



Supersolidaria
Superintendencia de la Economía Solidaria

ESTRATÉGIC

2023
2026

CONTENIDO

ANTECEDENTES	3
MARCO NORMATIVO	9
ANÁLISIS DE BRECHAS	13
ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026	15
MARCO ESTRATÉGICO 2023-2026	17
PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026	18
ANEXO 1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	22
ANEXO 2. ANÁLISIS DE BRECHAS	26
ANEXO 3. NUEVO ÁRBOL DE PROBLEMA	32
ANEXO 4. ACTUALIZACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO 2023-2026	35
ANEXO 5. PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026	38

Vivian Carolina Barliza Illidge
Superintendente

Rodrigo José Gómez Ocampo
Secretario General

Manuel Jesús Berrio Scaff
Superintendente delegado para la Supervisión
del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria

Carlos Adolfo Rodríguez Navarro
Superintendente delegado para la Supervisión
de la Actividad Financiera en el Cooperativismo

Lina Marcela Grisales Gómez
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

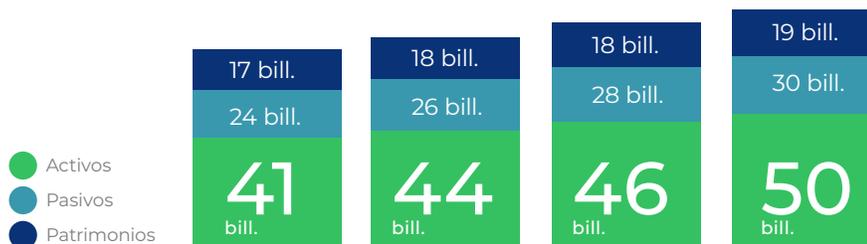
Carlos Adolfo Rodríguez Navarro
Jefe Oficina Asesora Jurídica (E)

Mabel Astrid Neira Yepes
Jefe Oficina de Control Interno

ANTECEDENTES

Con el propósito de conocer y sentar un punto de partida común y sólido, vale la pena hablar de las condiciones generales del sector solidario y de las particularidades que han caracterizado la gestión que la entidad en los últimos años.

SECTOR SOLIDARIO BALANCE GENERAL DIC 2021



Para comenzar, entre los antecedentes más relevantes, es importante resaltar que las organizaciones solidarias obtuvieron un incremento de los activos de 9 billones de pesos entre los años 2018 y 2021, pasando de \$41 billones a \$50 billones pesos respectivamente, lo que equivale a un 22% de crecimiento.

NÚMERO DE ASOCIADOS



En cuanto a la cantidad de asociados reportados en el sector solidario, estos crecieron en un 1,8% (118.089) entre los periodos 2018 a 2021. Sin embargo, se evidencia una caída sustancial frente al registro alcanzado en 2019 coincidente con el año de inicio de la pandemia.

