.2 Fondo de Empleados Médicos de Colombia “PROMEDICO”.

PROMEDICO es un Fondo de Empleados exclusivamente para médicos cuyo domicilio principal está ubicado en la ciudad de Cali. La entidad fue creada el 17 de julio de 1974.

Los primeros servicios que ofreció PROMEDICO a sus asociados fueron los de ahorro y crédito. Poco a poco se implementaron nuevos y más eficientes servicios hasta tener los que hoy en día

ofrece la institución. Transcurridos 6 años de arduo trabajo, PROMEDICO adquirió una casa en el lugar en donde hoy está ubicado el edificio de la sede principal. La construcción de la sede actual se inició en 1993 y finalmente fue inaugurada en diciembre de 1994. PROMEDICO en el año 2003 inició un importante proceso de cambio, que con el concurso de todos le ha permitido convertirse en una de las entidades líder a nivel nacional en el mejoramiento de la calidad de vida del médico y su familia.

Hoy, 40 años después de su fundación, PROMEDICO ha fortalecido sus servicios y presencia en varias regiones del país, constituyéndose como una organización fuerte y con gran liderazgo a nivel nacional.

El marco de direccionamiento estratégico de Promedico muestra cinco imperativos:

1. Crecimiento y Fidelización

Aumentar de manera sistemática e inteligente el número de asociados, el uso de los productos y servicios y la cobertura geográfica.

2. Posicionamiento

Lograr presencia y reconocimiento a nivel nacional como la entidad solidaria más importante e innovadora, para el desarrollo integral del médico y su familia.

3. Desarrollo integral del Médico

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del médico y su familia mediante la entrega de una oferta de valor claramente diferenciada.

4. Impacto Social

Impactar positivamente en el desarrollo sostenible de la comunidad y contribuir en el desarrollo y fortalecimiento del sector solidario.

5. Fortalecimiento Institucional

Lograr altos niveles de efectividad organizacional y creación de valor a nuestros grupos de interés, a través de un Sistema de Gestión Integral.

4.11.3 Fondo de Empleados colaboradores de Eficacia S.A. y Extras S.A “FONDEX”.

Pensando en su bienestar, los colaboradores de Eficacia S.A. y Extras S.A. crearon Fondex el 22 de noviembre de 1991, con una base social inicial de 80 asociados pertenecientes al área administrativa.

En 1999 se reforman los estatutos con el fin de vincular a los colaboradores que trabajan desarrollando sus labores en las empresas clientes. Actualmente son más de 12.000 asociados a nivel nacional, incluyendo colaboradores de todas las empresas y tipos de vinculación, sin dejar atrás los estatutos, pero con el ánimo de incluir la mayor cantidad de personas a nivel nacional.

Con el paso de los años, Fondex ha logrado crecer, fortaleciéndose con el propósito de **“Transformar Vidas”**, fomentando el ahorro y brindando servicios de valor agregado, ofreciendo servicios, beneficios y convenios que satisfagan las necesidades personales y familiares de cada asociado, persiguiendo los siguientes objetivos estratégicos:

1. Entregar cobertura a nivel nacional
2. Ofrecer soluciones y servicios financieros competitivos y preferenciales
Compromiso y participación.
3. Generar valor y contribuir a mejorar la calidad de vida.
4. Fomentar la cooperación y la solidaridad

De acuerdo con el análisis anterior se han identificado y seleccionado 10 factores claves del éxito como se muestra en la siguiente matriz de comparación:

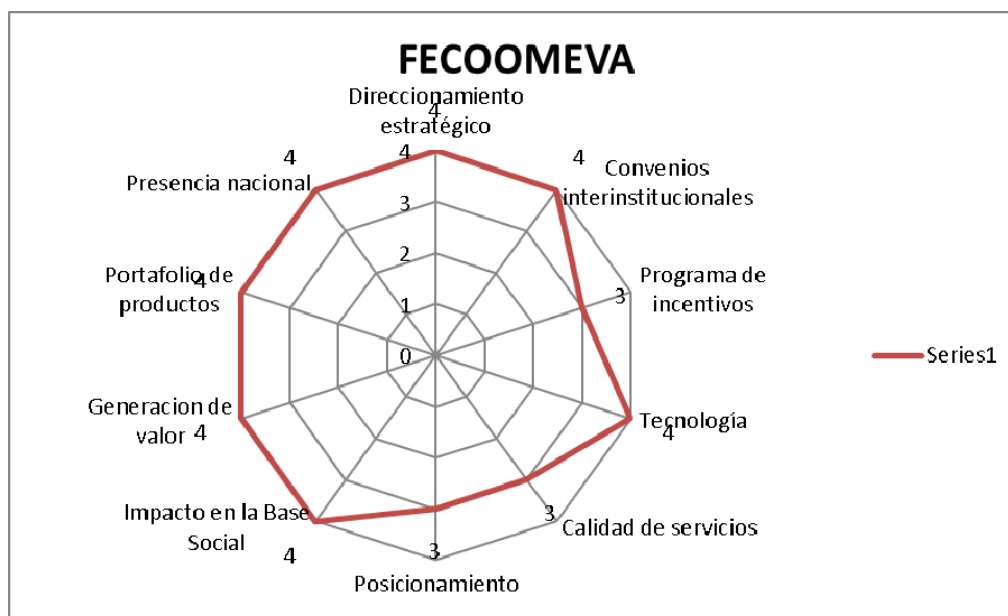
Tabla 45. Matriz del perfil competitivo de los principales fondos del Valle del Cauca.

Factores clave de éxito	Peso		FONAGECOLDEX		FECOOMEVA		PROMEDICO		FONDEX	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Direccionamiento estratégico	20	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Convenios interinstitucionales	10	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Programa de incentivos	5	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Tecnología	10	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Calidad de servicios	15	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Posicionamiento	5	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Impacto en la Base Social	10	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Generación de valor	5	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Portafolio de productos	10	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Presencia nacional	10	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
TOTALES	100%	1		1,3		3,75		3,05		1,9

Fuente: Elaboración propia

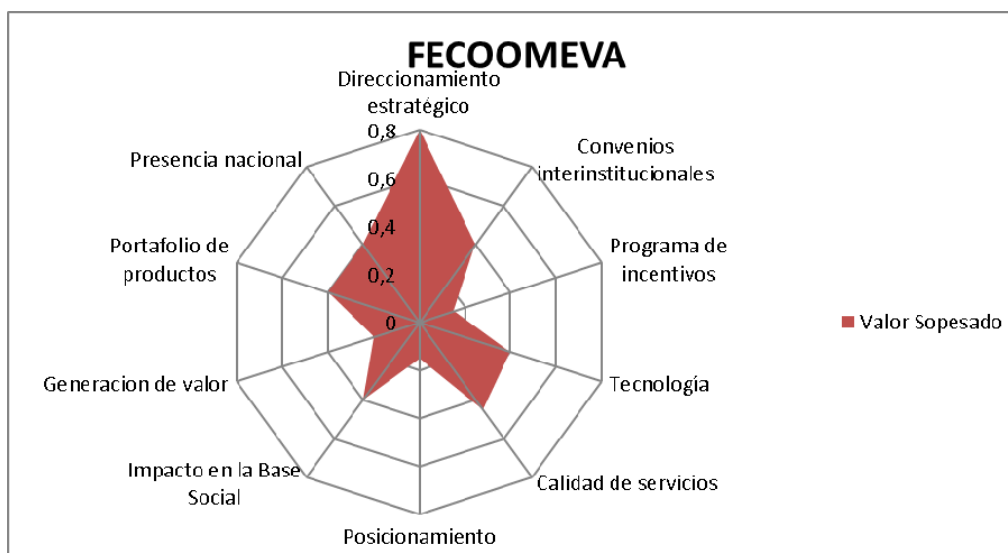
4.11.4 Radares de valor sopesado Fondos de Empleados líderes del valle del cauca.

Gráfico 35. Radar valor FECOOMEVA



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36. Radar superficie FECOOMEVA

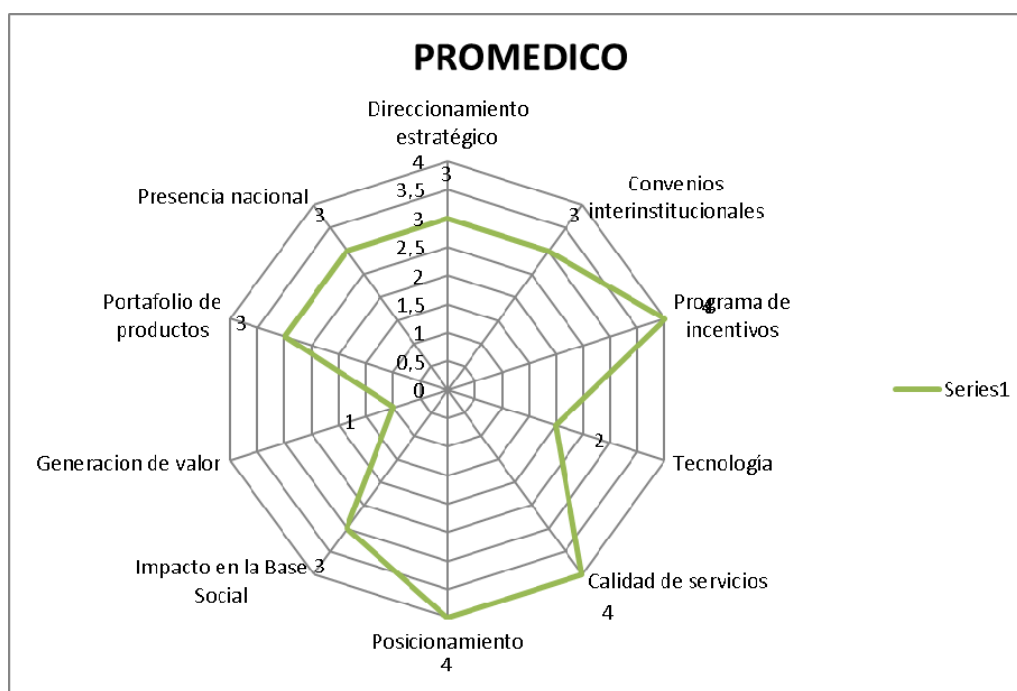


Fuente: Elaboración propia

“FECOOMEVA” obtiene un resultado del 3,75 en los 10 factores claves de éxito seleccionados. Los mayores índices de competitividad se presentan en los factores direccionamiento estratégico

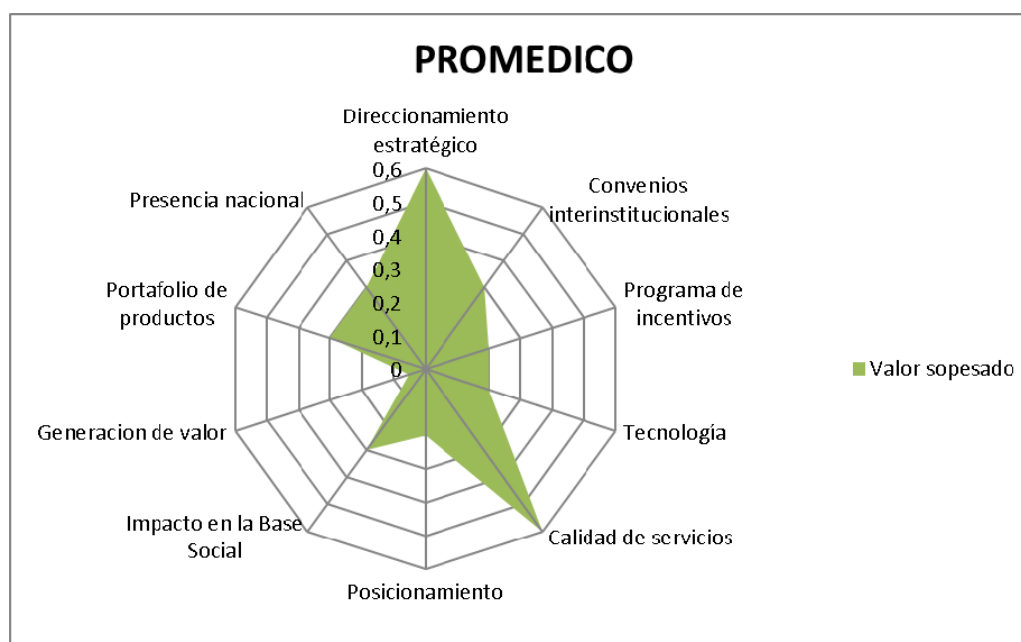
y de calidad del servicio. Estas características le han permitido a FECOOMEVA ser reconocida dentro del ámbito local y nacional.

Gráfico 37. Radar valor PROMEDICO



Fuente: Elaboración propia

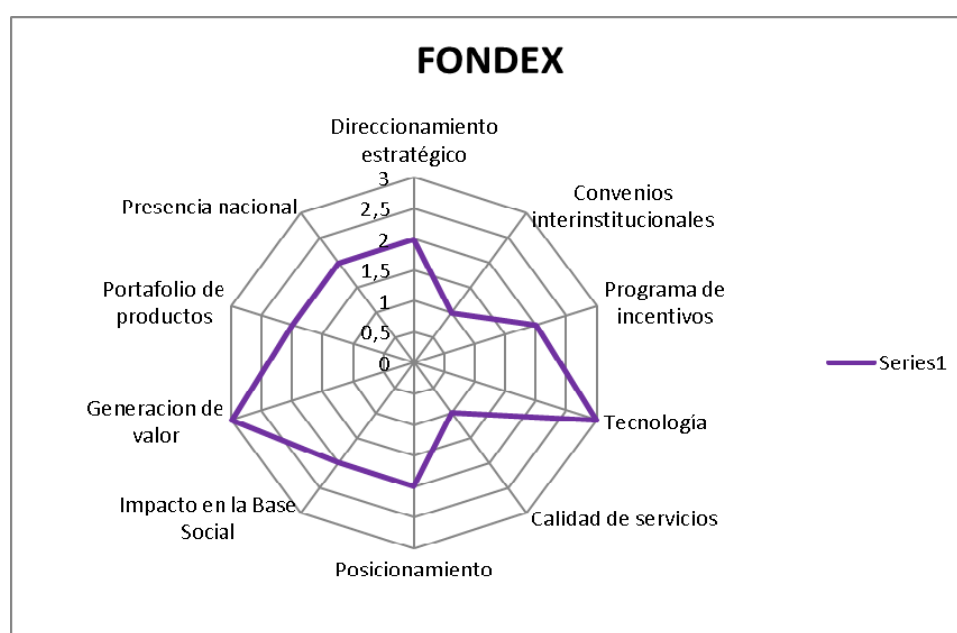
Gráfico 38. Radar superficie PROMEDICO



Fuente: Elaboración propia

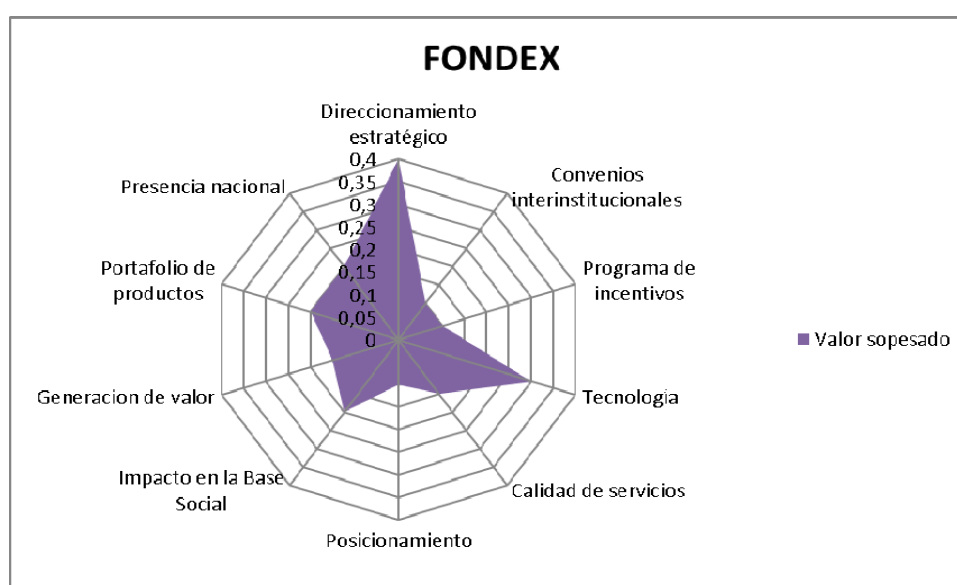
“PROMEDICO” obtiene un resultado del 3,05 en los 10 factores claves de éxito seleccionados. Los mayores índices de competitividad se presentan en los factores direccionamiento estratégico y de calidad del servicio al igual que Fecoomewa.

Gráfico 39. Radar valor FONDEX



Fuente: Elaboración propia

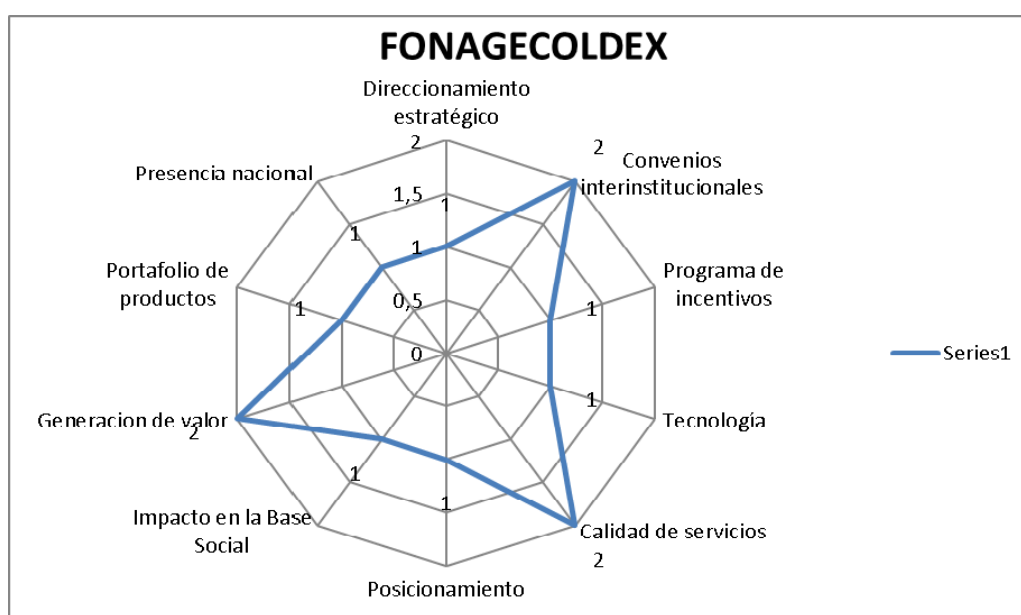
Gráfico 40. Radar de superficie FONDEX



Fuente: Elaboración propia

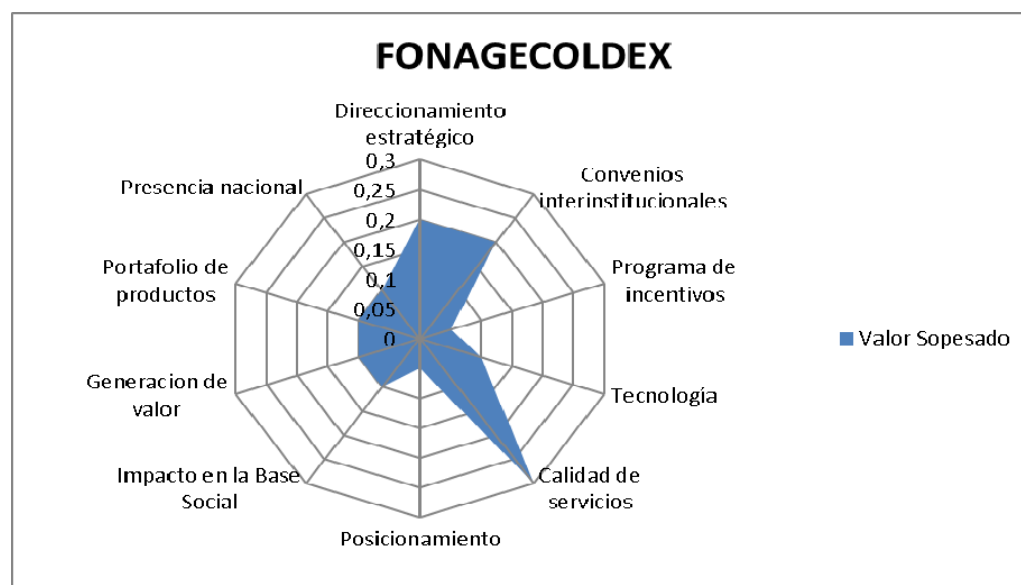
“FONDEX” obtiene un resultado del 1,9 en los 10 factores claves de éxito seleccionados. Los mayores índices de competitividad se presentan en los factores direccionamiento estratégico y tecnología.

Gráfico 41. Radar valor FONAGECODEX



Fuente: Elaboración propia

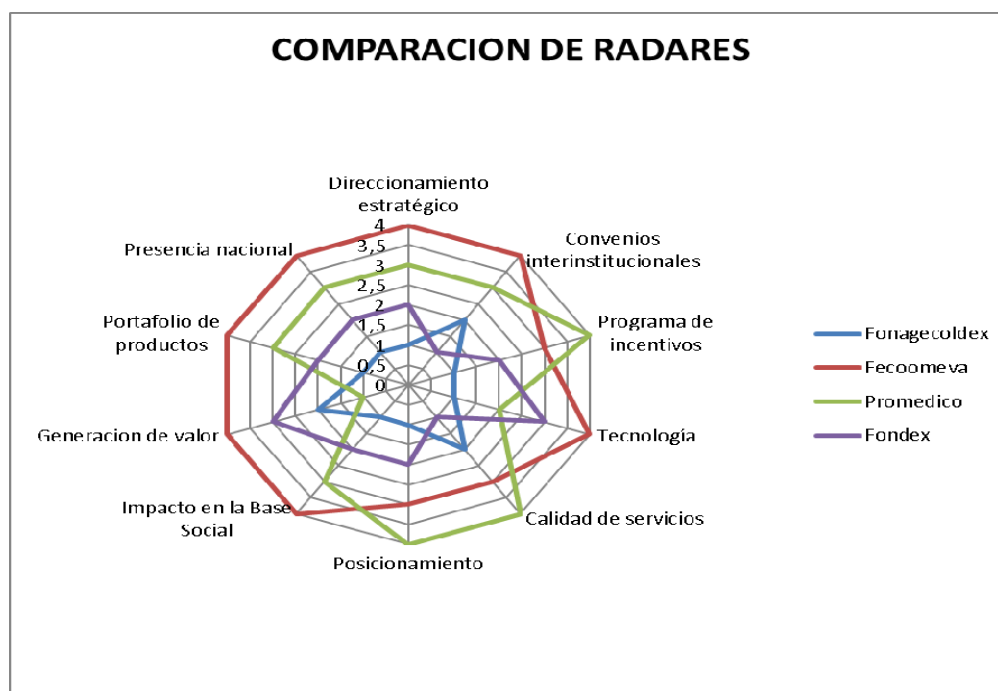
Gráfico 42. Radar de superficie FONAGECOLDEX



Fuente: Elaboración propia

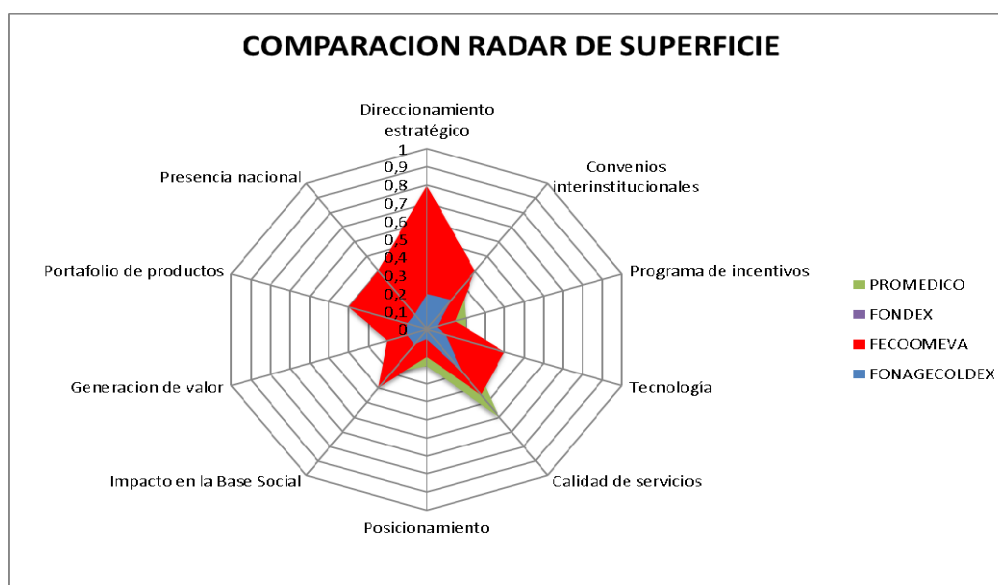
“FONAGECOLDEX” obtiene un resultado del 1,3 en los 10 factores claves de éxito seleccionados. Los mayores índices de competitividad se presentan en los factores direccionamiento estratégico y de calidad del servicio.

Gráfico 43. Comparación de radares



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44. Comparación radar de superficie



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el resultado de la evaluación de FONAGECOLDEX frente a los 3 fondos más representativos en la región Valle según ranking por número de asociados en el año 2017 es de 1,3. Según este análisis cuantitativo efectuado en los 10 factores claves de éxito seleccionados FECOOMEVA obtiene el mayor puntaje con un 3,75, seguido por PROMEDICO con un 3,05 y FONDEX con un 1,9 (Total sopesado/4 × 100).