NÚMERO DE ORGANIZACIONES VIGILADAS

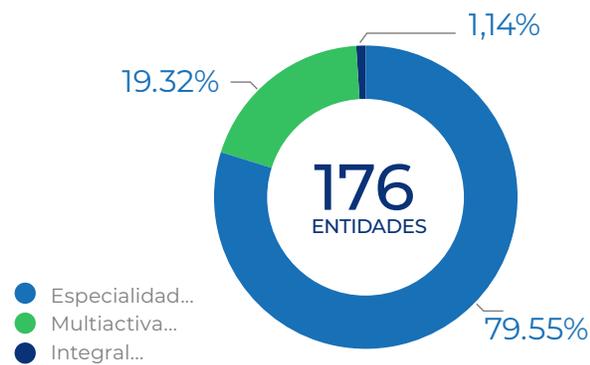


● ANTECEDENTES

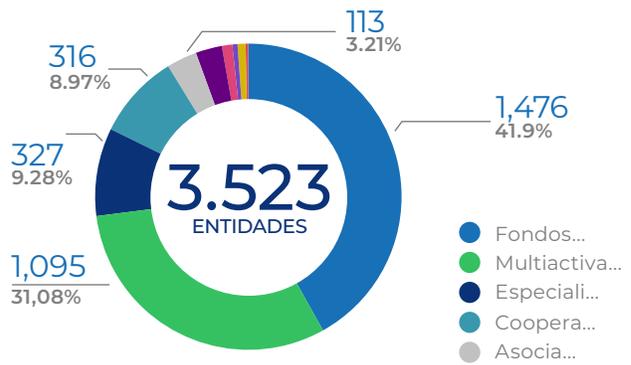
Por otro lado, se evidencia una reducción del número de asociados, relacionada en parte con el decrecimiento en el número de organizaciones vigiladas, las cuales se redujeron en 391 entidades vigiladas entre 2018 a 2021, lo que equivale a una reducción del 9,6%. De manera particular, las 3.699 organizaciones vigiladas a diciembre 2021 se concentran en la delegatura asociativa con aproximadamente el 95% (3.523) y el restante 5% a la delegatura financiera (176).

ORGANIZACIONES VIGILADAS A DICIEMBRE 2021

Entidades delegatura financiera



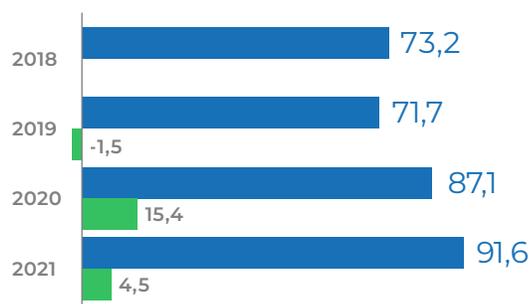
Entidades delegatura asociativa



En cuanto a la gestión y desempeño de la entidad reflejada en el avance registrado en el FURAG, se evidencia una tendencia positiva de mejoramiento, que incluso en 2020 con 87,1 puntos, le permitió ser reconocida por el DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, por estar entre las cinco (5) entidades nacionales con mayor esfuerzo institucional, por su incrementó de 15,4 puntos con respecto a los resultados obtenidos en 2019.

FURAG SUPERSOLIDARIA

- Puntaje
- Variación



● ANTECEDENTES

Situación que, en 2021 muestra una consolidación de estos esfuerzos alcanzando una puntuación de 91,6, logrando mantener un crecimiento de 4,5 puntos con respecto de la medición anterior y logrando posicionarse entre las primeras 12 entidades, de las 27 que conforman el Sector Hacienda.

Vale aquí la pena resaltar el esfuerzo realizado en la Entidad para crecer en las siete (7) dimensiones del MIPG, con un crecimiento promedio en las dimensiones de 18,5 puntos, en donde el mejor resultado se obtuvo en la dimensión de Talento Humano llegando a 97,6 puntos, registrando además el mayor crecimiento entre 2018 y 2021 con 23,7 puntos. Siendo también importante decir que, la dimensión de Evaluación de Resultados se ubicó con la más baja con 85,6 puntos y el penúltimo crecimiento más bajo en este mismo periodo.

MEDICIÓN DEL ÍNDICE DE DESEMPEÑO (IDI) POR DIMENSIONES 2021



La Entidad, como organismo descentralizado y técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, creada con la ley 454 de 1998, tiene una estructura que cuenta con: 7 áreas principales, una planta estructural y global de 141 empleos y 18 grupos de trabajo de acuerdo con la Resolución No. 2020410008935 del 25 de septiembre de 2020. Esta planta estructural y global concentra mayor cantidad de funcionarios

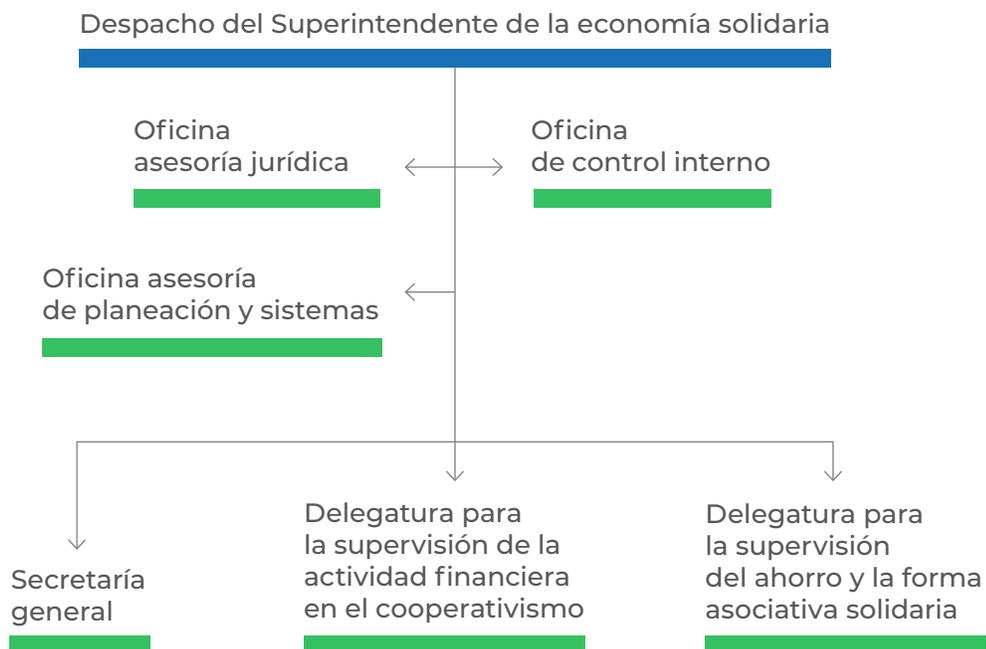
● ANTECEDENTES

en la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la forma Asociativa Solidarias con un 39% y luego con la Delegatura para la supervisión de la actividad financiera y el cooperativismo con un 22%, distribuyendo el restante 49% entre las demás áreas de la siguiente forma:

ÁREAS FUNCIONALES Y NÚMERO DE CARGOS



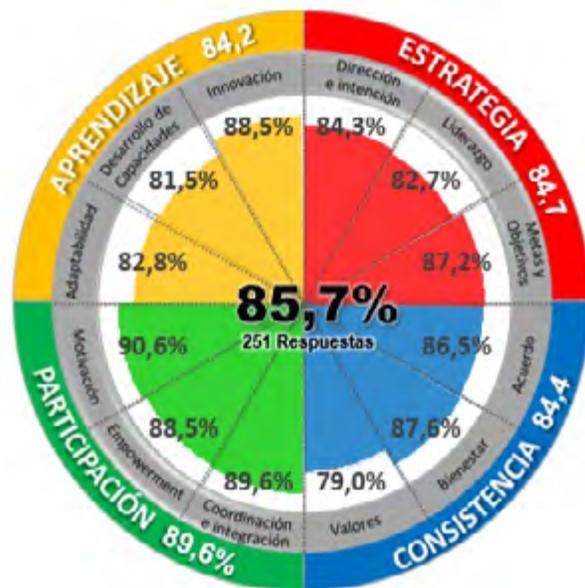
7 dependencias 141 cargos



● ANTECEDENTES

Por otro lado, sabiendo que el talento humano es un elemento decisivo para el éxito o el fracaso de las instituciones, porque de este depende que se obtengan los resultados y se cumpla la estrategia de la manera deseada. Vale la pena resaltar la realización de un análisis de la cultura y el clima organizacional que logró recolectar información de valor sobre la conducta de los individuos, los grupos en la organización, su alineación con el rumbo organizacional y la coherencia existente para estimular o facilitar el cometido de la estrategia.