A continuación, se presenta el consolidado de factores clave de éxito seleccionados donde se compara el valor sopesado del fondo FONAGECOLDEX con el promedio de los fondos referentes. Los factores con mayor brecha se consideran los que deben tomarse como objetivos estratégicos para propender hacia la competitividad deseada. Los factores seleccionados en su orden son:

Tabla 46. Selección de factores claves de éxito con mayores brechas

Factores clave de éxito	FONAGECOLDEX		PROMEDIO FECOOMEVA- PROMEDICO- FONDEX	Brecha	ORDEN
	Valor	Valor Sopesado			
Direccionamiento estratégico	1	0,2	0,6	0,4	1
Calidad de servicios	2	0,3	0,4	0,1	2
Tecnología	1	0,1	0,3	0,2	3
Impacto Social	1	0,1	0,3	0,2	3
Portafolio de productos	1	0,1	0,3	0,2	3

Fuente: Elaboración propia

5 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Este momento del proceso de construcción del plan prospectivo estratégico se realizó mediante la consulta a las fuentes primarias, que para nuestro caso correspondió al equipo de expertos, iniciándose de esta manera el proceso de construcción de futuro del Fondo de Empleados FONAGECOLDEX.

Este momento se caracterizó por la realización de una serie de talleres grupales con el propósito de identificar los factores de cambio, determinar las variables estratégicas, identificar y analizar el comportamiento de los actores sociales, construir escenarios, definir el direccionamiento estratégico y formular las estrategias que harán realidad el escenario apuesta.

A continuación, se relaciona el equipo de expertos que participa en la identificación de las variables y factores de cambio.

Cuadro 7. Equipo de expertos

NOMBRE	PROFESION	CARGO
Belkis Alejandra García	Economista	Presidenta Junta Directiva
Alejandra Karolina Gómez	Tecnóloga en comercio exterior	Gerente
Jhon Freddy Gómez	Ingeniero de sistemas	Subgerente
Geraldine Sinisterra	Tec. en Comercio Internacional	Asociado
Sharyk Jojoa	Profesional en Finanzas	Comité de crédito
Nora Romero	Contadora	Comité de crédito
Sandra Liliana Tangarife	Tecnóloga en comercio internacional	Comité de crédito
Yuli Alejandra Zuñiga	Profesional en comercio internacional	Bienestar social
Angélica María Mesa	Tecnóloga en comercio exterior	Comité de crédito
Mónica Cerón	Contadora	Contadora
Beatriz Umaña	Tecnóloga en comercio exterior	asociada
Roy Semacaritt	Administrador de empresas	Asociado
Paola Lozano	Administradora de empresas	Asociada
Ana María Hernández	Tecnóloga en contabilidad	Asociada
Uber Aguilar Salazar	Tecnólogo en administración	Asociado

Fuente: Elaboración propia

5.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Los factores de cambio son aspectos internos o externos que definen el comportamiento actual y potencial de la organización desde lo económico, social, histórico, cultural, político, legal, administrativo, organizacional, tecnológico, comercial, ambiental, entre otros. Su connotación de cambio, es precisamente atribuida porque se refieren a factores que representan fenómenos susceptibles de evolucionar, encontrándose en ellos las fuerzas clave que definirán el futuro de la organización.

Para identificar los factores de cambio se desarrolló un primer taller con el equipo de expertos, en el cual se utilizaron las siguientes herramientas de la prospectiva: Árboles de Competencia de Marc Giget, la matriz del cambio y la identificación de estereotipos. Este compendio metodológico se complementó con un análisis DOFA.

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado con cada una de las herramientas mencionadas anteriormente:

5.1.1 Árboles de Competencia de Marc Giget.

De acuerdo con su creador el médico Marc Giget, los árboles de competencia proporcionan a un grupo de trabajo la posibilidad de tener una visualización colectiva de la realidad de la organización, y en particular permite un trabajo en equipo de profundidad que debe desembocar en la identificación exhaustiva de sus cualidades y capacidades.

La metáfora del árbol en esta herramienta significa a través de sus principales constituyentes lo siguiente:

- Las raíces: representan el “saber hacer” de la organización
- El tronco: significa las capacidades que posee la organización
- Las ramas o los frutos: hacen referencia a los productos, servicios, programas y en algunos casos significan los mercados

Representar la organización a través de los árboles permite visualizarla en el tiempo, observar su dinámica y proyectarla gráficamente en conjunto, desde el conocimiento de lo que se sabe, lo que se ignora, lo que se tiene, lo que se carece, lo que se debe mantener, lo que se debe desarrollar y lo que se debe abandonar.

Los resultados de este análisis construido colectivamente para los tres tiempos, pasado, presente y futuro, se presentan en las siguientes gráficas a manera de matrices comparativas para cada uno de los tres componentes del árbol (Raíz, Tallo y Frutos).

En cuanto a las capacidades se representa una evolución significativa entre los años 2012 a 2017 se resalta la implementación de las NIIF, adquisición de software contable y financiero y una base social en incremento.

Para el año 2021 se proyecta incrementar la identidad y sentido de pertenencia de directivos y asociados, eficiencia administrativa, implementación de un sistema de gestión de calidad, contar con una página web, implementar estrategias de mercadeo y publicidad entre otras observables en el cuadro anterior.

FRUTOS productos, Servicios y/o Programas	PASADO 2012			PRESENTE 2017			FUTURO 2021		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aporte social									
Ahorros									
Programa de ahorro familiar									
Auxilios de Ley y complementarios (pago de pólizas)									
Créditos libre inversión									
Comercialización de productos diversificados									
Suficientes y pertinentes actividades sociales									
Convenios con proveedores certificados									
Emprendimiento									
Programa de educación solidaria									
Desarrollo Tecnológico y Virtualización de servicios									
Subsidio (educativos, salud, vivienda)									

La tabla anterior indica la evolución de las líneas de productos y servicios ofrecidos desde el año 2012 hasta el 2017 y la proyección a 2021. Del 2012 al 2017 emergen las líneas de aporte social y las actividades sociales en beneficio de los asociados con recursos del fondo de bienestar social. Del año 2017 al año 2021 se proyecta el aumento y surgimiento del líneas como aporte social, ahorros, ahorro programado familiar, auxilios de ley, aumento de créditos de libre inversión, comercialización de productos diversificados, convenios con proveedores certificados, apoyo a emprendimiento, programa de educación solidaria, desarrollo tecnológico y virtualización de servicios y subsidios.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Matriz del Cambio de Michel Godet.

Esta herramienta considerada valiosa dentro del análisis para identificar los factores de cambios, se trabajó en sus tres categorías:

- **Cambios presentidos:** los cuales hacen referencia a los cambios de los cuales tenemos indicios de su aparición y podemos vislumbrar su ocurrencia.
- **Cambios anhelados:** son los referidos a los cambios que deseamos, o aquellos cambios que venimos añorando.
- **Cambios temidos:** son aquellos cambios que nos preocupan, que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno, y que por su influencia e impacto nos podemos ver afectados o disminuidos.

Los resultados arrojados y validados por el equipo de expertos se presentan a continuación:

Tabla 48. Matriz de cambio para el fondo de empleados FONAGECOLDEX

Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	Anhelados (deseamos que ocurran)	Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
Cambios en las regulaciones fiscales	Diversificar portafolio de inversiones (acciones)	Disminución base social de los asociados de las empresas actuales
Cambio climático	Desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica	Baja participación en los procesos democráticos del Fondo
Puesta en marcha del software contable SIEMSOFT	Ampliar base social mediante la vinculación de personas de otras empresas.	Iliquidez del Fondo
Uso razonable y equitativo de los Recursos del fondo	Ser reconocido a nivel regional y nacional	Aumento de la cartera morosa
Molestia por parte de algunos asociados debido a la demora en la resolución de sus solicitudes	Incremento de la identidad y sentido de pertenencia de sus asociados	Disminución del poder adquisitivo de los asociados
Capacitación para Delegados, Junta Directiva e Integrantes de Comités de apoyo en Cooperativismo	Ser percibidos por el asociado como la mejor opción	Pérdida de información sistematizada
Fortalecimiento de los comités de apoyo	Lograr un alto nivel de conciencia solidaria en la base social	Pérdida de apoyo de las empresas patronales hacia el fondo
Aplicación de normas internacionales en contabilidad NIIF	Promover apoyo a PYMES de los asociados (emprendimiento)	Pérdida de Identidad del Fondo
Fortalecimiento del sector solidario	Crear relaciones con entidades patronales y del sector solidario	

Aporte significativo del sector solidario en el proceso de postconflicto	Tener una sede propia y empleados directos Subsidios de educación y salud al asociado y su núcleo familiar	
<i>Presentir: intuir, conjeturar</i>	<i>Anhelar: desear, apetecer</i>	<i>Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo</i>

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Identificación de Estereotipos.

Los estereotipos son imágenes congeladas en el pasado, incapaces de fluir con las nuevas realidades del presente. Como imágenes nos interesa identificarlas para conocer sus causas y poder proponer acciones para su manejo cuando éstas se convierten en obstáculos para lograr cambios hacia el futuro. En el siguiente cuadro se ilustra el resultado de este análisis:

Tabla 49. Identificación de estereotipos para el fondo de empleados FONAGECOLDEX

Estereotipos	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1. Los estados de cuenta de créditos de Fonagecoldex son poco confiables	Problemas con el sistema de información, inadecuados estudios de crédito, desorden financiero del asociado.	Por experiencia del asociado, por descontento y por parte de la misma empresa.	Falta de educación en el manejo de ingresos familiares, por desconocimiento de procesos, origina desconfianza de sus productos por el sistema de información.
2. En Fonagecoldex todos los trámites son demorados	Un mismo funcionario debe atender a la vez todas las solicitudes de los asociados a nivel nacional, el Fondo no tiene empleados directos, aumento de número de asociados y alta rotación del personal.	Por experiencia del asociado.	Una planeación, participación, educación y comunicación acorde al crecimiento actual.
3. En Fonagecoldex los trámites de crédito son más rápidos para algunos asociados que para otros	Para el otorgamiento de créditos y auxilios.	Por comentarios de los asociados.	Desconocimiento de ley, normas y requisitos.

4. Las tasas de interés de Fonagecoldex son muy altas	Los créditos son la única fuente de ingreso de Fonagecoldex, por lo cual se manejan las mismas tasas del mercado financiero	Por comentarios de los asociados.	Que los asociados no accedan a los servicios financieros de Fonagecoldex, falta de apoyo de algunos directivos de las empresas.
5. Las decisiones las toman unos cuantos asociados	En la no asistencia a las actividades, desinformación y falta de interés entre los asociados.	Por comentarios de los asociados.	Carencia de cultura a la lectura, de compromiso.
6. Todas las decisiones se toman en Cali	Los integrantes de todos los comités y juntas se encuentran en Cali	Por comentarios de los asociados.	Falta de participación de los asociados de las diferentes ciudades
7. No hay beneficios para los asociados	En la poca capacidad adquisitiva del fondo para otorgar beneficios permanentes, ya que únicamente se otorga un regalo a fin de año con los excedentes obtenidos	Por comentarios de los asociados.	Desconocimiento y poca participación de los asociados.
Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis			

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Análisis DOFA

Esta herramienta no asociada inicialmente a la especificidad de la prospectiva, pero si a la estrategia, es considerada como útil para esta primera búsqueda de factores de cambio y fue también utilizada en este primer taller. Sus elementos constitutivos y el resultado de su análisis se presentan a continuación:

Tabla 50. Matriz DOFA FONAGECOLDEX

ASPECTOS FAVORABLES	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)
Servicio de crédito ágil	Crecimiento de las sucursales de las empresas asociadas
Participación abierta de los asociados en la toma de decisiones	Creación de nuevas fuentes de ingreso.
Confianza de los asociados	Mercado de 200 asociados potenciales en las Entidades patronales
Respaldo de la empresas vinculadas	Incentivo para el ahorro

Descuento por nómina	Convenios interinstitucionales
Sólida estructura financiera.	Implementación de herramientas tecnológicas
Presencia en diferentes sedes fuera de Cali	Ampliación de portafolio de servicios de créditos
Cumplimiento de los lineamientos Legales	Opciones de capacitación
Software contable propio	Postconflicto
ASPECTOS DESFAVORABLES	
Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
Comunicación no es eficaz	Competencia del sector financiero
Poco conocimiento de economía solidaria por parte de directivos y empleados	Múltiples convenios de libranza de la empresa con bancos
Créditos como único modelo de negocio.	Existencia de fondos de empleados que vinculan a otras empresas
Poca participación en procesos democráticos	Desconfianza del sector ante el público
No hay planeación estratégica y administrativa	Cambios normativos con amplias exigencias para el sector solidario
Falta de innovación permanente en servicios	Implementación de las NIIF
Falta de distribución en cargas laborales	
Centralización de procesos y autorizaciones en Cali	
Desactualización de reglamentos	
Estructura Organizacional flotante, esporádica y no de planta.	
Pocos incentivos y beneficios para los asociados	

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Identificación y Agrupación de los Factores de Cambio.

Los factores de cambio son aspectos internos o externos que definen el comportamiento actual y potencial de la organización. Su connotación de cambio, es precisamente atribuida porque se refieren a factores que representan fenómenos susceptibles de evolucionar, encontrándose en ellos las fuerzas clave que definirán el futuro de la organización.

Con el análisis realizado por el equipo de expertos en este primer taller, apoyándose en las herramientas anteriormente descritas, se logró identificar 54 factores de cambio. Estos factores fueron agrupados en factores internos y externos. los cuales se presentan a continuación:

Tabla 51. Agrupación factores internos

Factores de Cambio Internos	Dimension
1. Generación de confianza	Factor C ¹⁹
2. Cultura de la solidaridad	Factor C
3. Identidad y sentido de pertenencia de sus asociados	Factor C
4. Programa de educación solidaria	Factor C
5. Implementación de las NIIF	Financiero
6. Gestión y sostenibilidad financiera	Financiero
7. Tasas de interés del fondo	Financiero
8. Infraestructura Física	Infraestructura
9. Desarrollo Tecnológico y Virtualización de servicios	Tecnología
10. Vínculo de asociación y tamaño de la Base Social	Gestión
11. Control interno y control externo	Gestión
12. Estructura organizacional	Gestión
13. Eficiencia administrativa	Gestión
14. Sistema de Gestión de la Calidad	Gestión
15. Gobierno y gestión de procesos democráticos	Gestión
16. Planificación Institucional y prospectiva estratégica	Gestión
17. Programa de ahorro familiar	Gestión
18. Desarrollo de comunicaciones abiertas, transparentes e integrales	Gestión
19. Reconocimiento a nivel regional y nacional	Gestión
20. Relaciones y alianzas con las entidades patronales	Gestión
21. Relaciones y alianzas con las entidades del sector solidario	Gestión
22. Actualización de reglamentos	Gestión
23. Innovación permanente en procesos y en servicios al asociado	Gestión
24. Descentralización de procesos y autorizaciones	Gestión
25. Toma de decisiones	Gestión
26. Gestión de convenios	Gestión

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ De acuerdo con Luis Razeto (2007), el factor C tiene que ver con que la solidaridad en sus acepciones de colaboración, común, comunidad, cooperación, colectivo se despliegue como un factor económico. El factor C es el hecho de que la unión de conciencias, emociones, voluntades en pos del logro de un objetivo común, compartido, incrementa, multiplica el logro de este objetivo o de esta actividad.

Tabla 52. Agrupación factores externos

Factores de Cambio Externos	Dimension
27. Cultura y Valores sociales	Cultural
28. Cambios en las regulaciones fiscales	Legal
29. Marco legal de la economía solidaria	Legal
30. Tasas de interés del Mercado Financiero	Financiero
31. Crédito de Consumo	Financiero
32. Remesas	Económico
33. Variación tasa de cambio	Económico
34. Mercado laboral	Económico
35. Economía Informal	Económico
36. Dinámica sectorial de la económica solidaria	Economico
37. Salario mínimo	Económico
38. Objetivos de Desarrollo Sostenible	Económico
39. Desaceleración Económica Nacional	Económico
40. Crecimiento demográfico	Socio-Demográfico
41. Desplazamiento Forzado	Socio-Demográfico
42. Pobreza e indigencia	Social
43. Responsabilidad Social Empresarial	Social
44. Capital Social	Social
45. Fortalecimiento del sector solidario	Social
46. Postconflicto	Social
47. Integración del sector	Social
48. Emergencia de gobiernos de contenido social	Social
49. Mitificación de la Ciencia y la Tecnología	Tecnologico
50. Reconocimiento Constitucional	Politico
51. Gobernabilidad Democrática	Politico
52. Competencia y crédito de libranza	Gestión
53. Emergencia de una Conciencia Ambiental	Ambiental
54. Identidad del Sector solidario	Factor C

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Conceptualización y Selección de los Factores de Cambio.

Para continuar el análisis en este proceso, buscando siempre lo más importante y lo fundamental para el futuro de la organización, se utilizó el Ábaco de Françoise Régnier como método de consulta al equipo de expertos para seleccionar los factores de cambio más relevantes. La simpleza del método radica en su forma de votación, mediante un código de colores muy similar al semáforo, con la escala de colores y convenciones como a continuación se especifica:

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
Voto en blanco
Abstención

El equipo de expertos que participó en esta consulta se presenta a continuación:

Tabla 53. Expertos Participantes

NOMBRE	PROFESION	CARGO
Belkis Alejandra García	Economista	Presidenta Junta Directiva
Alejandra Karolina Gómez	Tecnóloga en comercio exterior	Gerente
Jhon Freddy Gómez	Ingeniero de sistemas	Subgerente
Geraldine Sinisterra	Tec. En Comercio Internacional	Asociado
Sharyk Jojoa	Profesional en Finanzas	Comité de crédito
Nora Romero	Contadora	Comité de crédito
Sandra Liliana Tangarife	Tecnóloga en comercio internacional	Comité de crédito
Yuli Alejandra Zuñiga	Profesional en comercio internacional	Bienestar social
Angélica María Mesa	Tecnóloga en comercio exterior	Comité de crédito
Mónica Cerón	Contadora	Contadora
Beatriz Umaña	Tecnóloga en comercio exterior	Asociada
Roy Semacaritt	Administrador de empresas	Asociado
Paola Lozano	Administradora de empresas	Asociada
Ana María Hernández	Tecnóloga en contabilidad	Asociada
Uber Aguilar Salazar	Tecnólogo en administración	Asociado

Fuente: Elaboración propia

14. Gestión y sostenibilidad financiera																			
15. Control interno y control externo																			
16. Gobierno y gestión de procesos democráticos																			
17. Innovación permanente en procesos y en servicios al asociado																			
18. Relaciones y alianzas con las entidades patronales																			
19. Cultura de la solidaridad																			
20. Desarrollo Tecnológico y Virtualización de servicios																			

Fuente: Elaboración propia

Los 20 factores seleccionados han sido ampliados con la siguiente descripción:

Tabla 57. Descripción de los Factores de Cambio Seleccionados

FACTOR DE CAMBIO (Nombre largo)	FACTOR DE CAMBIO (Nombre corto)	DESCRIPCIÓN	¿QUÉ PASA ACTUALMENTE CON EL FACTOR?
01. Tasas de interés del fondo	Tasinteresf	Expresa el pago que recibe o cobra el fondo de empleados por concepto de créditos otorgados a sus asociados .	Actualmente se cuenta con un única tasa de interes para todas las modalidades de crédito de FONAGECOLDEX, las cuales son consideradas poco competitivas para algunos asociados.
02. Planificación Institucional y prospectiva estratégica	Plaprospect	La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Aunado a la prospectiva permite vislumbrar nuevos escenarios realizables en el mediano y a largo plazo.	No existe al interior de FONAGECOLDEX una cultura de planificación, ni un pensamiento estratégico en sus directivos que le permitan darle un direccionamiento prospectivo y estratégico al Fondo de Empleados

03. Eficiencia administrativa	Eficadmon	Hace referencia a la relación entre los recursos utilizados en la gestión de los procesos y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo	La escases de recursos y baja base social activa hace que los procesos administrativos actualmente sean poco ágiles y efectivos.
04. Capital Social	Capsocial	El capital social como se viene midiendo en Colombia, incluye una dimensión denominada “Solidaridad y Mutualidad” que lo puede producir. En este sentido es una variable fundamental para el Sector de la Economía Solidaria, en doble sentido, favorecerse de su contenido cuando existe o contribuir a generarlo cuando es escaso.	El capital social presente en la ciudad como resultado de un tejido de relaciones sociales que han construido sus habitantes se evidencia en la base social de FONAGECOLDEX, que durante el último período analizado (2013-2016) mostró una baja participación de su base social en la dirección, administración y control de su organización. Esta base social que se ha denominado “fuerza de trabajo activa” representa el 27.71% del total de asociados. Además se debe tener en cuenta que muchos de los asociados que conforman los grupos de trabajo, solo existen en el papel, pero en la práctica no ejercen función alguna.
05. Identidad y Sentido de pertenencia de sus asociados	Sentasociado	Remite al sentido de propiedad o de posesión e identificación que tienen los asociados sobre el fondo de empleados. Desde este sentido de propiedad, se establece un orden social y un respeto puesto que desde el punto de vista ético y moral, cualquier	La falta de identidad y sentido de pertenencia de los asociados de FONAGECOLDEX se ve reflejada en su falta de participación en los diferentes comités y en la toma de decisiones y formulación de propuestas para el crecimiento del fondo.

		asociado tiene la responsabilidad de respetar y cuidar los bienes comunes.	
06. Gestion de convenios	Gestconvenios	Hace referencia a la generación y mantenimiento de acuerdos colectivos de trabajo entre el Fondo de Empleados y asociados de negocio o partes interesadas como proveedores, empresas y el mismo sector solidario	Actualmente FONAGECOLDEX no cuenta con convenios de ninguna índole
07. Vinculo de asociación y tamaño de la base social	Asocbasocial	Se refiere al vínculo de colaboración en el que los asociados, sin menoscabar sus intereses particulares (económicos, intelectuales, espirituales, etc.) se obligan a efectuar prestaciones y colaborar para la obtención de un fin común. Un mayor número de asociados permitirá mayores posibilidades para estos.	La base social de FONAGECOIDEX corresponde a menos de la tercera parte de los empleados de las entidades patronales. Se requieren estrategias de fortalecimiento del vínculo de asociación y captación del potencial de asociados de las empresas patronales.
08. Cambios en las regulaciones fiscales	Cambfiscal	Se refiere a las reformas en la normatividad que afecte de manera directa o indirecta las obligaciones o el quehacer de los fondos de empleados, facilitando o limitando de alguna manera el marco de acción de estos; Por lo cual es de	La gerencia de FONAGECOLDEX desconoce los cambios normativos del sector solidario, además no cuenta con mecanismos de conocimiento y actualización. El único mecanismo de control existente es el conocimiento que adquiere la contadora externa que presta sus servicios a la compañía.

		vital importancia tener conocimiento y capacitación oportuna al respecto de estos cambios.	
09. Competencia y crédito de libranza	Comlibran	Hace referencia al poder e influencia que tienen sobre el Fondo de Empleados otras entidades de carácter financiero principalmente, ofreciendo servicios que en ocasiones resultan más favorables para el asociado como el caso de los créditos de libranza a tasas de interés más baja y mayores plazos que lo ofertado por el fondo.	En FONAGECOLDEX no existe un análisis y conocimiento directo de sus competidores; el fondo no cuenta con herramientas de competencia ni un plan estratégico de servicios financieros al asociado que le permita enfrentar la competencia de créditos de libranza ofrecido por las entidades bancarias.
10. Identidad del Sector Solidario	Identisector	Hace referencia al conjunto de rasgos o características que diferencian al sector solidario de otros sectores de la economía y que permiten distinguirlo en su proceder e intereses.	Hasta el momento en FONAGECOLDEX no se evidencia afianzamiento de sus principios y valores institucionales, ni una clara orientación por una Junta Directiva y una Dirección General con alta dosis de espíritu solidario.

11. Programa de educación solidaria	Progedusolidaria	proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las Organizaciones Solidarias de conformidad con las previsiones de la Ley 454/98. En armonía con lo anterior, la Educación Solidaria busca consolidar procesos de autogestión empresarial en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general.	No existe en FONAGECOLDEX un programa de educación solidaria. Sus asociados y directivos desconocen los pilares, valores y objetivos de la economía solidaria
12. Estructura organizacional	Estroorganiz	La estructura organizacional hace referencia a las características de cómo se va a organizar una empresa, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.	En FONAGECOLDEX existe una estructura organizacional flotante, esporádica y no de planta que imposibilita la aplicación de planes de largo plazo para la entidad.