En primer lugar, el resultado general del clima organizacional de la Super-solidaria de acuerdo con la medición realizada entre los meses de febrero y abril del año 2022, con la participación de 251 funcionarios y contratistas de la entidad, tiene una favorabilidad total de 85,7%. La dimensión con mejor valoración es “Participación” con 89,6% y la menor es “Aprendizaje Organizacional” con 84,2%. Sin embargo, la subdimensión de “Valores”, particularmente por el impacto de la pregunta relacionada con que existe temor a opinar, reportar errores, desacuerdos o dificultades en el trabajo, es la que mayor oportunidad de mejora representa.



De manera general el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad resaltan sobre las demás dimensiones, como síntoma de una cultura organizacional que funciona pero que necesita reajustarse en algunos casos. Resultado que no está matizado por temas de diversidad de género o condición

● ANTECEDENTES

generacional, sino más por la antigüedad y el tipo de vinculación que de los funcionarios, en donde tiene mayor tendencia a contestar favorablemente los funcionarios con ingreso más reciente y con vinculación por contrato de servicios.

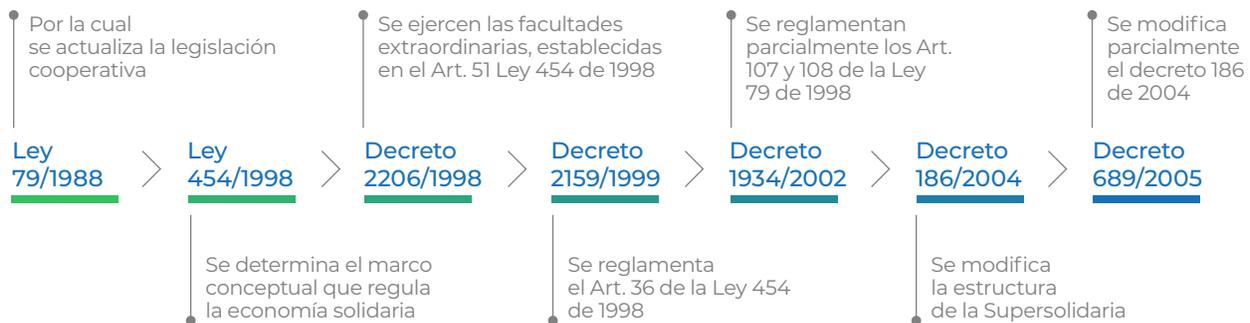
De acuerdo con lo anterior, se encontró que actualmente existe una cultura organizacional bastante equilibrada con enfoque hacia la ESTABILIDAD, por su inclinación hacia CONTROL y COMPETENCIA. En esta cultura las personas conciben la organización como un lugar donde existe preocupación por hacer el trabajo bien hecho, están muy orientadas al logro y son muy competitivas entre sí. Esto es promovido por los líderes decididos a lograr resultados y mantener la organización unida a través del cumplimiento de las reglas, las políticas formales y los procesos y, por eso, su gestión se caracteriza por el control y la exigencia de la realización correcta y eficiente del trabajo, pensando en asegurar la sostenibilidad y la estabilidad en el largo plazo.



Sin embargo, al contrastar con los resultados obtenidos en la definición de la cultura objetivo, existe una clara necesidad de cambiar la composición actual, hacia una cultura con enfoque interno, con mayor inclinación por la COLABORACIÓN y equilibrando las restantes dimensiones de CONTROL, INNOVACIÓN Y COMPETENCIA, en donde es notoria la pérdida de relevancia de la dimensión de competencia para dar protagonismo a la colaboración.

MARCO NORMATIVO

La interpretación de los lineamientos normativos, pertinentes a las funciones de supervisión de la Supersolidaria, indican los parámetros a tener en cuenta para la formulación del marco estratégico.