13. Tasas de Interes del Mercado Financiero	Tasamercad	Las tasas de interés del mercado financiero se establecen como un referente para el comportamiento de las tasas de captación y colocación que ofrecen las organizaciones de la economía solidaria a sus asociados, y las cuales siempre se suponen inferiores.	Para FONAGECOLDEX la tendencia a la baja de las tasas de interes del mercado financiero han significado una gran competencia, debido a que los créditos de consumo son su única fuente de ingresos y pone al fondo en una situación de desventajas con tasas más altas que las entidades bancarias.
14. Gestión y sostenibilidad financiera	Gestfinanc	Hace referencia al análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales, así como la generación de estrategias que mantengan dichos objetivos en el tiempo.	FONAGECOLDEX no cuenta con plan financiero y carece de un responsable real de la toma de decisiones de este factor.
15. Control interno y control externo	Continterexter	Se puede decir que el control interno apunta principalmente a satisfacerlos requerimientos y necesidades gerenciales en orden a conseguir eficiencia y economía en el uso de recursos y efectividad en los resultados. Y el control externo, que se apoya en el interno, verifica los actos de los administradores y a la obligación que estos tienen de dar cuenta de	No existe al interior de FONAGECOLDEX una política de control interno o externo. La única rendición de cuentas se realiza durante la Asamblea anual de asociados.

		los resultados de su gestión y del uso de las atribuciones, facultades y recursos que el ordenamiento jurídico y la sociedad ponen a su disposición.	
16. Gobierno y Gestión de procesos democráticos	Gestprod	Hace referencia a la generación de mecanismos para la toma de decisiones colectivas adoptadas por parte de la base social que permitan la participación directa o indirecta que confieren legitimidad a sus representantes.	En FONAGECOIDEX las decisiones del día a día se toman en gran parte desde la gerencia, aunque se procura consultar con miembros de la Junta Directiva, no todos participan. Respecto a la toma de decisiones desde la Asamblea se registra gran ausencia de sus asociados.
17. Innovación permanente en procesos y servicios al asociado	Innoproservis	Hace referencia a la introducción de nuevas formas del saber hacer, así como un portafolio de servicios ajustado a las necesidades y tendencias del mercado y la base social del fondo.	Desde su creación FONAGECOLDEX cuenta con un único servicio para sus asociados: crédito de consumo. Se requiere la creación de un portafolio robusto y acorde a las nuevas necesidades de su base social.
18. Relaciones y alianzas con las entidades patronales	Relapatron	Se refiere a los mecanismos cooperativos existentes entre el Fondo de Empleados y las entidades patronales; incluye el apoyo y apadrinamiento recibido por estos últimos y como esto se utiliza como puente para el crecimiento y desarrollo de la entidad.	FONAGECOLDEX no cuenta con relaciones formales establecidas con las entidades patronales, se presume un apoyo por parte de estas, sin embargo no existen resultados tangibles de apoyo mutuo y directo entre las partes.

19. Cultura de la solidaridad	Cultusolid	Se refiere al sentimiento de unidad basado en las metas o intereses comunes, es un término que refiere a ayudar sin recibir nada a cambio con la aplicación de lo que se considera bueno.	FONAGECOLDEX., es consciente de la emergencia de los valores solidarios que han llevado a que se atomice su base social, en lugar de solidarizarse, razón por la cual la educación solidaria debería ser uno de sus pilares.
20. Desarrollo Tecnológico y Virtualización de servicios	Desatecnol	Hace referencia a la existencia de procesos ágiles a través de plataformas digitales con acceso fácil para los asociados al fondo.	Actualmente todos los trámites y procesos de FONAGECOLDEX se realizan de manera manual; no existe página WEB, ni herramientas virtuales para la solicitud de créditos, vinculación de asociados, etc.

Fuente: Elaboración propia

6 SELECCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS

Las variables estratégicas son aquellas variables que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de una organización, en esa medida son “clave” porque determinan y determinarán el desempeño futuro de la institución.

Se consideran pocas y vitales, con el fin de facilitar su monitoria y control. Es el caso que se presenta para determinar el bienestar de un ser humano, el cual se puede diagnosticar con muy pocos signos denominados vitales: su presión arterial, su frecuencia respiratoria, su ritmo cardíaco y su temperatura. Si alguno presenta síntomas de alarma para el médico, éste podrá orientar su revisión hasta encontrar las causas que originan la disfunción.

En este sentido, se procedió a utilizar el análisis estructural como método para identificar y seleccionar las variables clave de FONAGECOLDEX de cara a su desarrollo futuro y con horizonte en el año 2021.

6.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Se realizó un segundo taller de expertos para identificar y seleccionar las variables estratégicas o “clave” de FONAGECOLDEX, partiendo de los 20 factores de cambio más importantes a criterio de los expertos y descritos anteriormente. El análisis estructural permitió conocer las relaciones directas entre las diferentes variables consideradas como representativas del sistema FONAGECOLDEX. Cada factor o variable es medido por dos conceptos, motricidad y dependencia. La motricidad o influencia es el impacto que un factor o variable ejerce sobre los demás, la dependencia corresponde al impacto que los diferentes factores o variables ejercen sobre uno en particular.

Con el fin de considerar también las relaciones indirectas y potenciales entre las variables, se utilizó el software libre MICMAC del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, cuyo ícono se representa con la siguiente imagen:

Figura 12. MICMAC de Michel Godet



Fuente: software libre MICMAC del laboratorio LIPSOR de Michel Godet (1997)

Las influencias entre los distintos factores o variables se puntuaron de 0 a 3, considerando también las influencias potenciales (aquellas que se pueden dar en el futuro), con la siguiente convención:

- 0: Sin influencia
- 1: Relación Débil
- 2: Relación Media
- 3: Relación Fuerte
- P: Relación Potencial

Las calificaciones dadas por los expertos para representar las relaciones directas entre los diferentes factores o variables consideradas se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Matriz de ponderaciones de las relaciones directas entre las variables

	1 : Tasinteres	2 : Plaprospec	3 : Eficadmon	4 : Sentisocia	5 : Gestconven	6 : Asocbasoci	7 : Progedusol	8 : Estrograniz	9 : Gestfinanc	10 : Contintere	11 : Gestprod	12 : Innoproser	13 : Relapatron	14 : Cultusolid	15 : Desatecnol	16 : Capsocial	17 : Cambfiscal	18 : Comlibran	19 : Identisect	20 : Tasamercad
1 : Tasinteres	0	3	1	1	2	2	0	1	3	0	3	2	0	1	0	0	0	1	0	0
2 : Plaprospec	2	0	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	1	3	1	1	0	1	1	0
3 : Eficadmon	1	1	0	1	1	2	0	1	0	2	1	P	0	2	0	0	0	0	2	0
4 : Sentisocia	1	1	1	0	2	3	1	1	2	1	2	2	0	2	0	1	0	0	1	0
5 : Gestconven	2	3	1	1	0	2	1	2	3	1	3	2	2	2	0	1	0	1	1	0
6 : Asocbasoci	2	1	3	1	3	0	0	2	3	2	1	3	1	2	0	1	0	1	1	0
7 : Progedusol	0	2	1	2	2	3	0	0	2	1	2	2	0	1	0	1	0	0	1	0
8 : Estrograniz	0	3	1	2	2	3	1	0	2	2	2	2	P	0	0	0	0	0	0	0
9 : Gestfinanc	2	1	3	2	1	3	0	1	0	3	1	2	2	2	2	0	0	2	0	0
10 : Contintere	0	1	2	P	2	2	1	1	2	0	2	2	1	1	P	1	0	0	0	0
11 : Gestprod	2	2	3	1	2	3	1	1	2	2	0	2	0	1	1	1	0	1	1	0
12 : Innoproser	1	3	3	1	3	3	1	2	2	0	1	0	1	1	2	1	0	2	0	0
13 : Relapatron	0	3	2	2	3	3	1	1	3	1	2	1	0	0	0	1	0	1	1	0
14 : Cultusolid	0	3	1	1	2	2	1	0	2	0	2	1	2	0	0	0	1	P	1	0
15 : Desatecnol	0	1	1	0	0	1	1	P	1	1	1	2	1	1	0	1	0	2	0	0
16 : Capsocial	1	1	1	1	2	3	0	1	1	1	3	1	P	1	1	0	1	2	2	0
17 : Cambfiscal	1	3	1	0	2	1	1	2	2	0	0	1	2	1	0	0	0	1	2	2
18 : Comlibran	1	2	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	1	0	0	0	1	3
19 : Identisect	2	2	P	3	2	2	1	P	1	1	1	0	1	1	1	0	1	3	0	0
20 : Tasamercad	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	P	1	1	1	2	1	0

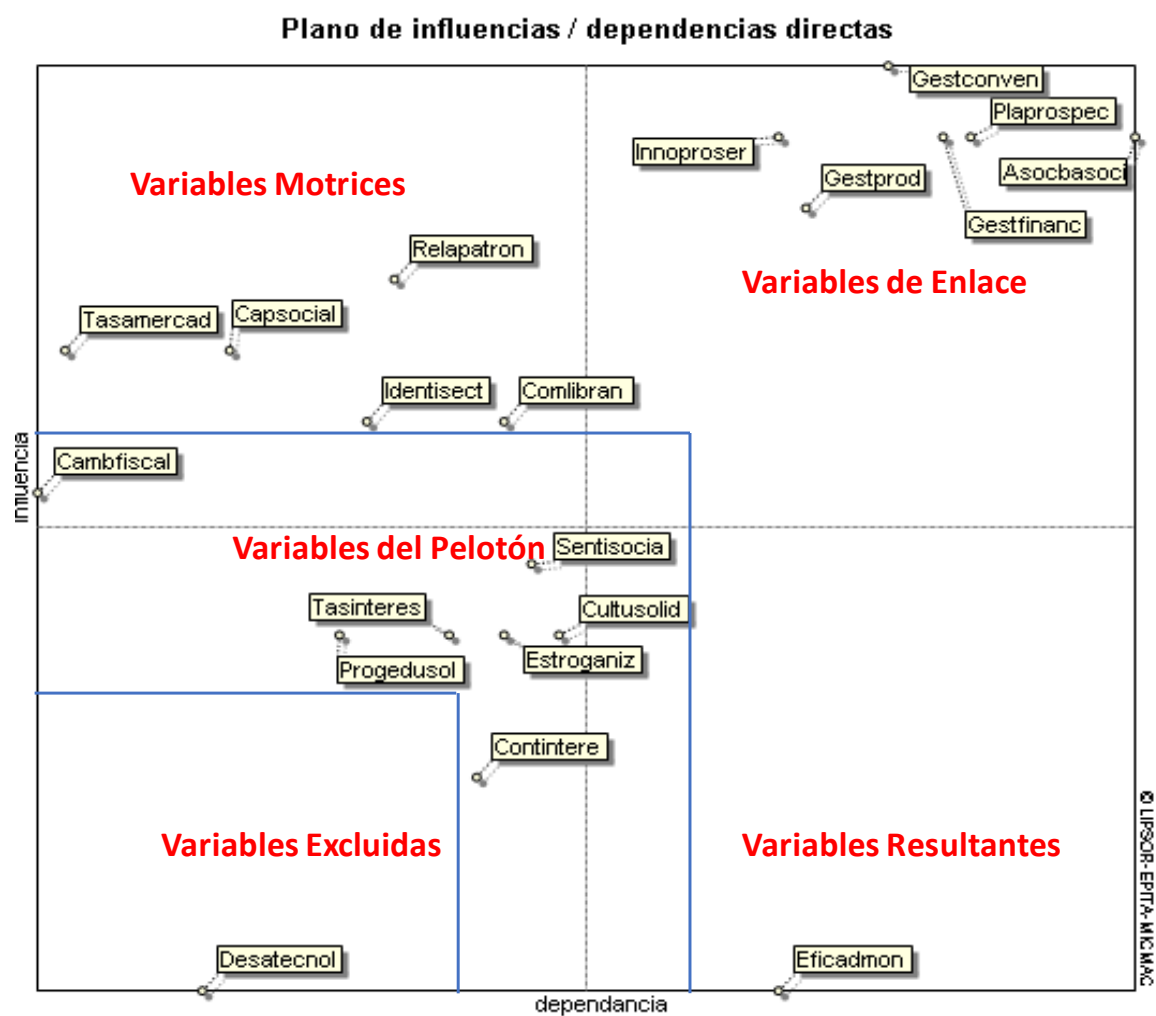
© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 Plano de Influencias / Dependencias.

En el siguiente plano se ubica la nube de puntos que representan las 20 variables de acuerdo con los valores de dependencia (eje X) y de influencia (eje Y). También de acuerdo con esta ubicación se puede establecer una primera tipología de dichas variables.

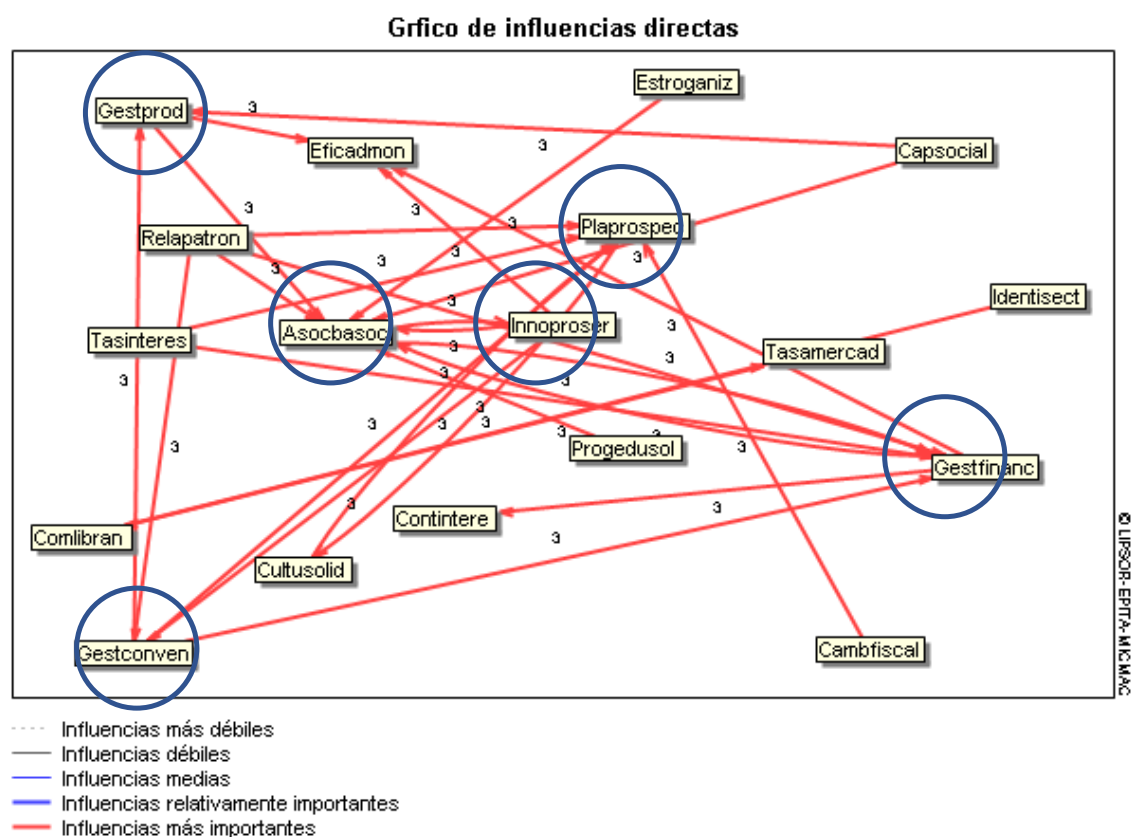
Gráfico 45. Plano de influencias / dependencias directas



Fuente: Elaboración propia

De manera gráfica también se puede observar las relaciones directas que mayor influencia presentan dentro del sistema FONAGECOLDEX, remarcadas con los círculos en color azul:

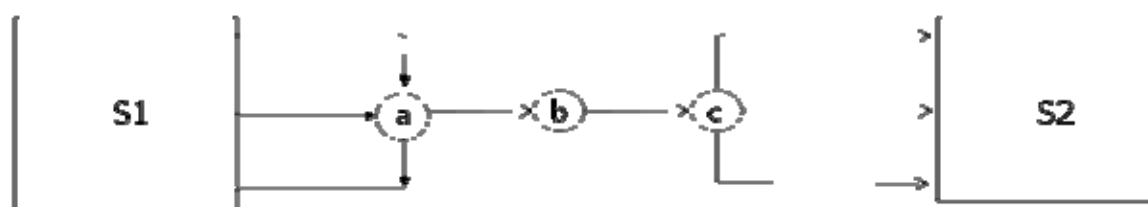
Gráfico 46. Gráfico de influencias / dependencias directas



Fuente: Elaboración propia

En este análisis realizado hasta el momento sólo se han considerado las relaciones directas entre las variables, pero sabemos que también existen relaciones indirectas entre ellas y su importancia dentro del sistema estudiado, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 13. Esquema de una relación indirecta



Fuente: De la anticipación a la acción de Michel Godet

En esta gráfica podemos ver en términos de relaciones directas lo siguiente:

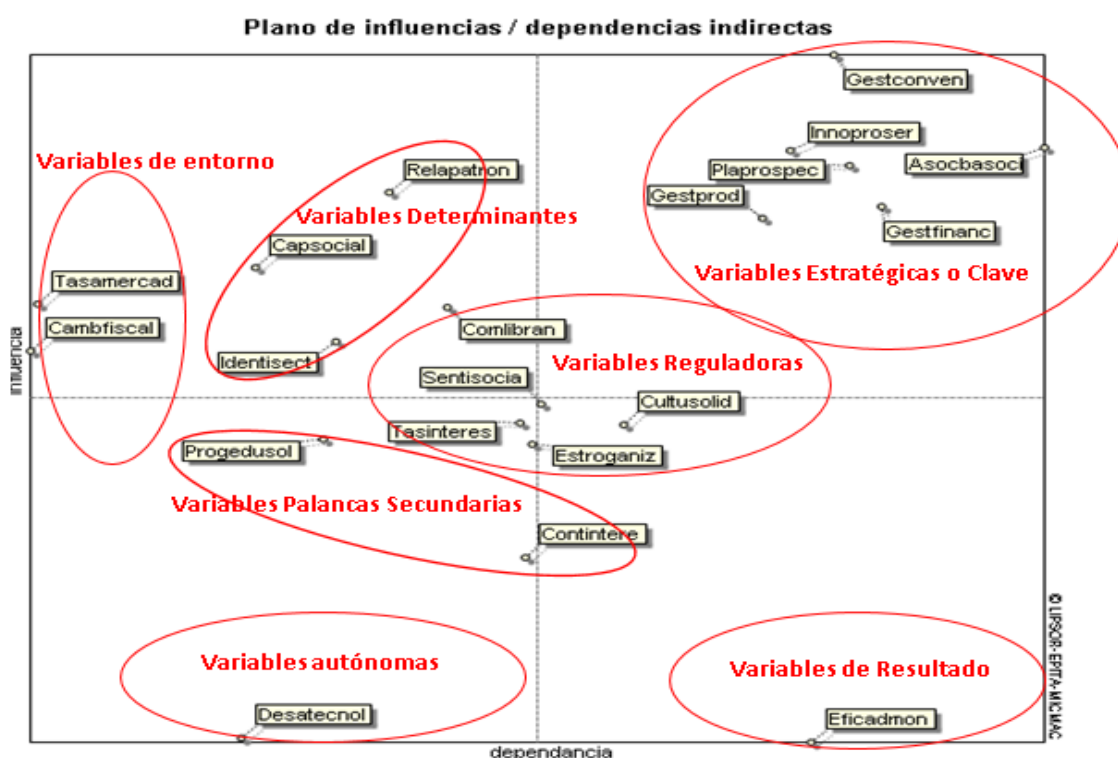
- a es fuertemente dependiente del subsistema S1
- c domina el subsistema S2

Si solo haríamos un análisis en términos de relaciones directas nos llevaría a negar la variable b, la cual representa el elemento esencial de la estructura del sistema puesto que es el punto de paso relacional entre los dos subsistemas S1 y S2.

Por esta razón, como se mencionó anteriormente, se hace necesario utilizar el software libre denominado MICMAC del laboratorio LIPSOR de Michel Godet, el cual además de manejar las relaciones directas también incluye y calcula las relaciones indirectas.

En relación con lo anterior, a continuación, se presenta el plano de influencias / dependencias indirectas generado por el MIC MAC, el cual nos permitirá identificar y seleccionar las variables clave de FONAGECOLDEX. En este plano igualmente se señala una segunda tipología de variables más detallada.

Gráfico 47. Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente: Elaboración propia

En el plano anterior se puede observar lo siguiente:

Tabla 58. Tipología de Variables Identificadas en el Plano Influencia/Dependencia indirecta

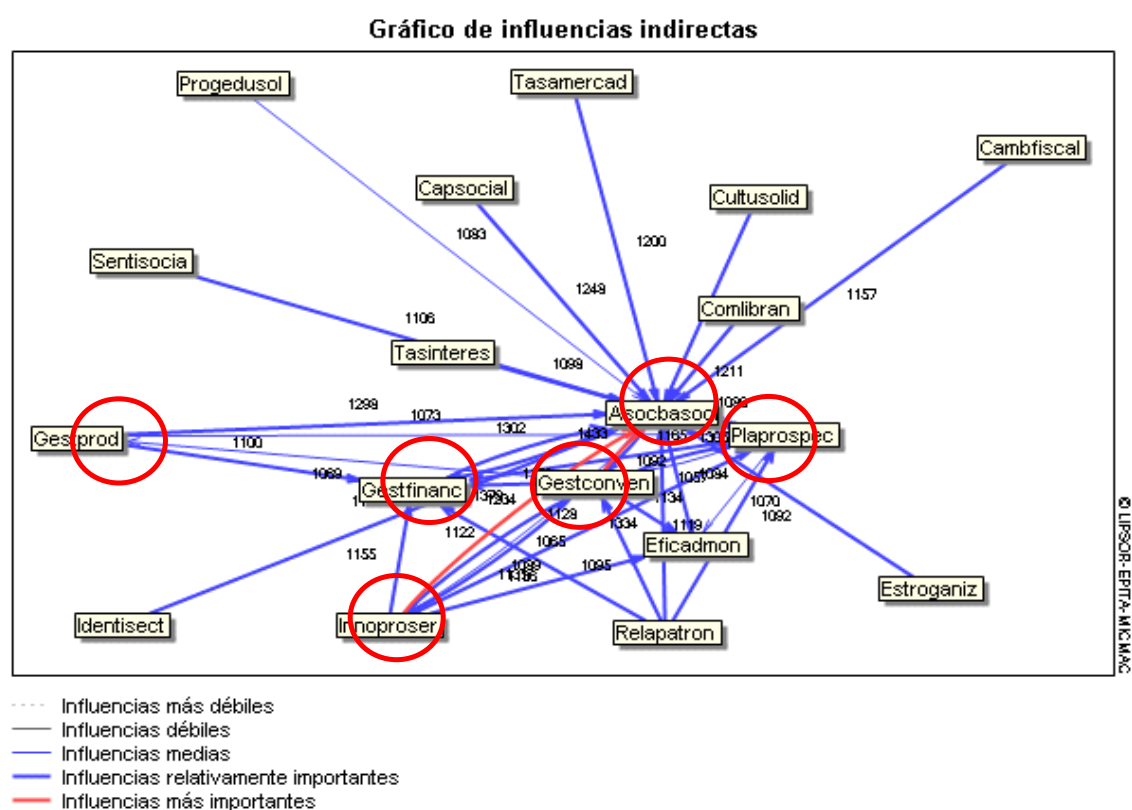
No	TIPOLOGÍA DE VARIABLES	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
1	VARIABLES DETERMINANTES	Capital social, Identidad del Sector Solidario, Relaciones y alianzas con las entidades patronales.	Variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema, puesto que su evolución es determinante para el logro de objetivos propuestos.
2	VARIABLES DE ENTORNO	Tasas de Interés del Mercado Financiero, Cambios en las regulaciones fiscales.	Variables con alta motricidad y muy poca dependencia, cuyo comportamiento afecta de manera directa la toma de decisiones de la empresa, pero por el contrario la empresa no puede influir sobre ellas (no gobernables). Por ejemplo, un cambio en las regulaciones fiscales (dado por decisiones gubernamentales) deberá ser acogido de inmediato por la empresa.
3	VARIABLES ESTRATÉGICAS O CLAVE	Planificación institucional y Prospectiva estratégica, Gestión y sostenibilidad financiera, Gestión de convenios, Innovación en procesos y servicios al asociado, Gobierno y Gestión de procesos Democráticos, Vínculo de Asociación y tamaño de la Base Social.	Variables a la vez muy motrices y muy dependientes. Son las variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto “boomerang” sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial.
4	VARIABLES REGULADORAS	Competencia y crédito de libranza, Cultura de la solidaridad, Estructura organizacional, Tasas de interés del fondo, Identidad y Sentido de pertenencia de sus asociados.	Variables medianamente motrices y medianamente dependientes. Son importantes para la sostenibilidad del sistema, y aportando “combustible” en el proceso de crecimiento, pero a la vez susceptibles de ser afectadas sino se controlan adecuadamente afectando el desempeño de las otras variables.
5	VARIABLES PALANCAS SECUNDARIAS	Programa de educación solidaria, Control interno y control externo,	Variables poco motrices y/o poco dependientes. Su impulso ayuda a fortalecer el sistema, pueden o no ser consideradas, pero existen como herramienta para dar forma y mantener las demás variables

6	VARIABLES DE RESULTADO	Eficiencia administrativa	Variables poco motrices y muy dependientes, cuya evolución se explica por las variables determinantes y estratégicas en mayor medida. Para este caso la Eficiencia administrativa es fruto o “resultado” del desempeño optimo o no de las otras variables del sistema.
7	VARIABLES AUTONOMAS	Desarrollo Tecnológico y Virtualización de servicios	Variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen). Esta variable constituye una fuerte tendencia o factores relativamente autónomos; no es determinante de cara al futuro. Por lo cual, podría ser excluida del análisis.

Fuente: Esta investigación a partir de Michel Godet (1995)

De manera gráfica también se puede observar las relaciones indirectas que mayor influencia presentan dentro del sistema FONAGECOLDEX, remarcadas con los círculos en color rojo:

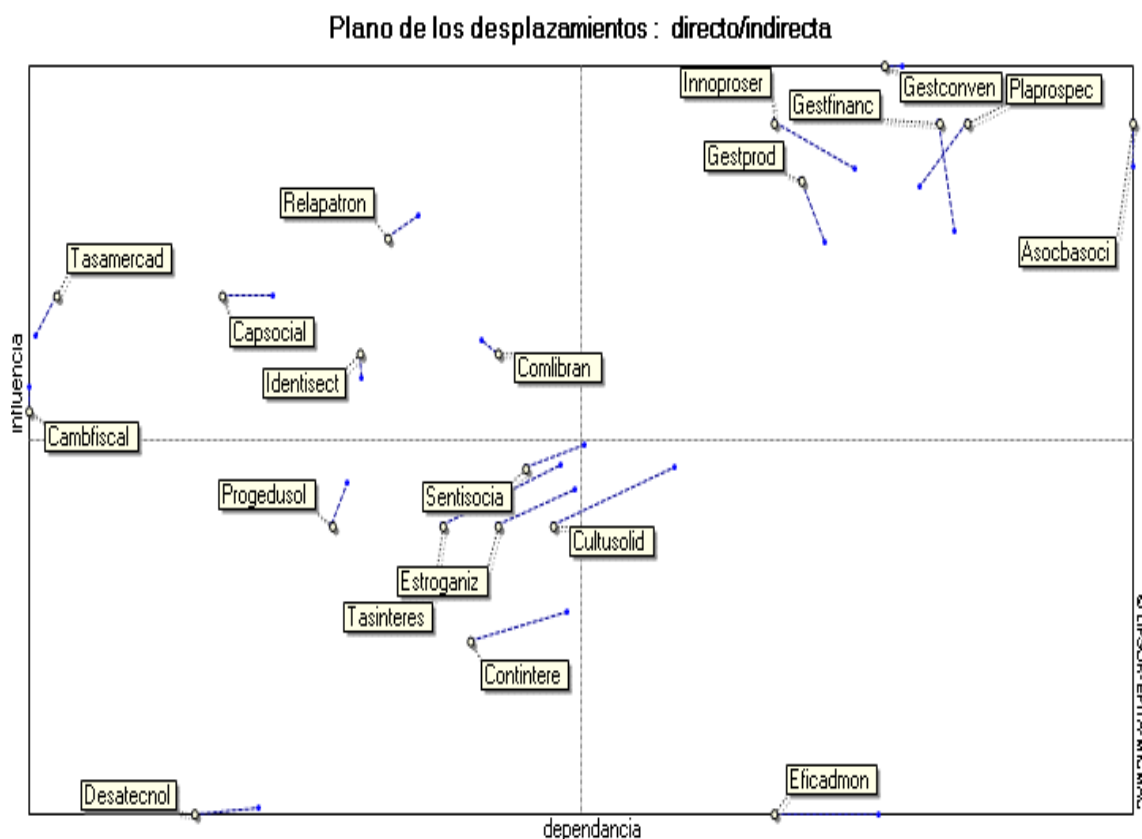
Gráfico 48. Influencias indirectas



Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado los planos de relaciones directas e indirectas de las variables, es necesario observar los desplazamientos de las variables, desde su posición inicial en la relación directa hacia una nueva posición cuando se considera también las relaciones indirectas.

Gráfico 49. Plano de desplazamientos relaciones directas y relaciones indirectas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los desplazamientos no son muy significativos. La única variable que cambia de cuadrante es cultura de la solidaridad, pero aún en su nueva posición sigue siendo una variable reguladora del sistema.

Con respecto a las variables denominadas estratégicas, tres de ellas siguen siendo claves, pero pierden un poco de influencia y ganan un poco dependancia; Gestión y sostenibilidad financiera; Innovación en procesos y servicios al asociado y Gobierno y Gestión de procesos Democráticos. La variable Planificación institucional y Prospectiva estratégica, pierde un poco de influencia y dependancia. Las variables Gestión de convenios y Vínculo de Asociación y tamaño de la Base Social, no tienen desplazamiento o no es significativo.

Finalmente, las variables que presentaron calificaciones más altas de motricidad y de dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa se denominaron “**variables estratégicas**”, las cuales en su orden son:

- Planificación institucional y Prospectiva estratégica
- Gestión y sostenibilidad financiera
- Gestión de convenios
- Innovación en procesos y servicios al asociado
- Gobierno y Gestión de procesos Democráticos,
- Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social.

7 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL FUTURO

La prospectiva estratégica nos dice que las “variables estratégicas” pueden evolucionar al futuro dependiendo solamente de las voluntades y capacidades que posean los actores sociales para construir el futuro.

La prospectiva estratégica también nos ha invitado a reflexionar sobre el futuro considerando las siguientes premisas²¹:

- El futuro no está escrito, está por construir.
- El futuro es la razón de ser del presente.
- La anticipación es necesaria para iluminar la acción presente.
- Pasar de la anticipación a la acción requiere de la apropiación intelectual y afectiva de los proyectos de futuro.

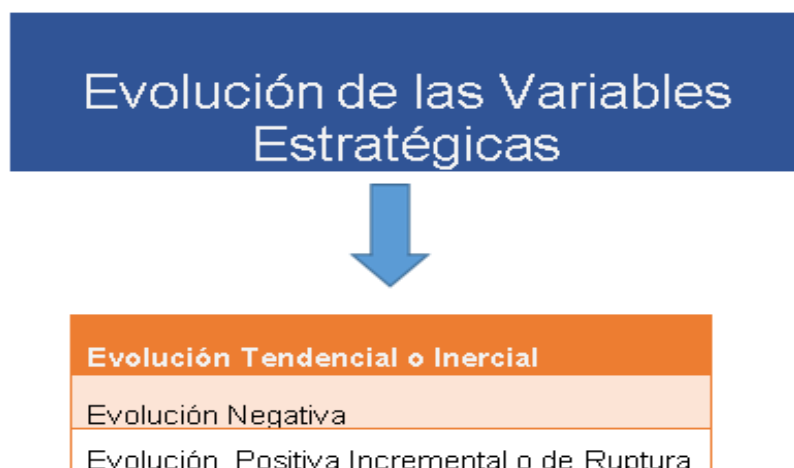
Las hipótesis se pueden definir como manifestaciones de las variables en el horizonte de futuro que se esté analizando, en este caso particular al año 2021. Es fundamental que las hipótesis sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables, para lo cual deben cumplir las siguientes tres (3) condiciones:

- Conjeturales: quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.
- Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse en realidad.
- Alternas: significa que en principio deben ser excluyentes o al menos permitir que sean priorizadas.

Para formular las hipótesis de futuro de cada variable se consideraron las siguientes evoluciones:

²¹ Michel Godet (1995). De la anticipación a la acción.

Ilustración 3. Evolución de las Variables Estratégicas



Fuente: Documentos de Clase, Curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Universidad del Valle, octubre de 2013.

Considerando las anteriores posibilidades, a continuación, se presenta el cuadro de hipótesis:

Tabla 59. Hipótesis del futuro

HIPÓTESIS DE FUTURO		
1. Planificación institucional y Prospectiva estratégica	H1	No existe cultura de planificación y, la prospectiva estratégica no es una herramienta gerencial en FONAGECOLDEX. Esta situación ha generado que no exista una visión clara y una hoja de ruta a seguir como empresa solidaria. Su actitud es pasiva y en el mejor de los casos reactiva, las decisiones son tomadas de cara al corto plazo.
	H2	La falta de planificación y estrategias claras en la dirección de FONAGECOLDEX ha ocasionado que se tomen malas decisiones; se han presentado déficits financieros, pérdida de gran número de asociados y ha sido imposible captar la Base Social Potencial empleada en las entidades patronales.
	H3	FONAGECOLDEX cuenta con un gerente general con amplia experiencia en el sector fondista, con formación académica que ha implementado un plan prospectivo estratégico a cinco años, desde el cual ya se muestran resultados por su seguimiento y control; tales como el aumento de su Base Social, mayores y más fuentes de ingresos y una visión de futuro compartida por todos sus asociados.
2. Gestión y sostenibilidad financiera	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados.

	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con información financiera actualizada, lo cual ha llevado a que su gestión y sostenibilidad financiera sean críticas. Esta situación ha generado dificultad para la devolución de aportes a sus asociados, el incumplimiento en el pago de deudas a proveedores y la necesidad de recortar gastos operacionales, ralentizando la prestación de servicios a sus asociados.
	H3	La estabilidad y sostenibilidad financiera de FONAGECOLDEX se ha logrado gracias a una gestión permanente de recursos, mediante un plan financiero monitoreado e innovado permanentemente a cargo de un gerente, apoyado en un comité financiero consolidado. Esto ha generado confianza en sus asociados y reconocimiento dentro y fuera de las empresas patronales y los potenciales asociados.
3. Gestión de convenios	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con convenios de ninguna índole. A pesar de que algunos miembros del gobierno cooperativo han propuesto la firma de algunos convenios, no se ha llegado a un consenso y esta situación sigue pendiente por resolver.
	H2	No se ha realizado gestión por parte de la Gerencia y la Junta Directiva de FONAGECOLDEX en la búsqueda de convenios institucionales, continuando la apatía institucional frente a esta posibilidad para ofrecer nuevos servicios.
	H3	FONAGECOLDEX ofrece a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con Cajas de Compensación Familiar, y otras instituciones del sector de bienestar.
4. Innovación en procesos y servicios al asociado	H1	FONAGECOLDEX carece de un sistema de mapeo, diagnóstico y mejoramiento de procesos. Su oferta continúa restringida solo al servicio de crédito de consumo. No se conocen a profundidad las necesidades de los asociados y sus grupos familiares. Esto se ha complementado negativamente con el desconocimiento del entorno y de las tendencias del mercado, afectando la atención oportuna y pertinente a las necesidades de los asociados de la empresa.
	H2	El estrecho portafolio de servicios de FONAGECOLDEX cada vez es menos competitivo frente a la diversidad de alternativas que ofrece la competencia bancaria. Esta situación ha hecho que muchos asociados decidan desvincularse del fondo para adquirir cada vez más compromisos a través de créditos de libranza con entidades financieras.
	H3	FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.
5. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	H1	FONAGECOLDEX en el marco de sus Estatutos mantiene como política institucional para la toma de decisiones, la consulta y aprobación por parte de sus Órganos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva. Sin embargo, sus integrantes y asociados no participan activamente, lo cual recarga la responsabilidad y favorece cierta autocracia en la Gerencia General, ocasionando muchas veces conflictos posteriores al no lograr consensos entre la Junta Directiva y asociados sobre las decisiones tomadas.

	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con una estructura de gobierno claramente definida, se toman decisiones de manera autocrática por parte de la Gerencia general y no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de sus asociados. Así mismo, no existe participación activa por parte de la Junta Directiva. Esta situación mantiene altos niveles de desarticulación entre los órganos de gobierno y ha generado constantes enfrentamientos entre directivos y asociados.
	H3	La definición de un modelo de Gobierno y Gestión Democrática, y la consolidación de los Estatutos al interior del fondo de Empleados ha permitido la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones. Existe vocería y representatividad de los asociados de las diferentes sucursales y de las diferentes empresas patronales; esto ha permitido que su Base Social participe más activamente, a través de sus representantes en la toma de decisiones.
6. Vínculo de Asociación y tamaño de la Base Social	H1	FONAGECOLDEX continúa focalizando sus vínculos de asociación en el personal con contrato directo en las entidades patronales; su Base social constituye tan sólo el 22% de la planta de personal de las empresas patronales.
	H2	Los vínculos de asociación de FONAGECOLDEX con las entidades patronales se han debilitado; esto ha generado que desde su creación en el año 2011 hasta la fecha el tamaño de la Base Social del Fondo sea inestable con frecuentes retiros y que actualmente sólo tenga el 15% de aceptación de la propuesta Fondista dentro de la Base Social potencial de sus empresas vinculantes.
	H3	El Fondo de Empleados ha extendido los vínculos de asociación a otras empresas del sector aduanero vinculando a empleados de estas como asociados nuevos, lo cual ha aumentado el tamaño de su Base Social a un 50% de la planta de personal de las empresas patronales. También ha venido creciendo el número de asociados por extensión y pensionados de estas empresas.

Fuente: Elaboración propia

7.1 DISEÑO DE ESCENARIOS

Un escenario puede definirse como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la TRAYECTORÍA DE EVENTOS que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Por ello, en teoría los escenarios son una síntesis de diferentes caminos hipotéticos (eventos, actores y estrategias) que llevan a diversos futuros posibles.

En la práctica los escenarios describen particulares sets de variables y eventos, contruidos con el objeto de centrar la atención sobre PROCESOS CAUSALES, RUPTURAS FACTIBLES y sus momentos de decisión.

De acuerdo con el profesor Francisco Mojica (2010), un escenario para que sea válido debe cumplir con las siguientes cuatro (4) condiciones:

- **Coherente:** que sus componentes estén articulados de manera lógica
- **Pertinente:** que sus componentes se refieran al tema del escenario
- **Transparente:** que se entienda fácilmente
- **Verosímil:** que pueda suceder

Para orientar al equipo de expertos y facilitar su pensamiento prospectivo, inicialmente se le presentaron las siguientes situaciones:

- De seguir las cosas como están en FONAGECOLDEX... ¿qué pasaría? Esta situación nos llevaría al esbozo de un **escenario tendencial**.
- De empeorar la situación actual de FONAGECOLDEX ... ¿qué pasaría? Esta situación nos llevaría al esbozo de un **escenario catastrófico**.
- De concederse lo que se desea como ideal en FONAGECOLDEX ¿qué pasaría? Esta situación nos llevaría al esbozo de un **escenario utópico**.
- Si mediante una estrategia (patrón de crecimiento innovador) FONAGECOLDEX puede lograr lo posible, rompiendo la inercia, evitando la catástrofe y conjugando su utopía con lo factible... ¿Qué pasaría? Esta situación nos llevaría al esbozo de un **escenario realizable**.

7.1.1 Diseño del escenario más probable.

Se le denomina probable a un escenario porque es el resultado de estimar, a través de una calificación matemática de probabilidad, la eventualidad de su ocurrencia en el futuro dentro del horizonte considerado para el estudio. Así las cosas, este escenario se construyó a partir de la calificación de probabilidades asignadas por 10 expertos a cada una de las hipótesis de futuro, de acuerdo con la siguiente escala:

Ilustración 4. Escala de probabilidades

Califique la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis con esta escala:	90% •(muy probable)	70% • (probable)
50% •(duda)	30% • (poco probable)	10% •(muy poco probable)

Fuente: Documentos de Clase, Curso Previsión y Pensamiento Estratégico, Universidad del Valle, octubre de 2013.

Los expertos que participaron en este análisis y calificación de probabilidades de ocurrencia de las hipótesis en el horizonte al año 2021, fueron los siguientes:

Tabla 60. Expertos Participantes calificación de probabilidades

NOMBRE	PROFESION	CARGO
Belkis Alejandra García	Economista	Presidenta Junta Directiva
Jhon Freddy Gómez	Ingeniero de sistemas	Subgerente
Sharyk Jojoa	Profesional en finanzas	Comité de crédito
Nora Romero	Contadora	Comité de crédito
Angélica María Mesa	Tecnóloga en comercio exterior	Comité de crédito
Mónica Cerón	Contadora	Contadora
Beatriz Umaña	Tecnóloga en comercio exterior	Asociada
Paola Lozano	Administradora de empresas	Asociada
Ana María Hernández	Tecnóloga en contabilidad	Asociada
Uber Aguilar Salazar	Tecnólogo en administración	Asociado

Fuente: Elaboración propia

Las calificaciones asignadas por cada uno de los 10 expertos (E) se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 61. Calificación de probabilidades

VARIABLE	HIPÓTESIS		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	PR
1. Planificación institucional y Prospectiva estratégica	H1	No existe cultura de planificación y, la prospectiva estratégica no es una herramienta gerencial en FONAGECOLDEX. Esta situación ha generado que no exista una visión clara y una hoja de ruta a seguir como empresa solidaria. Su actitud es pasiva y en el mejor de los casos reactiva, las decisiones son tomadas de cara al corto plazo.	70	90	70	50	70	90	90	90	50	90	76
	H2	La falta de planificación y estrategias claras en la dirección de FONAGECOLDEX ha ocasionado que se tomen malas decisiones; se han presentado déficits financieros, pérdida de gran número de asociados y ha sido imposible captar la Base	70	30	50	10	50	30	70	70	50	70	50

2. Gestión y sostenibilidad financiera		Social Potencial empleada en las entidades patronales.											
	H3	FONAGECOLDEX cuenta con un gerente general con amplia experiencia en el sector fondista, con formación académica que ha implementado un plan prospectivo estratégico a cinco años, desde el cual ya muestran resultados por su seguimiento y control; tales como el aumento de su Base Social, mayores y más fuentes de ingresos y una visión de futuro compartida por todos sus asociados.	30	30	50	70	70	70	50	70	70	90	60
	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados.	90	90	70	90	90	70	70	90	90	90	84
	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con información financiera actualizada, lo cual ha llevado a que su gestión y sostenibilidad financiera sean críticas. Esta situación ha generado dificultad para la devolución de aportes a sus asociados, el incumplimiento en el pago de deudas a proveedores y la necesidad de recortar gastos operacionales, ralentizan la prestación de servicios a sus asociados.	50	90	10	90	70	70	30	90	50	70	62

	H3	La estabilidad y sostenibilidad financiera de FONAGECOLDEX se ha logrado gracias a una Gestión permanente de recursos, mediante un plan financiero monitoreado e innovado permanentemente a cargo de un gerente, apoyado en un comité financiero consolidado. esto ha generado confianza en sus asociados y reconocimiento dentro y fuera de las empresas patronales y los potenciales asociados.	50	50	70	30	90	70	70	30	90	90	64
3. Gestión de Convenios	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con convenios de ninguna índole. A pesar de que algunos miembros del gobierno cooperativo han propuesto la firma de algunos convenios, no se ha llegado a un consenso y esta situación sigue pendiente por resolver.	70	90	70	50	90	90	70	90	90	70	78
	H2	No se ha realizado gestión por parte de la Gerencia y la Junta Directiva de FONAGECOLDEX en la búsqueda de convenios institucionales, continuando la apatía institucional frente a esta posibilidad para ofrecer nuevos servicios.	70	70	50	30	30	70	30	70	70	70	56
	H3	FONAGECOLDEX ofrece a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con cajas de compensación familiar, supermercados y otras instituciones del sector de bienestar.	30	30	10	50	70	70	30	50	50	90	48

4. Innovación en procesos y servicios al asociado	H1	FONAGECOLDEX carece de un sistema de mapeo, diagnóstico y mejoramiento de procesos. su oferta continúa restringida solo al servicio de crédito de consumo. No se conocen a profundidad las necesidades de los asociados y sus grupos familiares. Esto se ha complementado negativamente con el desconocimiento del entorno y de las tendencias del mercado, afectando la atención oportuna y pertinente a las necesidades de los asociados de la empresa.	70	90	70	90	90	90	70	50	90	50	76
	H2	El estrecho portafolio de servicios de FONAGECOLDEX cada vez es menos competitivo frente a la diversidad de alternativas que ofrece la competencia bancaria. Esta situación ha hecho que muchos asociados decidan desvincularse del fondo para adquirir cada vez más compromisos a través de créditos de libranza con entidades financieras.	70	70	90	30	30	30	50	10	70	30	48
	H3	FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.	50	30	50	70	10	30	70	50	70	90	52

5. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	H1	FONAGECOLDEX en el marco de sus estatutos y Gestion Democratica mantiene como política institucional para la toma de decisiones, la consulta y aprobación por parte de sus Organos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva. Sin embargo, sus integrantes y asociados no participan activamente, lo cual recarga la responsabilidad y autocracia en la Gerencia General, ocasionando muchas veces conflictos posteriores al no lograr consensos entre la Junta Directiva y asociados sobre las decisiones tomadas.	70	90	90	70	90	70	70	90	70	90	80
	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con una estructura de gobierno claramente definida, se toman decisiones de manera autocrática por parte de la Gerencia general y no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de sus asociados. Así mismo, no existe participación activa por parte de la Junta Directiva. Esta situación mantiene altos niveles de desarticulación entre los órganos de gobierno y ha generado constantes enfrentamientos entre directivos y asociados.	70	70	90	30	90	70	50	70	70	70	68
	H3	La definición de un modelo de Gobierno y Gestión Democratica, y la consolidación de los estatutos, al interior del fondo de Empleados ha permitido la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones. Existe vocería y representatividad de los asociados de las diferentes sucursales y de las diferentes	30	50	30	70	50	70	70	50	30	30	48

		empresas patronales; esto ha permitido que su Base Social participe más activamente, a través de sus representantes en la toma de decisiones.											
6. Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	H1	FONAGECOLDEX continúa focalizando sus vínculos de asociación en el personal con contrato directo en las entidades patronales; su Base social constituye tan sólo el 22% de la planta de personal de las empresas patronales.	90	90	70	90	90	70	70	50	90	90	80
	H2	Los vínculos de asociación de FONAGECOLDEX con las entidades patronales se han debilitado; esto ha generado que desde su creación en el año 2011 hasta la fecha el tamaño de la Base Social del Fondo sea inestable con frecuentes retiros y que actualmente sólo tiene el 15% de aceptación de la propuesta Fondista dentro de la Base Social potencial de sus empresas vinculantes.	50	90	70	70	70	30	30	10	30	30	48
	H3	El Fondo de Empleados ha extendido los vínculos de asociación a otras empresas del sector aduanero vinculando a empleados de estas como asociados nuevos, lo cual ha aumentado el tamaño de su Base Social a un 50% de la planta de personal de las empresas patronales. También ha venido creciendo el número de asociados por extensión y pensionados de estas empresas.	50	50	70	30	70	70	50	30	30	90	54

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la calificación de los diez (10) expertos, el escenario más probable que resulta de la combinación de las hipótesis con mayores calificaciones de probabilidad de acuerdo con los expertos es el siguiente:

Nombre del Escenario: “Somos nuevos y vamos despacio”

V1	V2	V3	V4	V5	V6
H1	H1	H1	H1	H1	H1

7.1.2 Diseño del Escenario Pesimista.

Tabla 62. Escenario Pesimista

Nombre del Escenario: “Un tigre con paso de cangrejo”

	HIPÓTESIS DE FUTURO	
1. Planificación institucional y Prospectiva estratégica	H2	La falta de planificación y estrategias claras en la dirección de FONAGECOLDEX ha ocasionado que se tomen malas decisiones; se han presentado déficits financieros, pérdida de gran número de asociados y ha sido imposible captar la Base Social Potencial empleada en las entidades patronales.
2. Gestión y sostenibilidad financiera	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con información financiera actualizada, lo cual ha llevado a que su gestión y sostenibilidad financiera sean críticas. Esta situación ha generado dificultad para la devolución de aportes a sus asociados, el incumplimiento en el pago de deudas a proveedores y la necesidad de recortar gastos operacionales, ralentizando la prestación de servicios a sus asociados.
3. Gestión de Convenios	H2	No se ha realizado gestión por parte de la Gerencia y la Junta Directiva de FONAGECOLDEX en la búsqueda de convenios institucionales, continuando la apatía institucional frente a esta posibilidad para ofrecer nuevos servicios.
4. Innovación en procesos y servicios al asociado	H2	El estrecho portafolio de servicios de FONAGECOLDEX cada vez es menos competitivo frente a la diversidad de alternativas que ofrece la competencia bancaria. Esta situación ha hecho que muchos asociados decidan desvincularse del fondo para adquirir cada vez más compromisos a través de créditos de libranza con entidades financieras.

5. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con una estructura de gobierno claramente definida, se toman decisiones de manera autocrática por parte de la Gerencia general y no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de sus asociados. Así mismo, no existe participación activa por parte de la Junta Directiva. Esta situación mantiene altos niveles de desarticulación entre los órganos de gobierno y ha generado constantes enfrentamientos entre directivos y asociados.
6. Vínculo de Asociación y tamaño de la Base Social	H2	Los vínculos de asociación de FONAGECOLDEX con las entidades patronales se han debilitado; esto ha generado que desde su creación en el año 2011 hasta la fecha el tamaño de la Base Social del Fondo sea inestable con frecuentes retiros y que actualmente sólo tiene el 15% de aceptación de la propuesta Fondista dentro de la Base Social potencial de sus empresas vinculantes.

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Diseño de Escenarios Alternos.

De acuerdo con Mójica (1995), si el futuro es más construible que previsible, esto quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podría encontrar la empresa en el futuro.