EN PARTICULAR DEL CONPES 4051 DE 2021, SE DESTACAN COMO INSUMOS PARA EL MARCO ESTRATÉGICO:

- ▶ La definición de las barreras que dificultan la mitigación del riesgo y favorecen la informalidad del sector; (1) la debilidad institucional para ejercer la supervisión; (2) la ausencia de sistematización de la información y los procedimientos relativos a las organizaciones; (3) el foco de la supervisión en empresas alguna vez registradas y (4) la falta de un enfoque basado en el manejo del riesgo.
- ▶ La exposición de las problemáticas que originan las falencias del modelo de supervisión:
 - ▶ Bajo nivel de implementación del enfoque de supervisión basado en riesgo.
 - ▶ Baja promoción de buenas prácticas para el ejercicio pleno del autocontrol y la autorregulación en las empresas, incluyendo el bajo aprovechamiento de los mecanismos de colaboración para la supervisión.

- ▶ Desarticulación entre los organismos responsables de supervisar a las empresas del sector en relación con la preservación de su naturaleza jurídica.
- ▶ Debilidad en la estructura institucional de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- ▶ Las líneas de acción relacionadas con la Superintendencia, propuestas por el CONPES:
 - ▶ Gestión del conocimiento en entidades de economía solidaria.
 - ▶ Fortalecer el modelo de supervisión y la estructura institucional de la Superintendencia.
 - ▶ Promover la implementación de buenas prácticas para el ejercicio pleno del autocontrol y la autorregulación en las empresas.
 - ▶ Articular a los organismos competentes para el desarrollo de las actividades de supervisión.

LOGRO Y RETOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

En cuanto al cumplimiento de la hoja de ruta Marco Estratégico 2019 - 2022 “Super - Visión para la Transformación”, para la implementación de un modelo de supervisión y gestión prospectivo, participativo que aporte a la economía solidaria. Se destacan los siguientes logros y retos.

Eje	Logros	Retos
Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Expedición de la Circular Básica Contable y Financiera. Definición de mapas de riesgos de la Delegaturas Financiera y Asociativa. Adopción del nuevo Marco de Supervisión e inicio de la implementación Desarrollo de 19 tableros de analítica para supervisión. Expedición de la circular para el reporte del balance social y beneficio solidario. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro. Monitorear la implementación del SIAR (operativo y mercado). Ampliar la cobertura de las entidades supervisadas bajo el nuevo marco Definir un nuevo sistema de clasificación de las empresas del sector.
Procesos y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de una estructura de 18 grupos internos de trabajo. Simplificación y rediseño del mapa de procesos. Desarrollo, divulgación e implementación del tablero de control de indicadores Consolidación del mapa de riesgos institucionales. Evaluación del nuevo modelo de operación a través de auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Apropiar herramientas para implementar flujos de trabajo e integración Fortalecer la implementación de la política de gestión estadística. Apropiar herramientas de gestión de la inversión e indicadores.
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de programas para mejorar clima laboral (2021: 89,32%) Fortalecimiento en la implementación de los planes de capacitación y formación Implementación de plan de bienestar social para atención mental y psicosocial Definición del sistema integrado de evaluación institucional. Fortalecimiento de las políticas de integridad y conflicto de intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el rediseño institucional. Fortalecer la gestión del cambio, conocimiento e innovación. Incrementar la práctica de evaluación por competencias y méritos Realizar la nivelación salarial, coherente con otras superintendencias.
Datos y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la política gobernanza del dato, con componente de calidad Inventario de activos de información, articulado con el mapa de procesos. Implementación y cumplimiento del plan de transferencia documental. Control y monitoreo a las condiciones de almacenamiento en el archivo central 1560 entidades solidarias depuradas de la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la administración del ciclo de vida y madurez del dato. Ampliar cobertura y depuración de 4.000 entidades solidarias. Diagnosticar la gestión y tabla de valoración documental. Actualizar tabla de retención documental, sistema de conservación Actualizar plan institucional de archivos- PINAR.
Marco Regulatorio Sectorial	<ul style="list-style-type: none"> Participación en la formulación del CONPES 4051 de 2021 Participación en la formulación del CONPES 4005 de 2020 Actualización y socialización de la Circular Básica Jurídica - Marco Regulatorio Protección frente a pretensiones económicas ascendían a \$933.000 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar la generación continua de regulación, iniciativas y doctrinas Evolucionar la agenda regulatoria y guías de buenas prácticas para: inversiones, metodologías para cumplimiento de la naturaleza jurídica, inclusión financiera y conformación de grupo de trabajo de innovación.
Posicionamiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Realización de encuentros y sensibilizaciones dirigidas a los grupos de interés Publicación de piezas de comunicación para grupos de valor. Fortalecimiento de redes sociales como: LinkedIn, Instagram y YouTube. 310 servidores públicos y contratistas con curso de lenguaje claro del DNP. 	<ul style="list-style-type: none"> Retomar la emisión del Programa de Televisión Supersolidaria Te Ve Rediseñar la página web, que permitirá mayor usabilidad e inclusión Ampliar los mecanismos de participación de grupos de interés
Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> Solución almacenamiento en la nube. Gestión de mantenimiento de UPS, planta eléctrica y aire acondicionado. Implementación de Política Backups. Apropiación de herramienta gestión de cuentas de cobro. Implementación de solución telefonía IP. Gestionar las mejoras a los sistemas eSigna y trámites. Desarrollo nueva versión de aplicativo móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar el protocolo IPV6. Construir infraestructura y catálogo de componentes TI. Generar diccionario de datos y componentes de información. Diagnosticar las necesidades para el nuevo capturador. Definir una arquitectura de interoperabilidad. Implementar el plan de seguridad y privacidad de la información. Implementar la herramienta Aranda. Construir el plan de continuidad del negocio Fortalecer la arquitectura empresarial de la entidad.

Para materializar los productos definidos en el plan estratégico 2019 – 2022, se formularon nueve (9) proyectos de inversión, con extensión de tiempo para su ejecución hasta el año 2023.

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Proyecto	Objetivos
Acervo documental	Dar continuidad a los procesos técnicos archivísticos. Garantizar la custodia integral a los documentos del archivo central. Continuar con estandarización de procesos, procedimientos, y la creación/actualización de instrumentos Disminuir el riesgo de deterioro significativo o pérdida del patrimonio documental Dar cumplimiento de la normatividad establecida por el Archivo General de la Nación. Materializar la visión de la entidad frente a la transformación digital
Arquitectura tecnológica	Asegurar la continuidad de los productos y/o servicios de TI. Adoptar metodologías de innovación que respondan a las necesidades del sector solidario.
Gobierno corporativo	Generar prácticas de buen gobierno en las cooperativas de ahorro y crédito
Supervisión de fondos de empleados de ahorro y crédito	Aumentar la rigurosidad de las Mutuales que tienen ahorros.
Normativa y regulatoria	Generar análisis de información del sector de la economía solidaria Estandarizar la regulación normativa y generar análisis de datos del sector de la economía solidaria
Nueva Sede	Ampliar y mejorar la distribución física de los puestos de trabajo Adecuar las condiciones de ergonomía de los funcionarios
Prevención de Riesgos jurídicos y financieros de organizaciones	Determinar el universo de Organizaciones Solidarias sujetas de vigilancia Extender la supervisión de las Organizaciones Solidarias.
Supervisión basada en riesgos	Implementar metodologías para la supervisión por riesgos en la Supersolidaria. Sensibilizar a los órganos de administración y control sobre los sistemas de administración de riesgos
Sistemas de gestión	Actualizar los Sistemas de Gestión de la Entidad Socializar los sistemas de gestión implementados en la entidad a los servidores públicos

ANÁLISIS DE BRECHAS

Para definir la estrategia de la Supersolidaria 2023-2026 y orientar la estructuración de proyectos de inversión, se tomó como punto de partida el árbol de problema de la vigencia 2019 – 2022, con la realización de ejercicios de revisión que permitieran establecer los avances relacionados con la mitigación de la problemática central, en cada uno de los 6 ejes temáticos definidos, para actualizar el árbol de problema, con la comprobación del estado y evolución de los efectos y causas directas e indirectas, y los consecuentes impactos análisis de brechas de la problemática central que busca mejorar el modelo de supervisión y gestión del sector solidario.