De acuerdo con las preferencias de los expertos y descontando algunas incompatibilidades entre ciertas hipótesis, este equipo ha seleccionado dos escenarios alternos para que sean considerados dentro de este análisis de futuro para FONAGECOLDEX. A continuación, se muestra la combinación de hipótesis para cada uno de ellos:

Tabla 63. Escenarios Alternos

Pregunta: ¿Cuál es el Fondo de Empleados FONAGECOLDEX que queremos para el futuro?			Escenario Alterno 1	Escenario Alterno 2
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy		↓ “Alas cortas”	↓ “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”
	H2 = Hipótesis con características de involución o retroceso			
	H3 = Hipótesis con características de cambio incremental o radical (ruptura)			
1. Planificación institucional y Prospectiva estratégica	HIPÓTESIS u Opciones			
	H1	No existe cultura de planificación y, la prospectiva estratégica no es una herramienta gerencial en FONAGECOLDEX. Esta situación ha generado que no exista una visión clara y una hoja de ruta a seguir como empresa solidaria. Su actitud es pasiva y en el mejor de los casos reactiva, las decisiones son tomadas de cara al corto plazo.	X	
	H2	La falta de planificación y estrategias claras en la dirección de FONAGECOLDEX ha ocasionado que se tomen malas decisiones; se han presentado déficits financieros, pérdida de gran número de asociados y ha sido imposible captar la Base Social Potencial		

		empleada en las entidades patronales.		
	H3	FONAGECOLDEX cuenta con un gerente general con amplia experiencia en el sector fondista, con formación académica que ha implementado un plan prospectivo estratégico a cinco años, desde el cual ya se muestran resultados por su seguimiento y control; tales como el aumento de su Base Social, mayores y más fuentes de ingresos y una visión de futuro compartida por todos sus asociados		X
2. Gestión y sostenibilidad financiera	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados.	X	
	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con información financiera actualizada, lo cual ha llevado a que su gestión y sostenibilidad financiera sean críticas. Esta situación ha generado dificultad para la devolución de aportes a sus asociados, el incumplimiento en el pago de deudas a		

		proveedores y la necesidad de recortar gastos operacionales, ralentizan la prestación de servicios a sus asociados.		
	H3	La estabilidad y sostenibilidad financiera de FONAGECOLDEX se ha logrado gracias a una Gestión permanente de recursos, mediante un plan financiero monitoreado e innovado permanentemente a cargo de un gerente, apoyado en un comité financiero consolidado. esto ha generado confianza en sus asociados y reconocimiento dentro y fuera de las empresas patronales y los potenciales asociados.		X
3. Gestión de Convenios	H1	FONAGECOLDEX no cuenta con convenios de ninguna índole. A pesar de que algunos miembros del gobierno cooperativo han propuesto la firma de algunos convenios, no se ha llegado a un consenso y esta situación sigue pendiente por resolver		
	H2	No se ha realizado gestión por parte de la Gerencia y la Junta Directiva de FONAGECOLDEX en la búsqueda de convenios institucionales, continuando la apatía institucional frente a		

		esta posibilidad para ofrecer nuevos servicios.		
	H3	FONAGECOLDEX ofrece a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con cajas de compensación familiar, y otras instituciones del sector de bienestar.	X	X
4. Innovación en procesos y servicios al asociado	H1	FONAGECOLDEX carece de un sistema de mapeo, diagnóstico y mejoramiento de procesos. su oferta continúa restringida solo al servicio de crédito de consumo. No se conocen a profundidad las necesidades de los asociados y sus grupos familiares. Esto se ha complementado negativamente con el desconocimiento del entorno y de las tendencias del mercado, afectando la atención oportuna y pertinente a las necesidades de los asociados de la empresa.		
	H2	El estrecho portafolio de servicios de FONAGECOLDEX cada vez es menos competitivo frente a la diversidad de alternativas que ofrece		

		la competencia bancaria. Esta situación ha hecho que muchos asociados decidan desvincularse del fondo para adquirir cada vez más compromisos a través de créditos de libranza con entidades financieras.		
	H3	FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.	X	X
5. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	H1	FONAGECOLDEX en el marco de sus estatutos mantiene como política institucional para la toma de decisiones, la consulta y aprobación por parte de sus Organos de Gobierno: Asamblea y Junta	X	

		Directiva. Sin embargo, sus integrantes y asociados no participan activamente, lo cual recarga la responsabilidad y favorece cierta autocracia en la Gerencia General, ocasionando muchas veces conflictos posteriores al no lograr consensos entre la Junta Directiva y asociados sobre las decisiones tomadas.		
	H2	FONAGECOLDEX no cuenta con una estructura de gobierno claramente definida, se toman decisiones de manera autocrática por parte de la Gerencia general y no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de sus asociados. Así mismo, no existe participación activa por parte de la Junta Directiva. Esta situación mantiene altos niveles de desarticulación entre los órganos de gobierno y ha generado constantes enfrentamientos entre directivos y asociados.		
	H3	La definición de un modelo de Gobierno y Gestión Democrática, y la consolidación de los estatutos al interior del fondo de Empleados ha permitido la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones. Existe		X

		vocería y representatividad de los asociados de las diferentes sucursales y de las diferentes empresas patronales; esto ha permitido que su Base Social participe más activamente, a través de sus representantes en la toma de decisiones.		
6. Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	H1	FONAGECOLDEX continúa focalizando sus vínculos de asociación en el personal con contrato directo en las entidades patronales; su Base social constituye tan sólo el 22% de la planta de personal de las empresas patronales.	X	
	H2	Los vínculos de asociación de FONAGECOLDEX con las entidades patronales se han debilitado; esto ha generado que desde su creación en el año 2011 hasta la fecha el tamaño de la Base Social del Fondo sea inestable con frecuentes retiros y que actualmente sólo tiene el 15% de aceptación de la propuesta Fondista dentro de la Base Social potencial de sus empresas vinculantes.		

	H3	El Fondo de Empleados ha extendido los vínculos de asociación a otras empresas del sector aduanero vinculando a empleados de estas como asociados nuevos, lo cual ha aumentado el tamaño de su Base Social a un 50% de la planta de personal de las empresas patronales. También ha venido creciendo el número de asociados por extensión y pensionados de estas empresas.		X
--	----	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

7.2 NARRATIVA DE LOS ESCENARIOS

7.2.1 Escenario más probable.

“Somos nuevos y vamos despacio”

FONAGECOLDEX en sus diez (10) años de existencia ha logrado captar el interés de un reducido grupo de trabajadores que constituyen tan sólo el 22% de la planta de personal de las empresas patronales, donde se ha focalizado su vínculo de asociación; evidentemente queda mucho camino por recorrer y se ha trabajado en analizar la situación actual, identificándose que su Base Social podría aumentar exponencialmente si se mejoran tales situaciones como la no existencia de una cultura de planificación y prospectiva estratégica que hoy en día no es una herramienta gerencial para FONAGECOLDEX, lo cual ha generado que no exista una visión clara y una hoja de ruta a seguir como empresa solidaria caracterizada por tener una actitud pasiva y en el mejor de los casos reactiva y basada en la toma de decisiones de cara al corto plazo.

FONAGECOLDEX no cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados.

Los asociados de FONAGECOLDEX tienen múltiples necesidades que este Fondo de Empleados no logra suplir, ya que carece de un sistema de mapeo, diagnóstico y mejoramiento

de procesos que permita conocer a profundidad las necesidades de los asociados y sus grupos familiares, además su portafolio continúa restringido sólo al servicio de crédito de consumo. Esto se ha complementado negativamente con el desconocimiento del entorno y de las tendencias del mercado, afectando la atención oportuna y pertinente a las necesidades de los asociados de la empresa.

Este desconocimiento del entorno tanto externo como interno ha impedido que se pueda vislumbrar las grandes oportunidades existentes para el crecimiento de la empresa, al punto, que en la actualidad no se cuenta con convenios de ninguna índole. Pese a que algunos miembros del gobierno cooperativo han propuesto la firma de algunos convenios, no se ha llegado a un consenso y esta situación sigue pendiente por resolver. Es de rescatar que FONAGECOLDEX en el marco de sus estatutos mantiene como política institucional para la toma de decisiones, la consulta y aprobación por parte de sus Organos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva. Sin embargo, sus integrantes y asociados no participan activamente, lo cual recarga la responsabilidad y favorece cierta autocracia en la Gerencia General, ocasionando muchas veces conflictos posteriores al no lograr consensos entre la Junta Directiva y asociados sobre las decisiones tomadas.

Pensar que después de diez años (10) años de fundación de FONAGECOLDEX, aún se es una empresa nueva y por tanto sus dificultades son “normales”, únicamente ha frenado sus posibilidades de expansión y crecimiento, perdiendo a más de 300 potenciales asociados y privando de más y mejores beneficios a su Base Social actual.

7.2.2 Escenario pesimista.

“Un tigre con paso de cangrejo”

Diez (10) años después de su creación, en FONAGECOLDEX son pocos los esfuerzos que algunos de sus directivos han realizado, no dan resultados positivos y de crecimiento, y cuando parece que se avanza en el aumento de su Base Social, al año siguiente ésta descende significativamente fruto de una inestabilidad que nace de la falta de planificación y estrategias claras en la dirección que ha ocasionado que se tomen malas decisiones, pérdida de gran número de asociados y ha sido imposible captar la Base Social Potencial empleada en las entidades patronales, lo cual se agrava cada vez más debido a que no existen alianzas con estas empresas, con las cuales los vínculos de asociación se han debilitado; esto ha generado que desde su creación en el año 2011 hasta la fecha el tamaño de la Base Social sólo tenga el 15% de aceptación de la propuesta Fondista dentro de la Base Social potencial de sus empresas vinculantes, dificultándose el proceso de promoción del Fondo de Empleados, para lo cual tampoco existe estrategia alguna. Además, no se ha realizado gestión por parte de la Gerencia y la Junta Directiva en la búsqueda de convenios institucionales, continuando la apatía institucional frente a esta posibilidad para ofrecer nuevos servicios.

La insatisfacción de sus asociados es cada vez mayor, ya que el estrecho portafolio de servicios de FONAGECOLDEX cada vez es menos competitivo frente a la diversidad de alternativas que ofrece la competencia bancaria; esta situación ha hecho que muchos asociados decidan

desvincularse del fondo para adquirir cada vez más compromisos a través de créditos de libranza con entidades financieras y se evidencia un bajo compromiso de sus asociados, fruto de la no existencia de formación cooperativa y asistencia técnica y promoción de la doctrina e investigación como ámbito de la educación solidaria en la institución.

En cuanto al gobierno de FONAGECOLDEX no se cuenta con una estructura claramente definida, se toman decisiones de manera autocrática por parte de la Gerencia general y no se tienen en cuenta las opiniones y necesidades de sus asociados. Así mismo, no existe participación activa por parte de la Junta Directiva. Esta situación mantiene altos niveles de desarticulación entre los órganos de gobierno y ha generado constantes enfrentamientos entre directivos y asociados.

En FONAGECOLDEX, se han presentado déficits financieros, principalmente por que no se cuenta con información financiera actualizada, lo cual ha llevado a que su gestión y sostenibilidad financiera sean críticas. Esta situación ha generado además dificultad para la devolución de aportes a sus asociados, el incumplimiento en el pago de deudas a proveedores y la necesidad de recortar gastos operacionales que ralentizan la prestación de servicios a sus asociados. Todo esto ha creado una imagen de desconfianza de FONAGECOLDEX frente su Base Social, las empresas vinculantes y sus asociados potenciales.

7.2.3 Escenario alterno 1.

“Alas cortas”

Hoy en su decimo año desde su creación FONAGECOLDEX ha descubierto que hay un largo camino por recorrer y muchas oportunidades que aprovechar, por lo que ha emprendido un proyecto de avance que no ha sido fácil, ya que no existe una cultura de planificación y, la prospectiva estratégica no es una herramienta gerencial en esta entidad. Esta situación ha dificultado la creación de una visión clara y una hoja de ruta a seguir como empresa solidaria; aún muchos directivos y asociados mantienen una actitud pasiva y en el mejor de los casos reactiva.

FONAGECOLDEX no cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados.

Por fortuna FONAGECOLDEX en el marco de sus estatutos mantiene como política institucional para la toma de decisiones, la consulta y aprobación por parte de sus Organos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva. Sin embargo, sus integrantes y asociados no participan activamente, lo cual recarga la responsabilidad y favorece cierta autocracia en la Gerencia General, ocasionando muchas veces conflictos posteriores al no lograr consensos entre la Junta Directiva y asociados sobre las decisiones tomadas.

Pero no todo ha sido negativo, el Fondo de Empleados ofrece hoy a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con cajas de compensación familiar, y otras instituciones del sector de bienestar.

Así mismo y con el fin de mantener los logros obtenidos con los convenios realizados FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.

Pese a lo anterior los vínculos de asociación continúa focalizados en el personal con contrato directo en las entidades patronales; su Base social constituye tan sólo el 22% de la planta de personal de las empresas patronales, por lo que, aunque el bienestar de los asociados mejora, esta muestra no ha servido de ejemplo para motivar y captar la Base Social potencial.

FONAGECOLDEX avanza de manera lenta, pero tener ganas no es suficiente para conquistar todas las oportunidades que el mercado tiene para esta entidad; saber qué, cómo y cuándo actuar es el gran reto que sigue teniendo por cumplir.

7.2.4 Escenario alterno 2.

“Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”

Hoy cumplimos 10 años de existencia, con la satisfacción de ver un panorama positivo y alentador, distinto al que presentaba FONAGECOLDEX en el año 2017. Llegar hasta aquí ha sido posible gracias a la decisión de iniciar un nuevo camino de la mano de la prospectiva estratégica como herramienta de construcción, planificación, desarrollo y construcción de un mejor futuro institucional.

Este nuevo camino inicio con la contratación de un gerente general con amplia experiencia en el sector fondista, con formación académica enfocada en la planificación prospectiva estratégica, quien puso en marcha un plan a cinco años, desde el cual ya se muestran resultados por su seguimiento y control; tales como el aumento de su Base Social, mayores y más fuentes de ingresos y una visión de futuro compartida por todos sus asociados.

FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.

Esto ha permitido que hoy FONAGECOLDEX pueda ofrecer a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con cajas de compensación familiar, y otras instituciones del sector de bienestar.

En cuanto a la gestión financiera, FONAGECOLDEX ha alcanzado una estabilidad y sostenibilidad gracias a una Gestión permanente de recursos, mediante un plan financiero monitoreado e innovado permanentemente a cargo de la gerencia, apoyado en un comité financiero consolidado. Esto ha generado confianza en sus asociados y reconocimiento dentro y fuera de las empresas patronales y los potenciales asociados. Esta confianza junto con la acertada definición de un modelo de Gobierno y Gestión Democrática, y la consolidación de estatutos al interior del fondo de Empleados ha permitido la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones, contando con la vocería y representatividad de los asociados de las diferentes sucursales y de las diferentes empresas patronales.

Una vez fortalecida la confianza propia y hacia su entorno, el Fondo de Empleados ha extendido los vínculos de asociación a otras empresas del sector aduanero vinculando a empleados de estas como nuevos asociados, lo cual ha aumentado el tamaño de su Base Social a un 50% de la planta de personal de las empresas patronales. También ha venido creciendo el número de asociados por extensión y pensionados de estas empresas. Todos cuentan hoy con algún grado de formación en economía solidaria.

Hoy se celebra el compromiso, la solidaridad, el trabajo en equipo y la decisión de trabajar de manera organizada, planificada y con visión compartida de futuro.

7.2.5 Ventajas y desventajas de los escenarios.

Teniendo en cuenta los diferentes escenarios considerados se establecen las ventajas y desventajas de cada uno de ellos con el propósito de facilitar el análisis y la selección del escenario apuesta por parte de los expertos.

Tabla 64. Ventajas y desventajas de los escenarios

ESCENARIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escenario Más Probable FONAGECOLDEX: “Somos nuevos y vamos despacio”	1. Se avanza lento pero sostenido. 2. Gestion Democrática como política institucional para la toma de decisiones a través la consulta y aprobación por parte de sus Organos de Gobierno: Asamblea y Junta Directiva generando potencial sentido de pertenencia y evitando mayores conflictos posterior a la toma de decisiones que muchas veces son tomadas únicamente por gerencia. 3. vínculos de asociación focalizados en el personal con contrato directo en las entidades patronales generando facilidad en el control y administración del Fondo de Empleados, lo cual es positivo teniendo en cuenta que no existe una estructura organizacional ni planta de personal disponible para asumir mayores compromisos.	1. Se pierden nuevas oportunidades al no contar con una planificación estratégica que abarque el aumento de su Base Social, promoción del Fondo, Gestion de convenios y fortalecimiento financiero a largo plazo. 2. Falta una estructura organizacional que permita repartir funciones y establecer responsables. 3. Alto nivel de desconocimiento de la doctrina solidaria por parte de directivos y asociados en general (falta educación solidaria). 4. Portafolio estancado y sin opciones que satisfagan las necesidades de sus asociados. 5. Baja participación activa de sus integrantes y asociados, lo cual recarga la responsabilidad y favorece cierta autocracia en la Gerencia General.
Escenario Pesimista FONAGECOLDEX: “Un tigre con paso de cangrejo”	1. La ventaja engañosa que ofrece este escenario es la comodidad que le da a los directivos mantenerse en lo mismo de siempre y en no asumir riesgos	1. Total desconocimiento de la doctrina solidaria. 2. Desmotivación y desinterés de La Base Social para la participación y toma de decisiones. 3. Se carece de visión, planeación, y estrategias y ruta a seguir, lo cual imposibilita el crecimiento de FONAGECOLDEX en todos sus ámbitos (servicios, imagen, finanzas).

		4. El desconocimiento y compromiso de sus integrantes dificulta la posibilidad de crear vínculos interinstitucionales, gestionar alianzas con las entidades patronales y expandir sus vínculos de asociación.
Escenario Altero 1 FONAGECOLDEX: “Alas cortas”	1. Portafolio de servicios mejorado mediante una buena y eficiente gestión de convenios interinstitucionales y monitoreado con opciones que satisfacen las necesidades de sus asociados 2. vínculos de asociación focalizados en el personal con contrato directo en las entidades patronales generando facilidad en el control y administración del Fondo de Empleados, lo cual es positivo teniendo en cuenta que no existe una estructura organizacional ni planta de personal disponible para asumir mayores compromisos.	1. Se pierden nuevas oportunidades al no contar con una planificación estratégica que abarque el aumento de su Base Social, promoción del Fondo, Gestión de convenios y fortalecimiento financiero a largo plazo. 2. No cuenta con un presupuesto anualizado de manera formal. Tampoco dispone de un responsable real para la toma de decisiones financieras lo cual ha llevado a que ante la desvinculación repentina de asociados se vea amenazada la solvencia y la sostenibilidad del Fondo de Empleados. 3. Se carece de personas con conocimiento y experiencia gerencial y de la doctrina fondista para llevar las riendas de la entidad.
Escenario Alterno FONAGECOLDEX: “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”	1. Cuenta con una directiva con conocimientos y experiencia en el sector solidario y con la existencia de un plan de ruta a seguir ajustado a los parámetros del sector. 2. Su Base social amplia y formada en la doctrina solidaria permite enriquecer la toma de decisiones y la participación activa, permanente y eficiente. 3. La estructura interna ha permitido la asignación de tareas y responsabilidades logrando	1. El plan estratégico de FONAGECOLDEX no incluye el uso e inversión en tecnología, lo cual agilizaría y facilitaría los procesos internos para los asociados, especialmente para los que se encuentran en ciudades distintas a Cali 2. FONAGECOLDEX continúa siendo altamente dependiente de las empresas patronales, pues no cuenta con sede propia, y la poca tecnología a las que se accede es propiedad de éstas.

	avances en la innovación de servicios, gestión financiera eficiente y convenios interinstitucionales que agregan valor a los asociados de FONAGECOLDEX y sus familias. 4. Este escenario permite la gobernabilidad democrática y eficiente. 5. Este escenario ha generado como resultado la eficiencia administrativa, control interno y externo permanente y de ese modo FONAGECOLDEX ha podido enfrentar la competencia del mercado con servicios eficientes y tasas de interés competitivas.	3. La ampliación y conformación de un equipo de trabajo directo y dedicado exclusivamente al Fondo de Empleados es un factor importante que no se ha incluido en este escenario. 4. Dentro de la planificación estratégica deben incluirse el monitoreo permanente a los cambios en las regulaciones fiscales y forjar una cultura de la solidaridad al interior de FONAGECOLDEX.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Mapa de Riesgos²² de los Escenarios.

Teniendo en cuenta que todo cambio implica enfrentarse a múltiples situaciones de riesgos, se realizó un tercer taller con el grupo de expertos con el fin de identificar las situaciones más vulnerables que de presentarse en cada uno de los escenarios pondrían en situación de amenaza el futuro de FONAGECOLDEX.

El Riesgo se define como el efecto²³ de la incertidumbre sobre los objetivos.

En esta definición se encuentran los tres elementos esenciales del riesgo, como son:

²² De acuerdo a la NTC-ISO 31000:2009, la Gestión del Riesgo es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

²³ Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos (NTC-ISO 31000:2009)

- La incertidumbre;
- Las consecuencias indeseadas para un sistema;
- El cambio en las circunstancias existentes.

En este ejercicio se han identificado los riesgos inherentes a cada escenario, determinando el nivel de riesgos, de acuerdo con la experiencia de los expertos, basados en las consecuencias y probabilidad de ocurrencia y utilizando el método del semáforo.

Posteriormente se determinó el tipo de tratamiento que se daría a cada uno de estos riesgos al momento de implementar un Sistema de Administración de Riesgos para el escenario apuesta que más adelante se seleccionará.

Tabla 65 Tipología del Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO	
	BAJO
	MEDIO
	ALTO

Fuente: Elaboración propia basado en la norma ISO/IEC 31010, Risk Assessment Techniques

Tabla 66. Calificación del Nivel de Riesgo

		IMPACTO DEL RIESGO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD DEL RIESGO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO
	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67. Tipología del tratamiento del riesgo

TRATAMIENTO DEL RIESGO	
ACEPTAR	La entidad asume las consecuencias del Riesgo
ELIMINAR ²⁴	Eliminación del negocio o variable que genera el Riesgo
MITIGAR	Implementación de medidas al interior de la entidad
TRANSFERIR	Crear alianzas (con compañías de seguro) que respondan por las consecuencias del riesgo

Fuente: Elaboración propia basado en la norma ISO 31000:2009

Tabla 68. Mapa de Riesgos Escenario “Somos nuevos y vamos despacio”

No.	Variable	Nombre del riesgo	PROB	IMPAC	Causas	Consecuencias	Nivel de riesgo	Tratamiento del Riesgo
1	Planificación institucional y Prospectiva estratégica	Rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.	MEDIO	ALTO	Desconocimiento de la importancia de la planificación y prospectiva estratégica para la gestión organizacional	Estancamiento sostenido del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
2		Omisión de la alta dirección de revisar con los diversos niveles organizacionales los planes a largo plazo que se han desarrollado	MEDIO	ALTO	Inexistencia de una ruta de trabajo que sea extendida a todos los niveles	Falta de visión y objetivos comunes	ALTO	Mitigar

²⁴ Según Peter Drucker (2001), tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

3	Gestión y sostenibilidad financiera	Insolvencia Económica repentina	BAJO	ALTO	Inexistencia de un plan financiero formal No existe monitoreo ni un responsable del área financiera	Incumplimiento de obligaciones como devolución de aportes a asociados, proveedores, impuestos y gastos fijos de sostenibilidad de la entidad	MEDIO	Transferir
4	Gestión de Convenios	No lograr crear convenios interinstitucionales	MEDIO	MEDIO	Falta de consenso entre directivos y asociados sobre las necesidades existentes para la Gestión de convenios	Perdida de asociados por no encontrar beneficios de pertenecer al Fondo de Empleados. Pérdida de oportunidades de calidad de vida para los asociados	MEDIO	Mitigar
5	Innovación en procesos y servicios al asociado	Pobre y obsoleto de portafolio de servicios	MEDIO	ALTO	Desconocimiento de las necesidades de los asociados y sus grupos familiares Desconocimiento del entorno y de las tendencias del mercado Carencia de un responsable de gestionar la innovación de servicios	Disminución de la Base Social por insatisfacción de necesidades Imposibilidad de enfrentar la competencia	ALTO	Mitigar
6	Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	Concentración en la toma de decisiones	ALTO	MEDIO	Baja participación de los asociados en los distintos comités y junta directiva	Conflictos entre directivos y asociados por inconformidad en las decisiones tomadas Clima interno conflictivo y desmotivador	ALTO	Mitigar
7	Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	Gobierno corporativo (excepto el gerente) sin poder de decisión	MEDIO	MEDIO	Otorgamiento de poder absoluto a la gerencia	Toma de decisiones desacertadas que no satisfacen las necesidades de los asociados Uso de los recursos del Fondo de Empleados para beneficio propio o de unos pocos desde la alta gerencia	MEDIO	Mitigar

8	Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	Obstaculización al desarrollo del Fondo de Empleados por parte de las empresas patronales (pertenecientes a un mismo grupo empresarial)	BAJO	ALTO	Desconocimiento por parte de directivos de las empresas patronales sobre las bondades del Fondo de Empleados	Liquidación del Fondo de Empleados	MEDIO	Mitigar
9		Reducción masiva y repentina de su Base Social	MEDIO	ALTO	Falta de gestión para lograr acercamiento con las empresas vinculantes	Debilitamiento del objetivo solidario del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69. Mapa de Riesgos Escenario “Un tigre con paso de cangrejo”

No .	Variable	Nombre del riesgo	PROB	IMPAC	Causas	Consecuencias	Nivel de riesgo	Tratamiento del Riesgo
1	Planificación institucional y Prospectiva estratégica	Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo	ALTO	ALTO	Poca o nula formación de la gerencia en planificación y prospectiva estratégica	Pérdida de Oportunidades para el crecimiento institucional a largo plazo	ALTO	Mitigar
2		Asumir que la planificación es algo ajeno al proceso completo de administración	MEDIO	ALTO	Desconocimiento de la importancia de la planificación y prospectiva estratégica para la gestión organizacional	Retroceso del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
3		Descuidar el fomento de un clima institucional que favorezca la planificación y prospectiva estratégica	MEDIO	ALTO	Apatía de los órganos de gobierno en la construcción de un mejor futuro para el Fondo de Empleados	Institucionalidad sin visión y objetivos, condenada a desaparecer	ALTO	Mitigar

4	Gestión y sostenibilidad financiera	Deficit financiero sostenido	MEDIO	ALTO	No existe monitoreo ni un responsable del área financiera	Incumplimiento de obligaciones como devolución de aportes a asociados, proveedores, impuestos y gastos fijos de sostenibilidad de la entidad	ALTO	Mitigar
					Inexistencia de un plan financiero formal			
5	Gestión de Convenios	Inexistencia de programas de bienestar social para asociados	MEDIO	ALTO	Desinterés por parte de la Gerencia y la Junta Directiva de FONAGECOLDE X en la búsqueda de convenios institucionales	Desvinculación de asociados (reducción Base Social) por no tener beneficios al pertenecer al Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
					Apatía institucional frente a la posibilidad de ofrecer nuevos servicios.	Pérdida de oportunidades de calidad de vida para los asociados		
						Imagen negativa del Fondo de Empleados (sin beneficios y sin futuro)		
6	Innovación en procesos y servicios al asociado	Imposibilidad de resistir a la competencia	ALTO	MEDIO	Desconocimiento de las necesidades de los asociados y sus grupos familiares	Disminución de la Base Social por insatisfacción de necesidades	ALTO	Mitigar
					No existe estrategia para análisis del entorno y de las tendencias del mercado			
					Carencia de un comité responsable de gestionar la innovación de servicios			
7	Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	Autocracia gerencial en la toma de decisiones	ALTO	ALTO	Poder para la toma de decisiones concentrada en la gerencia general	Uso de los recursos del Fondo de Empleados para beneficio propio o de unos pocos desde la alta gerencia	ALTO	Mitigar
8						Toma de decisiones desacertadas que no satisfacen las necesidades de los asociados		
			Organos de gobierno desarticulados	MEDIO	MEDIO	Nula participación de los asociados en los distintos comités y junta directiva	Ineficacia en los resultados de las decisiones tomadas	MEDIO

						Conflictos entre directivos y asociados por inconformidad en las decisiones tomadas		
9	Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	Ruptura de los vínculos de asociación con las entidades patronales	MEDIO	ALTO	Imagen negativa del Fondo de Empleados frente a las empresas patronales	Desaparición /liquidación del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
10		Perdida de la Base Social potencial	MEDIO	MEDIO	Apatía para la ampliación de la Base Social del Fondo de Empleados	Estancamiento o retroceso del Fondo de Empleados	MEDIO	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70. Mapa de Riesgos Escenario “Alas cortas”

No.	Variable	Nombre del riesgo	PROB	IMPAC	Causas	Consecuencias	Nivel de riesgo	Tratamiento del Riesgo
1	Planificación institucional y Prospectiva estratégica	Rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.	MEDIO	ALTO	Desconocimiento de la importancia de la planificación y prospectiva estratégica para la gestión organizacional	Estancamiento sostenido del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
2		Omisión de la alta dirección de revisar con los diversos niveles organizacionales los planes a largo plazo que se han desarrollado	MEDIO	ALTO	Inexistencia de una ruta de trabajo que sea extendida a todos los niveles	Falta de visión y objetivos comunes	ALTO	Mitigar
3	Gestión y sostenibilidad financiera	Deficit financiero sostenido	MEDIO	ALTO	No existe monitoreo ni un responsable del área financiera Inexistencia de un plan financiero formal	Incumplimiento de obligaciones como devolución de aportes a asociados, proveedores, impuestos y gastos fijos de sostenibilidad de la entidad	ALTO	Mitigar

4	Gestión de Convenios	Aumento insostenible de pasivos frente a instituciones proveedoras	BAJO	MEDIO	Aumento desmesurado y repentino de los créditos de los asociados vía convenios institucionales	Deficit Económico	BAJO	Mitigar
5	Innovación en procesos y servicios al asociado	obsolescencia del portafolio de servicios	MEDIO	MEDIO	No se toman decisiones frente a nuevas necesidades identificadas	Desventaja frente a la competencia Insatisfacción de las necesidades de los asociados	MEDIO	Mitigar
6	Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	Concentración en la toma de decisiones	BAJO	BAJO	Baja participación de los asociados en los distintos comités y junta directiva	Conflictos entre directivos y asociados por inconformidad en las decisiones tomadas Clima interno conflictivo y desmotivador	BAJO	Mitigar
7		Gobierno corporativo (excepto el gerente) sin poder de decisión	MEDIO	MEDIO	Otorgamiento de poder absoluto a la gerencia	Toma de decisiones desacertadas que no satisfacen las necesidades de los asociados Uso de los recursos del Fondo de Empleados para beneficio propio o de unos pocos desde la alta gerencia	MEDIO	Mitigar

8	Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	Obstaculización al desarrollo del Fondo de Empleados por parte de las empresas patronales (pertenecientes a un mismo grupo empresarial)	BAJO	ALTO	Desconocimiento por parte de directivos de las empresas patronales sobre las bondades del Fondo de Empleados.	Liquidación del Fondo de Empleados	MEDIO	Mitigar
					Falta de gestión para lograr acercamiento con las empresas vinculantes			
9		Reducción masiva y repentina de su Base Social	MEDIO	ALTO	Limitado vinculo de asociación	Debilitamiento del objetivo solidario del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71. Mapa de Riesgos Escenario “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”

No.	Variable	Nombre del riesgo	PROB	IMPAC	Causas	Consecuencias	Nivel de riesgo	Tratamiento del Riesgo
1	Planificación institucional y Prospectiva estratégica	No continuidad del Plan prospectivo formulado	BAJO	ALTO	Cambio de Gerente con ideas y visión distinta	Estancamiento o retroceso del Fondo de Empleados	MEDIO	Aceptar
					Cambios bruscos en las condiciones del entorno no identificados	Incumplimiento de la visión de futuro planteado para el Fondo de Empleados		
2	Gestión y sostenibilidad financiera	Monitoreo ineficaz del plan financiero trazado	BAJO	MEDIO	Mecanismos de control interno ineficaces	Insolvencia económica a largo plazo	BAJO	Mitigar
						Estancamiento del plan de crecimiento trazado para el Fondo de Empleados		

3	Gestión de Convenios	Aumento insostenible de pasivos frente a instituciones proveedoras	BAJO	MEDIO	Aumento desmesurado y repentino de los créditos de los asociados vía convenios institucionales	Deficit Economico	BAJO	Mitigar
4	Innovación en procesos y servicios al asociado	obsolescencia del portafolio de servicios	MEDIO	MEDIO	No se toman decisiones frente a nuevas necesidades identificadas	Desventaja frente a la competencia Insatisfacción de las necesidades de los asociados	MEDIO	Mitigar
5	Gobierno y Gestión de procesos Democráticos	Multiplicidad de gobiernos	BAJO	MEDIO	Descentralización masiva de procesos Descentralización incontrolada de la toma de decisiones	Desarticulación del Fondo de Empleados por sucursales y empresas patronales Reducción de la Base Social y creación de nuevos Fondos de Empleados independientes	BAJO	Mitigar
6	Vinculo de Asociación y tamaño de la Base Social	planta de personal insuficiente para el seguimiento, control y monitoreo de una Base Social amplia	BAJO	ALTO	Área de Gestión humana inexistente	Retiro de asociados por insatisfacción y atención inoportuna a sus necesidades	MEDIO	Mitigar
7		Incumplimiento de las obligaciones de los asociados por extensión	ALTO	MEDIO	Carencia de un plan de atención y seguimiento especial al vínculo de asociación por extensión	Aumento de reprocesos al interior del Fondo de Empleados	ALTO	Mitigar
8		Crecimiento efímero de la Base Social	ALTO	MEDIO		Inestabilidad en los indicadores financieros del Fondo de Empleados	ALTO	

Fuente: Elaboración propia

En la identificación y análisis de riesgos realizado por el grupo de expertos se evidenció el escenario “Un tigre con paso de cangrejo” como el más riesgoso, con un total de 8 riesgos de nivel alto de 10 identificados. A este lo sigue el Escenario “Somos nuevos y vamos despacio” con un total de 5 riesgos de nivel alto de 9 identificados. Por otra parte, el escenario menos

riesgoso es el denominado “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos” con un total de 8 riesgos identificados, de los cuales sólo 2 son de nivel alto.

Es importante resaltar que el mapa de riesgos del escenario más probable identificado por los expertos y denominado “Somos nuevos y vamos despacio” recopila riesgos identificados en cada uno de los mapas de los demás escenarios (tendencial, pesimista e incremental).

Así mismo se pudo identificar que la mayor cantidad de riesgos deben ser tratados con procedimientos tendientes a minimizar (mitigar) sus consecuencias desde el área de Gestión gerencial.

Tabla 72. Resumen Identificación de Riesgos por Escenarios.

Escenario	No. Riesgos Nivel Alto	No. Riesgos Nivel Medio	No. Riesgos Nivel Bajo	Total Riesgos
Somos nuevos y vamos despacio	5	4	0	9
Un tigre con paso de cangrejo	8	2	0	10
Alas cortas	5	3	1	9
Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos	2	3	3	8

Fuente: Elaboración propia

8 SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios, y considerar el análisis de riesgos, los diez (10) expertos concluyeron que el escenario por el cual debe apostar el Fondo de Empleados de Agecoldex FONAGECOLDEX, al horizonte del año 2021 es el escenario “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos” como se muestra a continuación:

Tabla 73. Resultados Ábaco Régnier Selección Escenario Apuesta.

Muy Recomendable
Recomendable
Duda
Poco Recomendable
Nada Recomendable
Sin Respuesta

[illegible]

Fuente: Elaboración propia

SELECCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

Escenario apuesta

Escenario
“Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”

9 FORMULACION DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR EL ESCENARIO APUESTA

9.1 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para la materialización del escenario apuesta **FONAGECOLDEX: “Comprometidos con una visión compartida construimos el Fondo de todos”** se debe formular el componente estratégico, comenzando con los objetivos estratégicos, los cuales se definen a partir de cada una de las hipótesis que conforman el escenario apuesta.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se establecen los objetivos estratégicos y luego se formulan las estrategias que permitirán el logro de dichos objetivos, en el marco del escenario apuesta, las cuales fueron sometidas al análisis y evaluación del grupo de expertos para poder clasificarlas de acuerdo a su grado de importancia y gobernabilidad, considerados en el método IGO.

El análisis de esta herramienta se hace mediante la evaluación de dos criterios:

- **IMPORTANCIA:** definida como el grado de pertinencia de cada estrategia con respecto al logro del Objetivo Estratégico. La calificación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las estrategias consideradas, donde las más pertinentes para el logro del objetivo recibirán las mayores calificaciones.
- **GOBERNABILIDAD:** definida como el control que se tiene sobre la estrategia, de acuerdo con las capacidades y recursos disponibles. La puntuación se realiza así: FUERTE: 5; MODERADA: 3; DÉBIL: 1; NULA: 0

Para desarrollar esta etapa del proceso se realizó un taller de expertos los cuales fueron distribuidos en cuatro (4) grupos de trabajo, como más adelante se presenta:

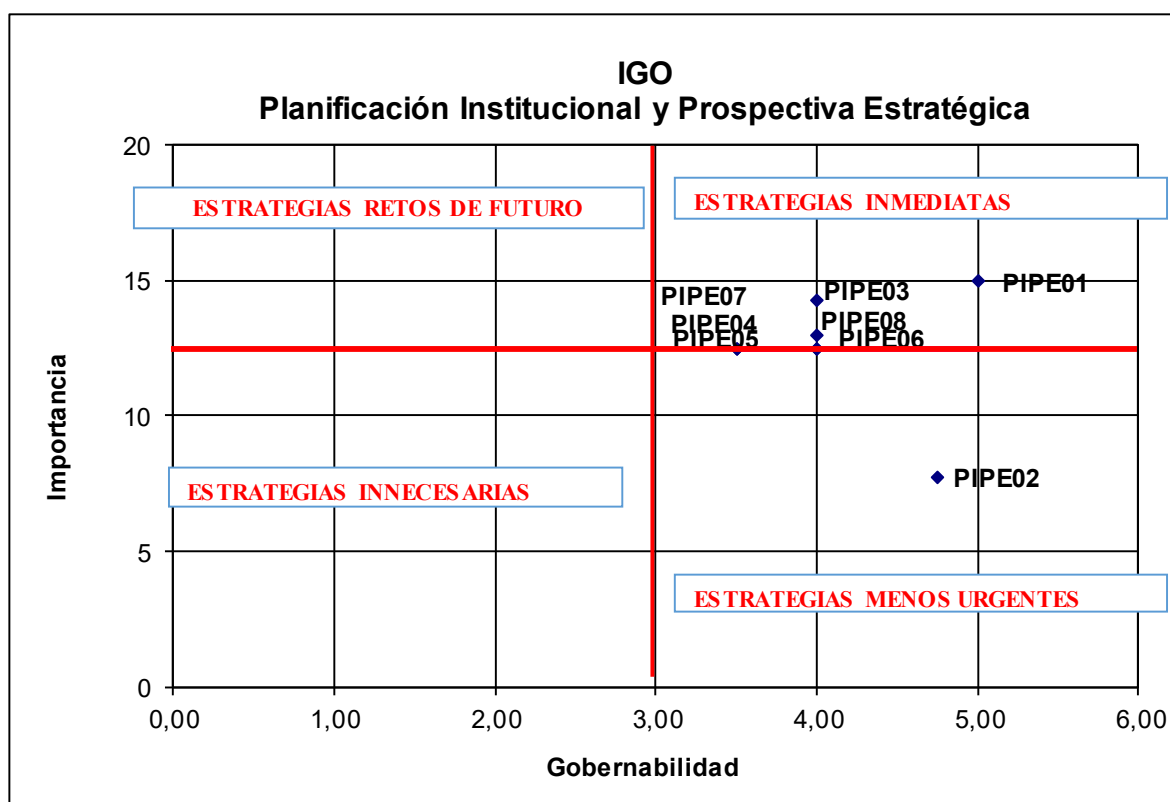
Tabla 74. Planificación Institucional y prospectiva Estratégica– IGO

Variable Estratégica											
Planificación Institucional y prospectiva Estratégica											
Hipotesis de Futuro											
FONAGECOLDEX cuenta con un gerente general con amplia experiencia en el sector fondista, con formación académica que ha implementado un plan prospectivo estratégico a cinco años, desde el cual ya muestran resultados por su seguimiento y control; tales como el aumento de su Base Social, mayores y más fuentes de ingresos y una visión de futuro compartida por todos sus asociados											
Objetivo Estratégico:										Rótulo:	
Implementar un Plan Prospectivo Estratégico a cinco años que permita el crecimiento y consolidación del Fondo de Empleados en el largo plazo										OE1	
		Puntos					Puntos				
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	G1	G2	G3	G4	PROM	G1	G2	G3	G4	PROM
PIPE01	Vincular al Fondo de Empleados un gerente general de tiempo completo con experiencia y formación en la Economía Solidaria	15	15	15	15	15	3	5	5	5	4,5
PIPE02	Crear un comité veedor conformado por representantes de las empresas patronales para hacer seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Prospectivo Estratégico	8	8	7	8	7,75	3	3	5	3	3,5
PIPE03	Diseñar un cronograma de implementación del Plan Prospectivo Estratégico para FONAGECOLDEX 2017-2021	10	15	12	20	14,25	5	3	3	5	4
PIPE04	Involucrar a todos los miembros de FONAGECOLDEX en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico	14	11	13	12	12,5	3	5	5	3	4
PIPE05	Designar Responsabilidades puntuales a miembros de la organización para el cumplimiento del Plan Prospectivo Estratégico	12	10	14	14	12,5	5	5	3	3	4

PIPE06	Implementar campaña de socialización al interior y fuera del Fondo de Empleados para dar a conocer el Plan Prospectivo Estratégico y su importancia	11	14	12	13	12,5	3	3	5	5	4
PIPE07	Realizar acercamientos con entidades del sector como ANALFE para el acompañamiento en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico	14	11	11	13	12,5	3	3	5	3	3,5
PIPE08	Destinar un porcentaje del presupuesto anual de FONAGECOLDEX durante los próximos 5 años para uso exclusivo en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico	13	13	13	13	13	5	5	3	3	4
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 50. Planificación Institucional y prospectiva Estratégica– IGO



Fuente: Elaboración propia

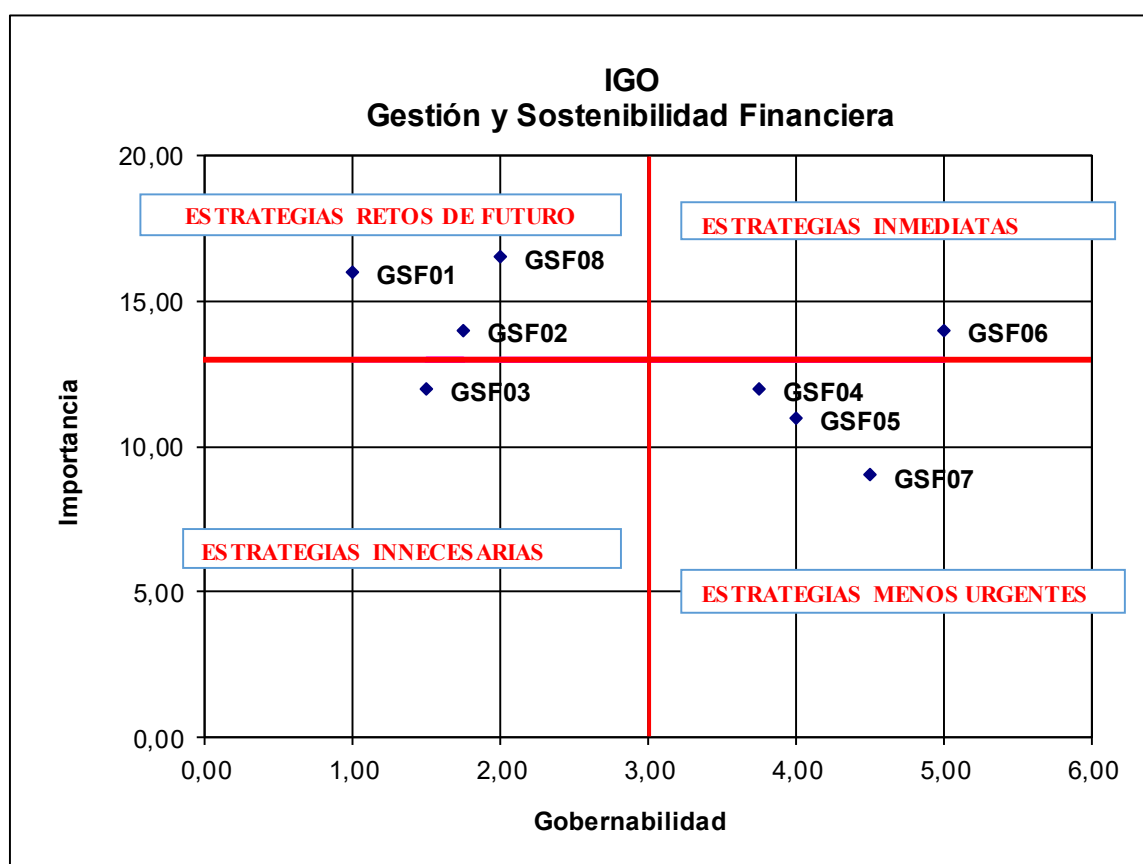
Tabla 75. Gestion y Sostenibilidad Financiera – IGO

Variable Estratégica											
Gestion y Sostenibilidad Financiera											
Hipotesis de Futuro											
La estabilidad y sostenibilidad financiera de FONAGECOLDEX se ha logrado gracias a una Gestión permanente de recursos, mediante un plan financiero monitoreado e innovado permanentemente a cargo de un gerente, apoyado en un comité financiero consolidado. Esto ha generado confianza en sus asociados y reconocimiento dentro y fuera de las empresas patronales y los potenciales asociados.											
Objetivo Estratégico: Implementar un plan de Gestión financiera que garantice la sostenibilidad en el largo plazo										Rótulo: OE2	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos					Puntos				
		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	G1	G2	G3	G4	PROM	G1	G2	G3	G4	PROM
GSF01	Crear alianzas con entidades financieras para contar con respaldo económico a largo plazo	13	20	13	12	14,5	1	3	1	3	2
GSF02	Crear un comité financiero especializado con experiencia y capacidad en la toma de decisiones	16	15	13	18	15,5	3	1	3	3	2,5
GSF03	Incorporar la auditoría financiera como política al interior de FONAGECOLDEX	12	13	10	10	11,25	3	1	3	3	2,5
GSF04	Implementar un plan de gestión de recursos entre los asociados del Fondo de Empleados.	10	13	10	11	11	3	3	3	3	3
GSF05	Realizar análisis del riesgo de los créditos concedidos a los asociados.	15	10	11	12	12	1	3	3	3	2,5
GSF06	Adquirir póliza de solvencia económica	13	12	13	10	12	3	3	3	3	3

GSF07	Incorporar nuevas líneas de ahorro a término.	10	10	10	10	10	3	1	3	3	2,5
GSF08	Invertir en nuevos negocios a fines con la economía solidaria	15	14	16	10	13,75	3	3	1	3	2,5
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 51. Gestion y Sostenibilidad Financiera – IGO



Fuente: Elaboración propia

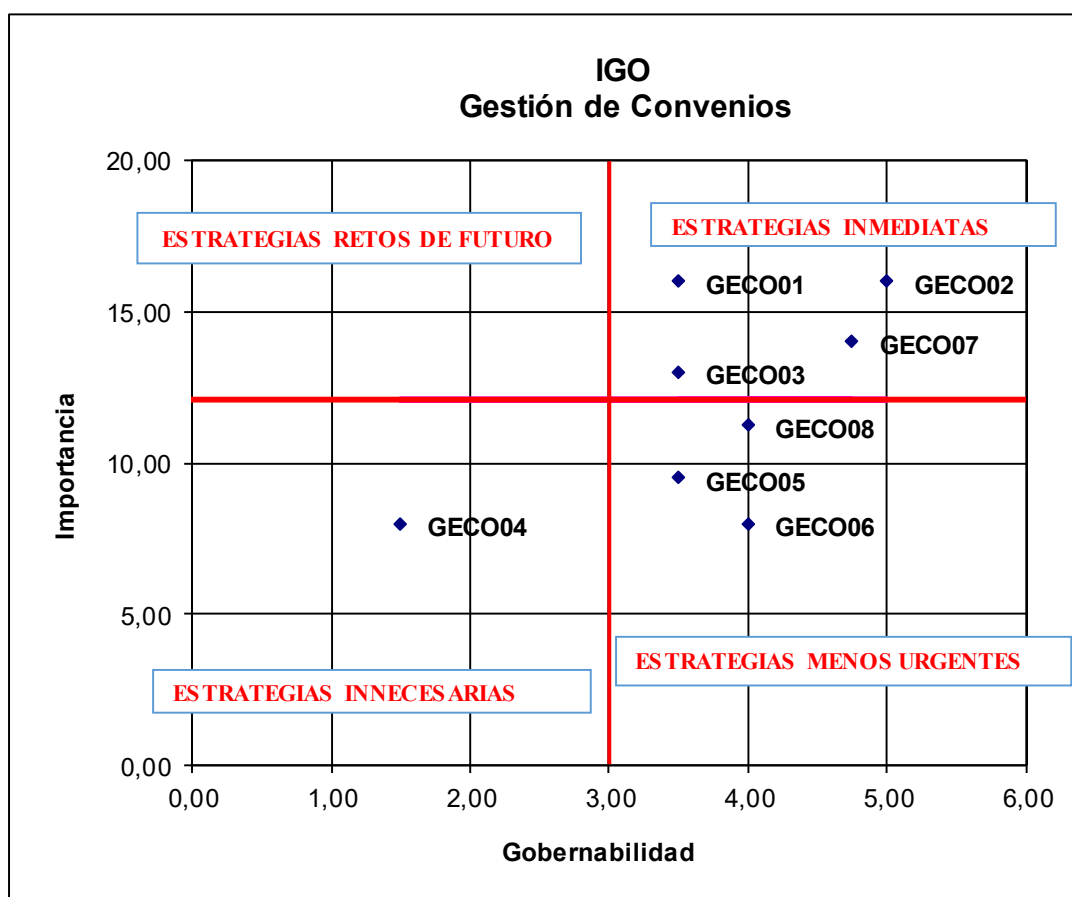
Tabla 76. Gestión de Convenios – IGO

Variable Estratégica											
Gestión de Convenios											
Hipotesis de Futuro											
FONAGECOLDEX ofrece a sus asociados y familiares una gran oferta de servicios en recreación, educación y cultura; acceso a supermercados y almacenes con descuentos gracias a los convenios institucionales que se han logrado con Cajas de Compensación Familiar, y otras instituciones del sector de bienestar.											
Objetivo Estratégico:										Rótulo:	
Crear y gestionar convenios interinstitucionales que brinden más y mejores servicios y beneficios para los asociados al Fondo de Empleados.										OE3	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos					Puntos				
		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	G1	G2	G3	G4	PROM	G1	G2	G3	G4	PROM
GECO01	Crear un comité de relaciones externas para el fortalecimiento de vínculos con las potenciales entidades proveedoras o aliados	15	14	13	19	15,25	3	3	3	3	3
GECO02	Diseñar y aplicar encuesta de necesidades de los asociados y sus familias	18	15	13	11	14,25	5	5	3	3	4
GECO03	Diseñar e implementar plan de gestión de convenios institucionales con entidades de recreación, cultura y deporte, entre otros	12	17	11	12	13	3	3	3	3	3
GECO04	Implementar un plan de promoción del Fondo de Empleados frente a instituciones de interes	10	13	13	11	11,75	3	1	1	3	2
GECO05	Diseñar una agenda de eventos del sector solidario para conocer nuevas ofertas institucionales	10	10	10	10	10	3	3	3	3	3
GECO06	Elaborar propuesta institucional para los diferentes tipos de posibles aliados	10	12	10	13	11,25	1	3	3	3	2,5

GECO07	Convertir la gestión de convenios como política estatutaria de la organización	10	11	16	16	13,25	1	3	1	3	2
GECO08	Diseñar y ofrecer un plan de promoción cruzada aplicable para todos los potenciales convenios	13	12	10	10	11,25	1	1	3	3	2
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 52. Gestión de Convenios – IGO



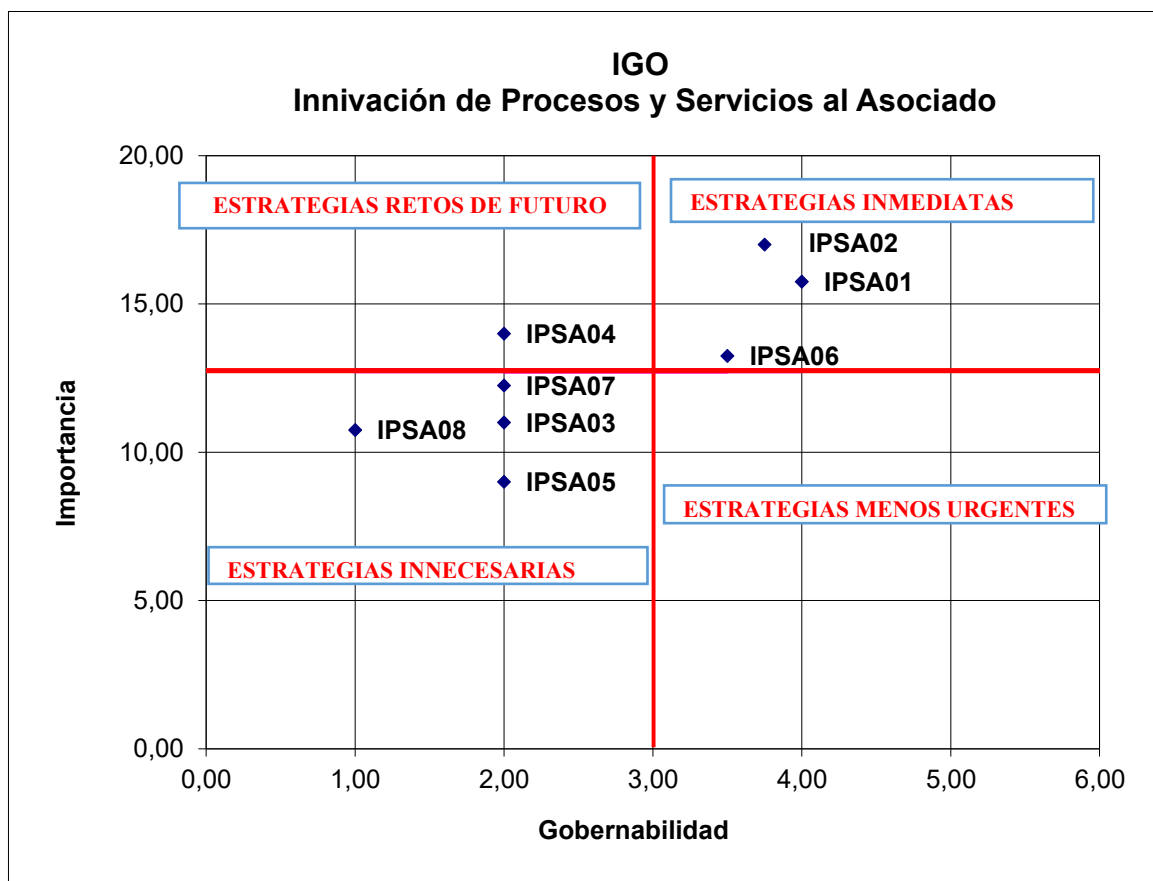
Fuente: Elaboración propia

Tabla 77. Innovación de Procesos y Servicios al Asociado – IGO

Variable Estratégica											
Innovación de Procesos y Servicios al Asociado											
Hipotesis de Futuro											
FONAGECOLDEX ha implementado un Sistema de mejoramiento continuo que implica el monitoreo y revisión periódica de indicadores de sus procesos como materia prima para la actualización de su portafolio de servicios; lo cual ha permitido que se atiendan de manera oportuna y pertinente las necesidades económicas y sociales de sus asociados, logrando impactos incrementales en su bienestar.											
Objetivo Estratégico:										Rótulo:	
Crear un portafolio de servicios y procesos de actualización periódica que permita satisfacer las cambiantes necesidades de los asociados										OE4	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos					Puntos				
		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	E1	E2	E3	E4	PROM	E1	E2	E3	E4	PROM
IPSA01	Elaborar un portafolio de servicios con actualización periódica	16	17	17	13	15,75	3	5	5	3	4
IPSA02	Realizar sondeo semestral de las necesidades de los asociados y tendencias del mercado	15	16	10	15	14	5	3	3	3	3,5
IPSA03	Implementar un Sistema de Gestión y mejoramiento de procesos continuo	12	11	11	10	11	3	1	3	1	2
IPSA04	Crear comité de mejoramiento continuo	14	11	13	12	12,5	1	1	3	3	2
IPSA05	Implementar el control interno y externo como política administrativa	10	10	11	11	10,5	3	3	3	1	2,5
IPSA06	Diseñar un procedimiento para la gestión de PQRS	14	13	12	14	13,25	3	3	3	3	3
IPSA07	Designar presupuesto anual en capacitación sobre gestión de calidad y servicio al asociado para directivos de la entidad	14	11	12	12	12,25	1	1	5	3	2,5
IPSA08	Virtualizar servicios al asociado	11	12	10	10	10,75	1	3	1	1	1,5
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 53. Innovación de Procesos y Servicios al Asociado – IGO



Fuente: Elaboración propia

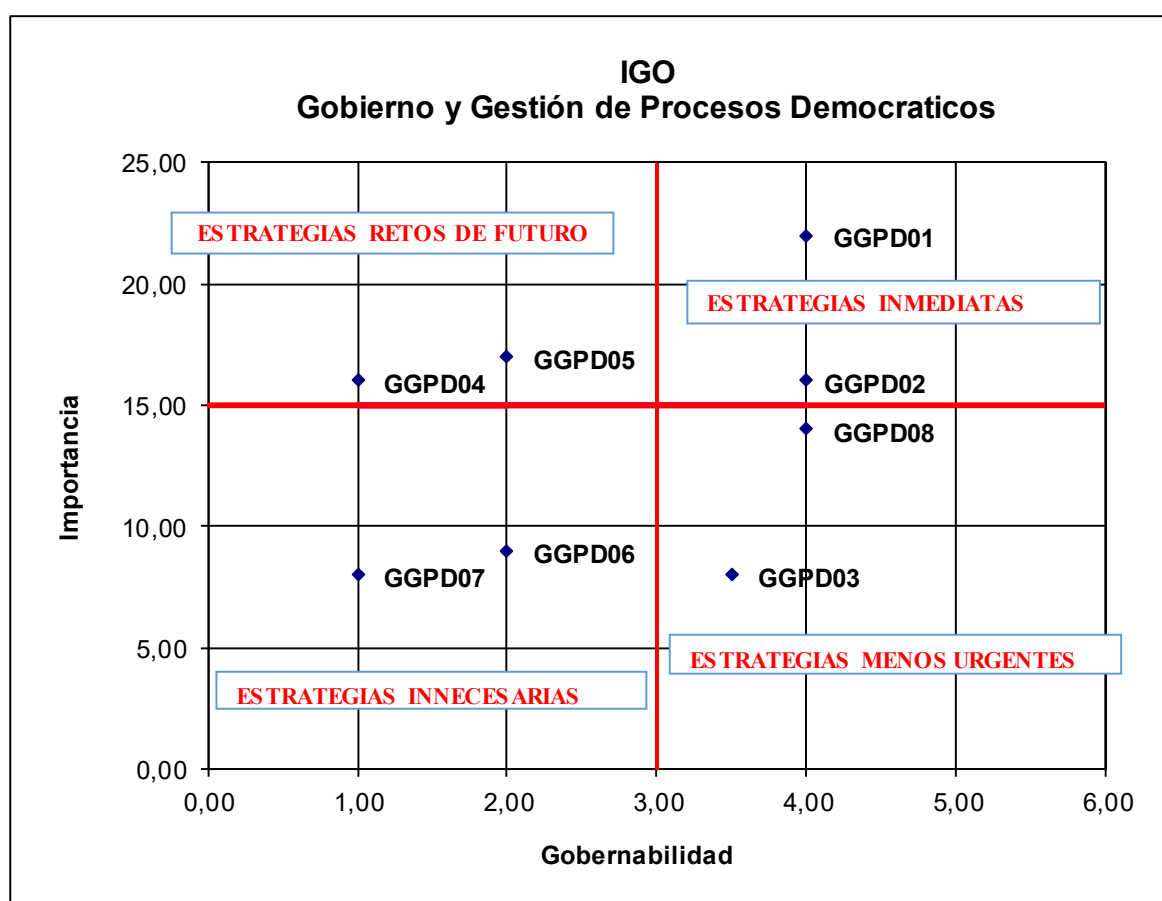
Tabla 78. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos – IGO

Variable Estratégica											
Gobierno y Gestión de procesos Democráticos											
Hipotesis de Futuro											
La definición de un modelo de Gobierno y Gestión Democrática, y la consolidación de los estatutos al interior del fondo de Empleados ha permitido la participación activa de todos sus integrantes en la toma de decisiones. Existe vocería y representatividad de los asociados de las diferentes sucursales y de las diferentes empresas patronales; esto ha permitido que su Base Social participe más activamente, a través de sus representantes en la toma de decisiones.											
Objetivo Estratégico:										Rótulo:	
Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de FONAGECOLDEX de manera democrática y participativa										OE5	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos					Puntos				
		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	G1	G2	G3	G4	PROM	G1	G2	G3	G4	PROM
GGPD01	Actualizar las políticas de participación al interior de FONAGECOLDEX	15	12	15	14	14	3	3	3	3	3
GGPD02	Crear procedimiento escrito que describa la ruta a seguir para la toma de decisiones participativa	10	14	13	12	12,25	3	3	5	3	3,5
GGPD03	Crear comité de veeduría interna	10	11	12	15	12	3	3	3	3	3
GGPD04	Fortalecer la participación e incidencia de los diferentes comités de FONAGECOLDEX en la toma de decisiones	12	15	13	12	13	1	1	1	3	1,5
GGPD05	Designar un representante por cada una de las empresas patronales y sucursales vinculadas	13	14	17	15	14,75	1	1	3	3	2
GGPD06	Crear boletines trimestrales de rendición de cuentas por parte de la gerencia general	10	11	10	11	10,5	1	3	3	1	2

GGPD07	Definir una política de retribución adecuada de los colaboradores y directivos	10	12	13	14	12,25	1	1	3	3	2
GGPD08	Medir anualmente la efectividad del gobierno cooperativo (Junta Directiva, Gerente, Control Social Interno)	12	10	10	13	11,25	3	1	3	3	2,5
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 54. Gobierno y Gestión de procesos Democráticos – IGO



Fuente: Elaboración propia

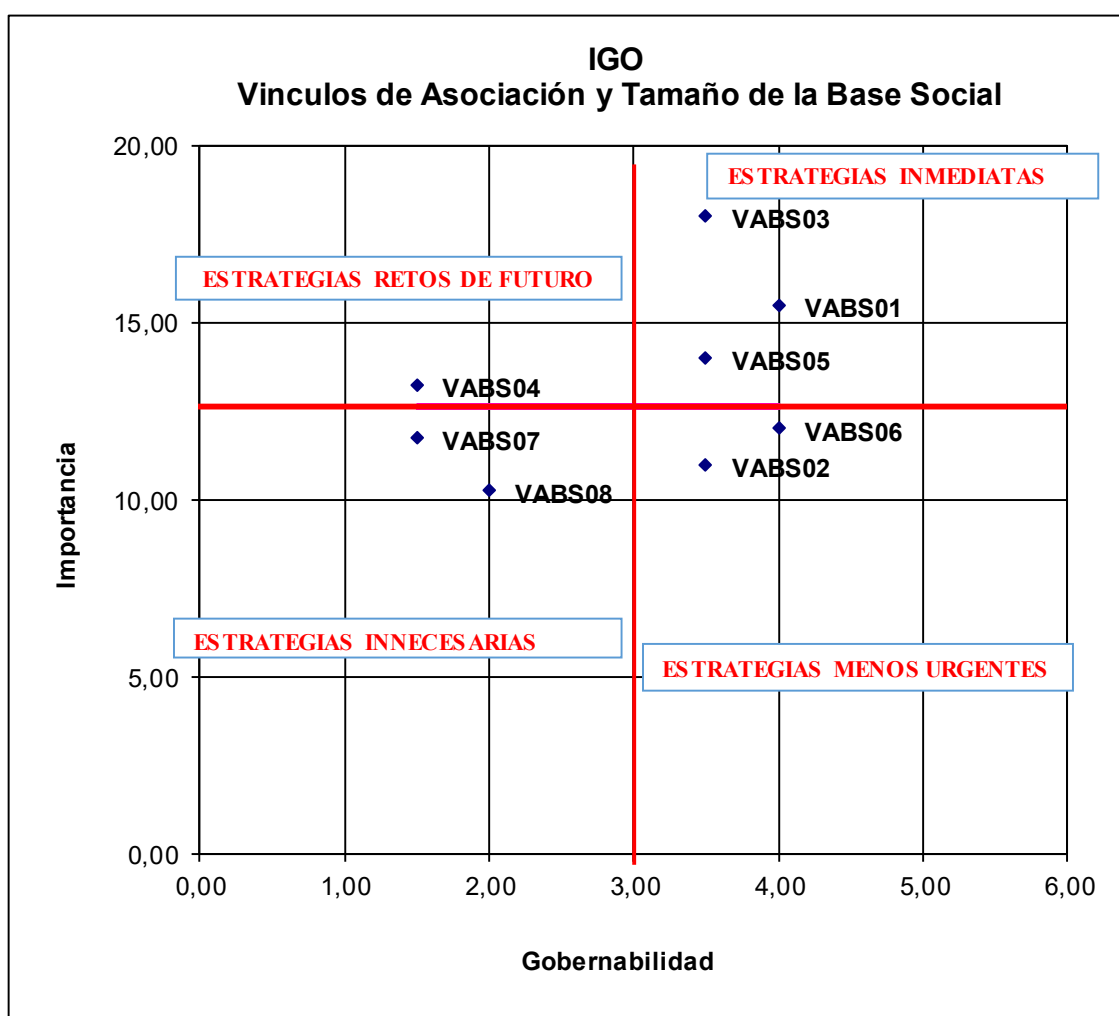
Tabla 79. Vínculos de Asociación y Tamaño de la Base Social – IGO

Variable Estratégica											
Vínculos de Asociación y Tamaño de la Base Social											
Hipotesis de Futuro											
El Fondo de Empleados ha extendido los vínculos de asociación a otras empresas del sector aduanero vinculando a empleados de estas como asociados nuevos, lo cual ha aumentado el tamaño de su Base Social a un 50% de la planta de personal de las empresas patronales. También ha venido creciendo el número de asociados por extensión y pensionados de estas empresas.											
Objetivo Estratégico:										Rótulo:	
Incrementar la base social de FONAGECOLDEX, fortaleciendo las relaciones de cooperación y alianzas con las empresas patronales										OE6	
Estrategias obtenidas en la lluvia de ideas		Puntos					Puntos				
		Importancia					Gobernabilidad				
Rótulo	Descripción	G1	G2	G3	G4	PROM	G1	G2	G3	G4	PROM
VABS01	Implementar un plan de promoción del Fondo de Empleados frente a las empresas patronales.	12	14	13	17	14	3	5	3	3	3,5
VABS02	Ampliar las opciones de asociación (asociados por extensión y pensionados)	10	13	12	10	11,25	3	3	5	3	3,5
VABS03	Establecer políticas de permanencia y retiro de nuevos asociados al Fondo de Empleados	16	16	17	11	15	3	3	3	3	3
VABS04	Ampliar el vínculo de asociación a nuevas empresas del sector de comercio exterior y aduanero	16	15	10	12	13,25	1	1	1	3	1,5
VABS05	Ofrecer plan de beneficios a nuevos asociados	11	13	15	11	12,5	3	3	3	5	3,5
VABS06	Participar en eventos del sector de comercio exterior y aduanero.	10	12	11	15	12	3	3	3	3	3
VABS07	Ofrecer servicios de formación subcontratada sobre economía solidaria como mecanismo para conocer las microempresas y	12	11	13	11	11,75	1	1	3	3	2

	dar a conocer el Fondo de Empleados										
VABS08	Contratar un responsable de Gestión y desarrollo humano	11	10	10	10	10,25	3	1	1	3	2
Total Puntos a Distribuir						100					

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 55. Vínculos de Asociación y Tamaño de la Base Social – IGO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Ilustración 5, según la ubicación de cada una de las estrategias estas pueden clasificarse en: Inmediatas, Menos Urgentes, Retos para el futuro e Innecesarias.

Ilustración 5. Plano cartesiano ubicación y tipología de las estrategias



Fuente: Material de clase “Previsión y Pensamiento Estratégico” Maestría en Administración - univalle.

La zona superior derecha encierra estrategias con calificaciones altas de importancia y gobernabilidad. Al tiempo son muy pertinentes, son muy controlables por los actores sociales participantes. Por esta razón se denominan zona de **Estrategias Inmediatas**.

La zona superior izquierda alberga estrategias de alta Importancia, pero de baja Gobernabilidad. Son estrategias muy pertinentes, pero sobre las cuales los actores sociales no tienen dominio. Por esta razón constituyen **Retos Estratégicos** que es necesario abordar.

Las zonas ubicadas por debajo de la línea que corresponde a la mediana alojan Estrategias que no son claves.

La zona inferior derecha muestra Estrategias de alta Gobernabilidad y baja Importancia. Se denominan **Menos Urgentes**, puesto que tienen primacía las que están sobre la mediana.

La zona inferior izquierda indica Estrategias que son poco Importantes y poco Gobernables. Por esta razón se llaman **Innecesarias**.

A continuación, se presenta la matriz consolidada de la valoración y clasificación de las estrategias para cada Objetivo Estratégico que conducen al logro del escenario apuesta:

Tabla 80. Estrategias inmediatas.

RÓTULO	ESTRATEGIAS INMEDIATAS
PIPE01	Vincular al Fondo de Empleados un gerente general de tiempo completo con experiencia y formación en la Economía Solidaria
PIPE03	Diseñar un cronograma de implementación del Plan Prospectivo Estratégico para FONAGECOLDEX 2017-2021
PIPE04	Involucrar a todos los miembros de FONAGECOLDEX en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico
PIPE05	Designar Responsabilidades puntuales a miembros de la organización para el cumplimiento del Plan Prospectivo Estratégico
PIPE06	Implementar campaña de socialización al interior y fuera del Fondo de Empleados para dar a conocer el Plan Prospectivo Estratégico y su importancia
PIPE07	Realizar acercamientos con entidades del sector como ANALFE para el acompañamiento en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico
PIPE08	Destinar un porcentaje del presupuesto anual de FONAGECOLDEX durante los próximos 5 años para uso exclusivo en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico
GECO01	Crear un comité de relaciones externas para el fortalecimiento de vínculos con las potenciales entidades proveedoras o aliados
GECO02	Diseñar y aplicar encuesta de necesidades de los asociados y sus familias
GECO03	Diseñar e implementar plan de gestión de convenios institucionales con entidades de recreación, cultura y deporte, entre otros
GECO07	Convertir la gestión de convenios como política estatutaria de la organización
GSF06	Adquirir póliza de solvencia económica
IPSA01	Elaborar un portafolio de servicios con actualización periódica
IPSA02	Realizar sondeo semestral de las necesidades de los asociados y tendencias del mercado
IPSA06	Diseñar un procedimiento para la gestión de PQRS
GGPD01	Actualizar las políticas de participación al interior de FONAGECOLDEX
GGPD02	Crear procedimiento escrito que describa la ruta a seguir para la toma de decisiones participativa
VABS01	Implementar un plan de promoción del Fondo de Empleados frente a las empresas patronales.
VABS03	Establecer políticas de permanencia y retiro de nuevos asociados al Fondo de Empleados
VABS05	Ofrecer plan de beneficios a nuevos asociados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81. Estrategias menos urgentes.

RÓTULO	ESTRATEGIAS MENOS URGENTES
PIPE02	Crear un comité veedor conformado por representantes de las empresas patronales para hacer seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Prospectivo Estratégico
GSF04	Implementar un plan de gestión de recursos entre los asociados del Fondo de Empleados.
GSF05	Realizar análisis del riesgo de los créditos concedidos a los asociados.
GSF07	Incorporar nuevas líneas de ahorro a término.
GECO05	Diseñar una agenda de eventos del sector solidario para conocer nuevas ofertas institucionales
GECO06	Elaborar propuesta institucional para los diferentes tipos de posibles aliados
GECO08	Diseñar y ofrecer un plan de promoción cruzada aplicable para todos los potenciales convenios
GGPD03	Crear comité de veeduría interna
GGPD08	Medir anualmente la efectividad del gobierno cooperativo (Junta Directiva, Gerente, Control Social Interno)
VABS02	Ampliar las opciones de asociación (asociados por extensión y pensionados)
VABS06	Participar en eventos del sector de comercio exterior y aduanero.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82. Estrategias retos para el futuro.

RÓTULO	ESTRATEGIAS RETOS PARA EL FUTURO
GSF01	Crear alianzas con entidades financieras para contar con respaldo económico a largo plazo
GSF02	Crear un comité financiero con experiencia y capacidad en la toma de decisiones
GSF08	Invertir en nuevos negocios a fines con la economía solidaria
IPSA04	Crear comité de mejoramiento continuo
GGPD04	Fortalecer la participación e incidencia de los diferentes comités de FONAGECOLDEX en la toma de decisiones
GGPD05	Designar un representante por cada una de las empresas patronales y sucursales vinculadas
VABS04	Ampliar el vínculo de asociación a nuevas empresas del sector de comercio exterior y aduanero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83. Estrategias innecesarias.

RÓTULO	ESTRATEGIAS INNECESARIAS
GSF03	Incorporar la auditoría financiera como política al interior de FONAGECOLDEX
GECO04	Implementar un plan de promoción del Fondo de Empleados frente a instituciones de interes
IPSA03	Implementar un Sistema de Gestión y mejoramiento de procesos continuo
IPSA05	Implementar el control interno y externo como política administrativa
IPSA07	Designar presupuesto anual en capacitación sobre gestión de calidad y servicio al asociado para directivos de la entidad
IPSA08	Virtualizar servicios al asociado
GYPD06	Crear boletines trimestrales de rendición de cuentas por parte de la gerencia general
GYPD07	Definir una política de retribución adecuada de los colaboradores y directivos
VABS07	Ofrecer servicios de formación subcontratada sobre economía solidaria como mecanismo para conocer las microempresas y dar a conocer el Fondo de Empleados
VABS08	Contratar un responsable de Gestión y desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia

De un total de 48 estrategias, 20 se representaron en la zona superior derecha, es decir **estrategias inmediatas**.

Mientras tanto en la zona inferior derecha de **estrategias menos urgentes**, se representaron 11 estrategias de las 48.

Del total de 48 estrategias, 7 se representaron en la zona superior izquierda, es decir **estrategias retos de futuro**.

Finalmente, en el cuadrante de la zona inferior izquierda de **estrategias innecesarias**, se representaron 10 estrategias del total.

La anterior clasificación y tipología de las estrategias, de acuerdo con la calificación de los expertos, sirve para plantear el despliegue de estas en el período considerado como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 84. Despliegue de las estrategias propuestas.

ESTRATEGIAS	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Inmediatas					
Menos Urgentes					
Retos de Futuro					

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta a nivel de síntesis, la formulación y despliegue estratégico propuesto para conducir a FONAGECOLDEX hacia el cumplimiento del escenario apuesta, teniendo en cuenta las estrategias que deben y pueden ser implementadas en el próximo quinquenio, es decir, las estrategias inmediatas, las estrategias menos urgentes y las estrategias retos de futuro.

Tabla 85. Formulación y Despliegue Estratégico.

RÓTULO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS INMEDIATAS	RESPONSABLE	INDICADOR	META	FECHA CUMPLIMIENTO
PIPE01	Implementar un Plan Prospectivo Estratégico a cinco años que permita el crecimiento y consolidación del Fondo de Empleados en el largo plazo	Vincular al Fondo de Empleados un gerente general de tiempo completo con experiencia y formación en la Economía Solidaria	Junta Directiva	Hoja de vida demostrando cumplimiento de requisitos	Contratación	Jun. 2017
PIPE03		Diseñar un cronograma de implementación del Plan Prospectivo Estratégico para FONAGECOLDEX 2017-2021	Gerente General	Documento cronograma de Implementacion PPE	100%	Ago. 2017
PIPE04		Involucrar a todos los miembros de FONAGECOLDEX en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico	Junta Directiva – Gerente General	Actas de socialización firmadas por los asociados	100% asociados enterados	Nov. 2017
PIPE05		Designar Responsabilidades puntuales a miembros de la organización para el cumplimiento del Plan Prospectivo Estratégico.	Gerente General	Actas de nombramiento y responsabilidades firmadas	20% de asociados con tareas asignadas	Ene. 2018
PIPE06		Implementar campaña de socialización al interior y fuera del Fondo de Empleados para dar a conocer el Plan Prospectivo Estratégico y su importancia.	Gerente General	Lista firmada por asociados y partes interesadas certificando conocer el PPE	100% Número de asociados	Ene. 2018
PIPE07		Realizar acercamientos con entidades del sector como ANALFE para el acompañamiento en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico	Gerente - Comité de Relaciones Externas	Documento acuerdo de acompañamiento ANALFE-FONAGECOLDEX	Asesoría de ANALFE	Mar. 2018

PIPE08		Destinar un porcentaje del presupuesto anual de FONAGECOLDEX durante los próximos 5 años para uso exclusivo en la implementación del Plan Prospectivo Estratégico.	Junta Directiva - Gerencia General	Presupuesto ejecutado	20% excedentes	Ene.2018
GSF06	Implementar un plan de Gestión financiera que garantice la sostenibilidad en el largo plazo	Adquirir póliza de solvencia económica	Gerente General	Documento "póliza de solvencia económica"	100% pasivos cubiertos	Ene. 2018
GECO01	Crear vínculos de asociación interinstitucionales que brinden más y mejores servicios y beneficios para los asociados al Fondo de Empleados	Crear un comité de relaciones externas para el fortalecimiento de vínculos con las potenciales entidades proveedoras o aliados	Asamblea General	Acta de conformación firmada por integrantes del comité con funciones definidas	100%	Feb. 2018
GECO02		Diseñar y aplicar encuesta de necesidades de los asociados y sus familias	Comité Control Social	Documento Encuesta aplicada y resultados tabulados y divulgados	1 anual	Ene. 2018
GECO03		Diseñar e implementar plan de gestión de convenios institucionales con entidades de recreación, cultura y deporte, entre otros	Comité Relaciones Externas - Gerente General	Documento Plan de convenios - 5 convenios firmados	5 Convenios ejecutados y evaluados	Mar. 2018
GECO07		Convertir la gestión de convenios como política estatutaria de la organización	Junta Directiva - Comité relaciones externas	Actas de Evaluación de desempeño y/o Gestión de los Convenios	Gestión Conforme a lo planeado	Jun. 2018
IPSA01	Crear un portafolio de servicios y procesos de actualización periódica que permita satisfacer las cambiantes necesidades de los asociados	Elaborar un portafolio de servicios con actualización periódica	Junta Directiva	Portafolio Impreso y Digital	100%	Jun. 2018
IPSA02		Realizar sondeo semestral de las necesidades de los asociados y tendencias del mercado	Gerente General - Comité Control Social	Lista de chequeo con resultados del sondeo	1 semestral	Jun. 2018

IPSA06	Crear un portafolio de servicios y procesos de actualización periódica que permita satisfacer las cambiantes necesidades de los asociados	Diseñar un procedimiento para la gestión de PQRS	Comité de Control Social	Procedimiento escrito aprobado y divulgado	100%	Ene. 2018
GGPD01	Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de FONAGECOLDEX de manera democrática y participativa	Actualizar las políticas de participación al interior de FONAGECOLDEX	Junta Directiva	Documentos escritos de política aprobados y estatutos actualizados	100%	Nov. 2018
GGPD02		Crear procedimiento escrito que describa la ruta a seguir para la toma de decisiones participativa.	Junta Directiva - Gerente General	Procedimiento escrito aprobado	100%	Nov. 2018
VABS01	Fortalecer las alianzas con las empresas patronales, logrando apoyo y crecimiento de la Base social de FONAGECOLDEX	Implementar un plan de promoción del Fondo de Empleados frente a las empresas patronales.	Comité Relaciones Externas - Gerente General	Documento Plan de promoción (incluido cronograma) y evaluación de resultados	100%	Jun. 2018
VABS03		Establecer políticas de permanencia y retiro de nuevos asociados al Fondo de Empleados	Junta Directiva	Documento Políticas de vinculación y desvinculación de asociados	100%	Jun. 2018
VABS05		Ofrecer plan de beneficios a nuevos asociados	Comité Control Social	Documento Plan de beneficios al asociado	100%	Nov. 2018

RÓTULO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS MENOS URGENTES	RESPONSABLE	INDICADOR	META	FECHA CUMPLIMIENTO
PIPE02	Implementar un Plan Prospectivo Estratégico a cinco años que permita el crecimiento y consolidación del Fondo de Empleados en el largo plazo	Crear un comité veedor conformado por representantes de las empresas patronales para hacer seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Prospectivo Estratégico	Junta Directiva	Acta de conformación firmada por integrantes del comité con funciones definidas	1 Comité (5 integrantes)	Ene. 2019
GSF04	Implementar un plan de Gestión financiera que garantice la sostenibilidad en el largo plazo	Implementar un plan de gestión de recursos entre los asociados del Fondo de Empleados.	Gerente General - Junta Directiva	Documento "Plan anual de gestión de recursos del asociado"	1 evento anual	Jun. 2019
GSF05		Realizar análisis del riesgo de los créditos concedidos a los asociados.	Comité de Créditos	Documento Análisis de Riesgo crediticio por cada asociado que solicite prestamos	100% de los nuevos créditos	Ago. 2019
GSF07		Incorporar nuevas líneas de ahorro a término.	Comité de Créditos – Junta Directiva	Estatuto de créditos modificado incluyendo las nuevas líneas de ahorro	3 nuevas líneas de ahorro	Ago. 2019
GECO05	Crear vínculos de asociación interinstitucionales que brinden más y mejores servicios y beneficios para los asociados al Fondo de Empleados.	Diseñar una agenda de eventos del sector solidario para conocer nuevas ofertas institucionales	Comité Relaciones Externas	Agenda estructurada (cronograma, recursos asignados)	Gestión evaluada Conforme a la agenda	Jun. 2020
GECO06		Elaborar propuesta institucional para los diferentes tipos de posibles aliados	Gerente General – Comité de Relaciones Externas	Documentos Portafolio Oferta Interinstitucional	Portafolio 100% terminado	Jul. 2020
GECO08		Diseñar y ofrecer un plan de promoción cruzada aplicable para todos los potenciales convenios	Gerente General – Comité de Relaciones Externas	Documentos Portafolio Oferta Interinstitucional	Plan 100% documentado	Jul. 2020

GGPD03		Crear comité de veeduría interna	Junta Directiva	Acta de conformación firmada por integrantes del comité con funciones definidas	1 Comité (3 integrantes)	Ene. 2020
GGPD08	Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de FONAGECOLDEX de manera democrática y participativa	Medir anualmente la efectividad del gobierno cooperativo (Junta Directiva, Gerente, Control Social Interno)	Asamblea General	Documento Evaluación de Gestión y Gobierno anual	1 evaluación anual	Ene. 2020
VABS02	Fortalecer las alianzas con las empresas patronales, logrando apoyo y crecimiento de la Base social de FONAGECOLDEX	Ampliar las opciones de asociación (asociados por extensión y pensionados)	Junta Directiva	Estatuto de vinculación actualizado, socializado y aceptado por la Junta Directiva.	20 nuevos asociados	Jun. 2020
VABS06		Participar en eventos del sector de comercio exterior y aduanero.	Comité Relaciones Externas	Registro de asistencia y fotográfico del evento	3 semestrales	Jun. 2020

RÓTULO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS RETOS PARA EL FUTURO	RESPONSABLE	INDICADOR	META	FECHA CUMPLIMIENTO
GSF01	Implementar un plan de Gestión financiera que garantice la sostenibilidad en el largo plazo	Crear alianzas con entidades financieras para contar con respaldo económico a largo plazo	Gerente General	Documentos alianzas firmadas	3 Alianzas firmadas	Ene. 2021
GSF02		Crear un comité financiero especializado con experiencia y capacidad en la toma de decisiones	Gerente General	Acta de conformación firmada por integrantes del comité con funciones definidas	1 Comité (3 personas)	Ene. 2021
GSF08		Invertir en nuevos negocios a fines con la economía solidaria.	Junta Directiva - Gerencia General	Documentos soporte de inversiones	2 inversiones	Jun. 2021
IPSA04	Crear un portafolio de servicios y procesos de actualización periódica que permita satisfacer las cambiantes necesidades de los asociados.	Crear comité de mejoramiento continuo	Gerente General	Acta de conformación firmada por integrantes del comité con funciones definidas	1 Comité (3 personas)	Nov. 2021
GGPD04	Fortalecer los procesos de toma de decisiones al interior de FONAGECOLDEX de manera democrática y participativa	Fortalecer la participación e incidencia de los diferentes comités de FONAGECOLDEX en la toma de decisiones.	Gerente General	Resultados de evaluación participación e incidencia	100%	Mar. 2021
GGPD05		Designar un representante por cada una de las empresas patronales y sucursales vinculadas.	Junta Directiva	Actas de designación y funciones	10	Ene. 2021
VABS04	Fortalecer las alianzas con las empresas patronales, logrando apoyo y crecimiento de la Base social de FONAGECOLDEX	Ampliar el vínculo de asociación a nuevas empresas del sector de comercio exterior y aduanero.	Junta Directiva	Actas de Asociatividad firmadas	2 nuevas empresas	Jun. 2021

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

La prospectiva como disciplina y método es una de las mejores vías para la aproximación al futuro de cara a la realidad múltiple e indeterminada a la que puede enfrentarse una organización, esto es posible como resultado de las muchas posibilidades de acción que el ser humano es capaz de plasmar en las distintas acciones concretas (proyectos), sueños y miedos de los grupos sociales.

Son muchas las metodologías existentes para el desarrollo de estudios prospectivos, entre las que se encuentra la de escenarios, cuyo uso se ha venido generalizando durante las últimas décadas gracias a la claridad en la presentación de los resultados y a la articulación de los mismos con la intencionalidad de la acción humana permitiendo visualizar desde las alertas actuales de la empresa la creación de diversos escenarios posibles que permita, a través del análisis consciente, crítico y holístico, la construcción de un mejor futuro transformador, fundamentado en la toma de decisiones en el presente, que aseguren la competitividad de la organización, mediante la generación de nuevos hitos y rupturas premeditadas.

La construcción de futuro a través de la prospectiva no es estática, por el contrario, se requiere permanente seguimiento y reevaluación a los planes propuestos a fin de asegurar su efectividad, involucrando y concienciando a todos los actores responsables de llevar a cabo las acciones determinantes sobre la verdadera concepción del futuro que no siempre es real, sino más bien una aproximación que requiere ajustes durante el proceso de materialización, y que el estudio prospectivo finalmente permite garantizar la sostenibilidad de las acciones del presente y poner en marcha otras tendientes a conseguir objetivos a largo plazo.

La formulación del Plan Prospectivo Estratégico para el Fondo de Empleados de Agecoldex “FONAGECOLDEX” considerando un horizonte de futuro al año 2021, permitió identificar los distintos factores de cambio que afectan y pueden afectar el devenir de la entidad. El grado de importancia de los factores de cambio, fueron evaluados por un grupo de expertos vinculados a la organización en gran medida en calidad de asociados, con el fin de identificar y seleccionar las variables estratégicas más importantes para la institución en el horizonte de tiempo planteado.

El análisis estructural y la aplicación del MIC MAC permitieron determinar seis (6) variables estratégicas para el desarrollo futuro de FONAGECOLDEX sobre las que luego se plantearon hipótesis para el diseño de los escenarios posibles, para más adelante poder visualizar y construir un Plan Prospectivo Estratégico con metas e indicadores; medibles, realizables y evaluables, con una definición de tiempo prudente dentro del horizonte planteado y con responsables claramente definidos.

Se trató de la formulación de un Plan Prospectivo Estratégico que permitió la participación de los actores más importantes del Fondo de Empleados en la construcción de una visión de la organización plasmada en un escenario deseado. Sus aportes permitieron crear este escenario deseado y apuesta, teniendo en cuenta variables como la gestión y sostenibilidad financiera, gestión de convenios, innovación en procesos y servicios al asociado, gobierno y gestión de procesos democráticos, vínculo de asociación y tamaño de la base social y la misma planificación institucional y prospectiva estratégica; variables a cargo de la gerencia y el área administrativa principalmente, pero que permite la participación y fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus asociados motivando una actitud proactiva.

Como resultado del componente prospectivo se recomendó un escenario apuesta cuyo cumplimiento promete vivificar el propósito cooperativo fundamental de FONAGECOLDEX, que es aportar a una mejor calidad de vida de un número cada vez más grande de asociados y sus familias.

Finalmente, se formularon los objetivos estratégicos a la luz de las hipótesis de futuro contenidas en el escenario apuesta y luego las estrategias que permitirán el logro y la materialización de dicho escenario en el próximo quinquenio. También se ha propuesto un despliegue en el tiempo de estas estrategias, con metas y responsables.

10.2 RECOMENDACIONES

Siendo coherentes con el desarrollo de una cultura de planificación prospectiva estratégica en FONAGECOLDEX, es imperativo la socialización al interior de la organización, así como la puesta en marcha del presente plan, logrando una colaboración confiada por parte de los integrantes del Fondo que garantice la sostenibilidad de la entidad en el largo plazo en la búsqueda del progreso y desarrollo de la organización, profundizando en la construcción de una cultura de la solidaridad como clave para fortalecer la visión de la organización. Para esto es de vital importancia que el equipo de expertos que participó en su construcción continúe asumiendo una labor de liderazgo. De acuerdo con lo anterior también se recomienda:

- ❖ Pensarse el tipo de Fondo de Empleados deseado en el futuro, implica y exige un compromiso y participación permanente de unos asociados formados y conocedores de la doctrina solidaria.
- ❖ Trabajar en la construcción y sincronización de un gobierno cooperativo democrático, activando las principales fuerzas de gobierno existentes en la entidad: Asamblea General de Asociados, Junta Directiva, Gerencia General y Comité de Control Social. También de los Comités de Apoyo y representatividad de los asociados de las distintas empresas y sucursales vinculadas.
- ❖ Propender por la creación de vínculos de asociación y aprovechamiento de la base social potencial de las empresas vinculantes, a través de la creación de estrategias de fortalecimiento de las relaciones e imagen corporativa frente a dichas entidades.

- ❖ Es importante contemplar dentro del proceso de expansión de su base social, la invitación a otras empresas del sector de comercio exterior aprovechando la posición de pioneros en la creación de un Fondo de Empleados en el sector.
- ❖ Se requiere la participación y compromiso de los integrantes de la organización en la búsqueda del logro del escenario apuesta e involucrar a los actores sociales que inciden en la toma de decisiones dentro de la organización, liderado por personas con formación y experiencia administrativa, financiera y de planeación con especial énfasis en el sector solidario que facilite el establecimiento de un ambiente gobernable integral que reúna todos los elementos que hacen parte de los procesos clave dentro de la empresa.
- ❖ Se recomienda formular una política institucional de educación solidaria permanente para todos los niveles de la organización.
- ❖ Es importante la construcción de vínculos con entidades del sector y proveedores de servicios de bienestar, tales como Cajas de Compensación Familiar, supermercados, entre otras que permitan mantener un portafolio de servicios dinámico y atractivo para los asociados y sus familias.
- ❖ Se recomienda disminuir la dependencia de la entidad frente a las empresas vinculantes, comenzando por invertir en tecnología que facilite además la descentralización, agilidad y eficiencia en la prestación de servicios.
- ❖ Para cumplimiento de lo anterior es importante la vinculación de una planta de personal propio que dedique tiempo completo a la ejecución y seguimiento de los planes propuestos desde la alta gerencia para la expansión y logro de los objetivos propuestos.
- ❖ Se recomienda la revisión y actualización periódica de los estatutos y reglamentos institucionales, garantizando la armonía entre las necesidades y realidades de la empresa frente a los cambios en las regulaciones fiscales y del sector de la economía solidaria y entes que rigen la actividad social del Fondo de Empleados.
- ❖ Se recomienda ampliar los canales de información y rendición de cuentas (virtualización) a la comunidad asociada y grupos de interés en general, como medios generadores de más confianza para el Fondo de Empleados.
- ❖ Es importante incluir los auxilios y subsidios dentro de los beneficios otorgados por la entidad a sus asociados para compensar las diferencias, pero sin que estos sean la única opción de autoayuda, ya que podrían favorecer las posturas paternalistas que impiden el desarrollo autónomo del asociado.
- ❖ Relacionar este Plan Prospectivo Estratégico con el presupuesto de cada año en el horizonte 2017-2021 y apropiar los recursos necesarios para su implementación.

11 BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht, Karl. El Radar Empresarial. Descubra las Fuerzas que Configuran su Empresa. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1999.
2. ANALFE. Asociación Nacional de Fondos de Empleados. Ranking fondos de empleados 2017.
3. ANDI. (2018). Balance 2017 y Perspectivas 2018 http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf.
4. Arias A., D.; Bonilla S., D. K.; Cortés P., D. A.; Hernández T., O. L.; León C., M. A.; Parra R., G. A.; Rojas M., M. C. y Santamaría J., V. (2006). Estado del arte de la Economía Solidaria en Bogotá. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
5. Asociación Colombiana de Cooperativas, ASCOOP. (2003). Elementos para el desarrollo eficaz de los fondos de empleados. Bogotá D.C.: Editora Guadalupe Ltda.
6. Betancourt Guerrero, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Poemia, 2005.
7. Cajiao O., H. (2006). Conozcamos los fondos de empleados. Cali: Hernando Eduardo Cajiao Ortiz.
8. Carvajal, L. (2009). La Solidaridad Social O el itinerario de las hormigas. Santiago de Cali: Poemia/Universidad Santiago de Cali.
9. Confecoop. (2012). Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2011. Bogotá.
10. Confecoop. (2014). Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2013. Bogotá.
11. Confecoop. (2017). Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2016. Bogotá.
12. Cracogna, D., y Uribe Garzón, C. (2003). Buen gobierno cooperativo. Hacia un código de buenas prácticas. Bogotá, D.C.: Confederación de Cooperativas de Colombia.
13. DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020.
14. DANE. Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020. Elaboración y cálculos: MEN – SNIES.

15. DANE. (2018). Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2017: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2017>.
16. DANE. (2017). Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2016: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2016>.
17. DANSOCIAL. (2006a). Derecho a solidarizarse. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional para la Economía Solidaria, DANSOCIAL.
18. DANSOCIAL. (2006b). Curso Básico de Economía Solidaria con énfasis en Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá D.C.: el autor y Ministerio de la Protección Social.
19. DANSOCIAL. (2007). Curso Básico de Economía Solidaria con enfoque de género. Cali: Dansocial.
20. DANSOCIAL y Ministerio de Educación Nacional. (2000). Directiva 031. Bogotá.
21. Fondo Monetario Internacional FMI. (2018). Perspectivas de la Economía Mundial: Actualización - enero de 2018: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>.
22. Giraldo Neira, O. (1996). Identidad, Valores y Principios Cooperativos. Cali, Colombia: Octavio Giraldo Neira.
23. Godet, Michel. De la Anticipación a la Acción. Barcelona: Alfaomega Marcombo, 1995.
24. Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique-LIPS, 2002. <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>.
25. Godet, Michel y Durance, Philippe. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Traducido por Karel García Cortina y Revisado por Prospektiker. DUNOD-UNESCO, 2011. <http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/1dunod-unesco-vspan-ext-15-06-2011.pdf>.
26. Guerra, Pablo. Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas. Bogotá, D.C.: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
27. Lasserre, G. (2008). El hombre cooperativo. Bogotá, D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia (EDUCC).

28. Maturana, H. (1995). La democracia es una obra de arte. Bogotá: Editorial Magisterio.
29. Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Chile: CEPAUR.
30. Medina Vásquez, Javier. Visión Compartida de Futuro. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2003.
31. Medina Vásquez, Javier & ORTEGON, Edgar. Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 2006. <http://www.oei.es/salactsi/manual51.pdf>
32. Ministerio de la Protección Social y Dansocial. Curso Básico de Economía Solidaria con Énfasis en Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá, junio de 2006.
33. Mintzberg, Henry. Safari a la estrategia. Argentina: Granica, 1999.
34. Mojica, Francisco José (1999). Determinismo y construcción del futuro. Ponencia pronunciada en el III encuentro latinoamericano de prospectiva UNESCO, Río de Janeiro 20, 21 y 22 de septiembre.
35. Mojica, F. J. (2005). La construcción del futuro. Bogotá: Convenio Andrés Bello; Universidad Externado de Colombia.
36. Mójica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. p. 2.
37. Müller Alberto, García y E. Duque, Jesús. Revista de Educación para el Cooperativismo de Argentina, 2016.
38. Müller Alberto, García (2009). Tendencias recientes y desafíos del derecho solidario.
39. NTC, ISO/IEC 31010, Risk Assesment Techniques, 2009.
40. NTC, ISO 31000:2009, Gestión del riesgo. Principios y directrices.
41. Ohmae, Kenichi. La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México: McGraw-Hill, 1985.
42. Ortiz, C.A. (2013). Retos del fondo de empleados Fondecop para con-solidar su cultura de la solidaridad en un contexto intercultural organizacional y posmoderno. Maestría en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali.
43. Ortiz, C.A. y Silva, A.M. (2010). Informe Final Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015 de FONDECOM. Cali.

44. Osorio, Fredy Nelson y Álvarez, Juan Fernando. Artículo “Hacia la ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia”. 2007.
45. Pardo, Luz Patricia y Huertas, María Victoria (2014). Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas. Bogotá D.C.: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
46. Pardo M.L.P., Serrano U.R. & Jaramillo M.G. (2006). Estado del arte del Sector Solidario en Colombia. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
47. Pérez Castaño, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1990.
48. Pérez Valencia, G. (2000). Pedagogía de una crisis y derroteros en el siglo XXI. Medellín: Ediciones Coopetrol.
49. Portafolio.co. Cooperativas: un impulso económico y social al país Octubre 16 de 2014. <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>
50. Procuraduría General de la Nación (2014). Aplicación del modelo prospectivo estratégico al sector cooperativo colombiano. Horizonte de año 2031. Ed. Instituto de Estudios del Ministerio Público. Imprenta Nacional, Bogotá DC.
51. Razeto M., L. (1994a). Fundamentos de una teoría económica comprensiva. Santiago de Chile: Ediciones PET.
52. Razeto M., L. (1994b). Las donaciones y la economía de solidaridad. Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo (PET).
53. Razeto M., L. (1997). Memorias charla de Luis Razeto. Factor “C”. Barquisimeto, Venezuela: Escuela Cooperativa “Rosario Arjona” / CECOSOLA.
54. Razeto M., L. (2004). Memorias del curso superior de economía solidaria. Cali: Fundación Coomeva.
55. República de Colombia. (1989). Decreto 1481. Bogotá D.C.
56. República de Colombia. (1998). Ley 454. Bogotá D.C.
57. Rueda Galvis, Mónica Andrea y Álvarez Rodríguez Juan Fernando. Una mirada a los fondos de empleados en Colombia. Revista Gestión & Sociedad., 5(2); 75-86, julio-diciembre 2012.
58. Salgado R., Edgar. Economía Solidaria para un mundo en globalización. Universidad La Gran Colombia, 2012

59. Seguros la Equidad. (1995). Documentos cooperativos No.9. Bogotá, D.C.: FUNDEQUIDAD.
60. Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2003.
61. Superintendencia Financiera. (2017). Actualidad del Sistema Financiero Colombiano. Dirección de Investigación y desarrollo: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/comsectorfinanciero122017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/comsectorfinanciero122017%20(1).pdf).
62. Uribe Garzón, C. (1965). Bases del Cooperativismo. Medellín: Editorial GRANAMERICA.
63. UNESCO-UIS (2015), “Browse by theme: Education”, Centro de Datos, Instituto de Estadística de la UNESCO, www.uis.unesco.org/DataCentre/Pages/BrowseEducation.aspx.

12 ANEXOS

Anexo 1. Encuesta caracterización de la Base Social FONAGECOLDEX 2017.

Anexo 2. Registro Fotográfico Taller de Expertos

Encuesta Caracterización Base Social FONAGECOLDEX 2017

Objetivo: Conocer las características de la Base Social de FONAGECOLDEX
Encuestador: Herinson Castillo Girón

* Obligatorio

1. No. Cedula de Ciudadania *

2. Apellidos *

3. Nombres *

4. Empresa a la que pertenece *

5. Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

6. Edad: *

7. Estado Civil *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Soltero
☐ Casado
☐ Unión Libre
☐ Divorciado
☐ Viudo

8. Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

9. Antigüedad en el fondo de empleados

10. Tipo de Vivienda*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Alquilada
☐ Familiar
☐ Propia

11. Estrato Socioeconómico *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6

Caracterización del grupo familiar

12. Número de Integrantes *

13. Tipo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Padre y Madre
☐ Padre cabeza de hogar
☐ Madre cabeza de hogar

Hijos - Marque del 1 al 6 de acuerdo al numero de hijos que tenga

1 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

2 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

3 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

4 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

5 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

6 Género *

- ☐ Masculino
☐ Femenino

Edad *

Nivel de Escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
☐ Secundaria
☐ Técnico o Tecnológico
☐ Profesional
☐ Postgrado

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley estatutaria 1581 de 2012 y a su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, usted autoriza al fondo de empleados de Agecoldex FONAGECOLDEX para utilizar esta información con el fin de dar cumplimiento a requerimientos propios de su actividad económica y para planes de bienestar, desarrollo, formación, procesos internos y demás requisitos de ley. El acceso a esta información es exclusivo de la gerencia general con previa autorización de la junta directiva y será aportada como insumo para la construcción del proyecto de grado de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, desarrollado por el estudiante Herinson Castillo Girón y denominado: FORMULACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS DE AGECOLDEX "FONAGECOLDEX" EN UN HORIZONTE DE FUTURO AL AÑO 2021.

Anexo 2. Registro Fotográfico Taller de Expertos