EJES TEMÁTICOS 2019-2022

- 1 Modelo de gestión.
- 2 Procesos y proyectos.
- 3 Capital humano.
- 4 Datos y toma de decisiones.
- 5 Sistemas de información.
- 6 Marco regulatorio sectorial.

PROBLEMA CENTRAL 2019-2022

Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y bajo impacto en el sector solidario

Para esto, se realizaron encuestas, talleres de co-creación y reuniones de validación y valoración de la información recolectada que evidenció importantes avances en los ejes de procesos y proyectos y marco regulatorio (destacados en color verde), causas aún relevantes en los ejes de Modelo de gestión, Capital humano, Datos y toma de decisiones (destacados en color amarillo) y algunas causas que aumentaron su relevancia en este periodo de tiempo principalmente en el eje de sistemas de información (destacadas en color rojo). En relación con los cambios en la magnitud de los efectos, aunque la mayoría se mantienen o han aumentado en forma leve, se destaca la disminución de los efectos en el eje de marco regulatorio y un aumento significativo en el efecto “sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la unidad” del eje proceso y proyectos.

ÁRBOL DE PROBLEMA 2019-2022

Efectos de largo plazo	Baja generación de valor público a la economía y la sociedad en general												
	Bajo desarrollo del sector de la economía solidaria.												
Efectos indirectos	Afectación de los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.		Baja productividad del personal, baja calidad del servicio a los usuarios y poca adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.					Poca visibilidad y posicionamiento de la entidad frente a los grupos de interés.					
			Presupuestación inadecuada y costos excesivos.										
	Disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.	Dificultad para el mejoramiento de procesos.		Dificultad para el mejoramiento de procesos.		Pérdida del sentido de pertenencia.	Bajo impacto de los planes, programas y proyectos en el sector.		Poca generación de conocimiento del sector		Pérdida de legitimidad y confianza.		
		Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad.		Falta de pertinencia y baja efectividad en la planeación estratégica, la toma de decisiones y la ejecución de planes, programas y proyectos.			Decisiones, soluciones, estrategias y servicios poco ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		Poca trazabilidad y baja capacidad de procesamiento de información				
Demoras, reprocesos y sobre procesos de las actividades de la entidad.		Dificultad en la gestión integral y la toma de decisiones.											
Efectos directos	Fallas recurrentes en la gestión de las entidades vigiladas		Los procesos operan de manera independiente y sin orientación a los usuarios (internos y externos).		Insuficiente trabajo en equipo.	Pérdida del conocimiento adquirido en la entidad.	Costos relacionados con contratación e inducción.		Insuficiente acceso a información de calidad relacionada con dichos grupos.	Información insuficiente o de baja calidad que afecta la gestión y operación de la entidad	Aplicación de decisiones de intervención subjetivas y poco pertinentes.	Daños jurídicos a la entidad.	
Problema	Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y bajo impacto en el sector solidario												
Causas directas	Baja previsibilidad de los riesgos en la gestión de las entidades vigiladas		Metodología poco pertinente para la definición, seguimiento y control de indicadores.	Poca estandarización y articulación de los procesos de la entidad.	Inestabilidad en las prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Falta competencias y habilidades del talento.	Alta dependencia y rotación del personal contratista.		Poca interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.		Sistemas de información desarticulados y de baja operabilidad.	Entorpecimiento del ejercicio de la supervisión por causas indirectas asociadas al marco regulatorio vigente y la gobernanza del sector.	
Causas indirectas	No se desarrollan análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro del sector.										Insuficiencia, y falta de claridad y unificación de criterios para la supervisión.		
	Falta claridad en la definición de criterios para el ejercicio de la supervisión que obstaculiza la generación de alertas tempranas		Insuficiente implementación del modelo de operación de procesos.		Falta de una estructura por grupos de trabajo.	Alta rotación de los directivos y la falta de liderazgo efectivo.	Falta de capacitación	Escasa motivación y afectación del clima laboral.	Demoras en los procesos de contratación.	Inadecuada caracterización de los grupos de interés.	Deficiencia en canales de comunicación con los grupos de interés.	Poca interoperabilidad interna y externa de los sistemas de información de la entidad.	Deficiente parametrización de los aplicativos utilizados.
	El SGC ni ha implementado a cabalidad la gestión integral de los riesgos.												Baja incidencia de la entidad en el diseño de marcos normativos para el sector solidario.
Causas estructurales	Poca orientación de la gestión al usuario/ciudadano, baja capacidad de innovación y de gestión del cambio.												
	Insuficiente implementación del modelo de gestión pública por resultados y de los marcos normativos para la transformación digital en la entidad.												
Eje	Modelo de gestión		Procesos y proyectos		Capital humano			Datos y toma de decisiones		Sistemas de información		Marco regulatorio sectorial	

ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026

Dando continuidad al ejercicio de construcción de marco estratégico usando la metodología de marco lógico; con los ejercicios de co-creación, valoración, validación y análisis de antecedentes, se dio la oportunidad de fusionar e incluir causas y efectos, y ajustar problemática central a los nuevos desafíos de la entidad y, a simplificar los ejes temáticos, pasando de 6 a 4.

EJES TEMÁTICOS 2023-2026

- 1 Modelo de supervisión
- 2 Capital humano - MIPG
- 3 Conocimiento e innovación
- 4 Tecnología

PROBLEMA CENTRAL 2023-2026

Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y con baja cobertura del sector solidario

Estos ejercicios permitieron actualizar el árbol de problemas integrando los nuevos ejes temáticos y realizar un ejercicio más ajustado para la definición de los objetivos específicos, productos estratégicos y proyectos de inversión para el cierre de las brechas.

● ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026

Efectos de largo plazo	Baja generación de valor público a la economía y la sociedad en general														
	Poca visibilidad del sector de la economía solidaria.														
Efectos indirectos	Afectación de los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.		Baja productividad del personal, baja calidad del servicio a los usuarios y poca adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.				Presupuestación inadecuada y costos excesivos.								
	Disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.		Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad.		Pérdida del sentido de pertenencia y fuga de capital humano.		Decisiones, soluciones, estrategias y servicios poco ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		Bajo impacto de los planes, programas y proyectos en el sector.		Poca generación y publicación de conocimiento del sector				
			Falta de pertinencia y baja efectividad en la planeación estratégica, la toma de decisiones y la ejecución de planes, programas y proyectos.				Falta apropiación e impulso de las iniciativas por parte de las entidades competentes para su materialización		Débil gestión de la estratégica, continuidad del negocio y riesgos en tecnología						
Dificultad en la gestión integral y la toma de decisiones.										Poca trazabilidad y baja capacidad de procesamiento de información					
Efectos directos	Fallas recurrentes en la gestión de las entidades vigiladas		Poco Autocontrol, autogobierno y replicación de buenas practicas	Insuficiente trabajo en equipo.	Pérdida del conocimiento adquirido en la entidad.	Costos y demoras relacionadas con contratación e inducción.		Insuficiente acceso a información, reportes y/o datos abiertos de calidad relacionada con dichos grupos.		Información insuficiente o de baja calidad que afecta la gestión y operación de la entidad					
Problema	Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y con baja cobertura del sector solidario														
Causas directas	Baja previsibilidad de los riesgos en la gestión de las entidades vigiladas			Inestabilidad en las prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Falta competencias y habilidades del talento.	Alta dependencia y rotación del personal contratista.		Poca interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.			Sistemas de información desarticulados, de baja operabilidad y usabilidad.				
Causas indirectas	No se desarrollan análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro del sector.	Brecha entre modelo de SBR, procesos y la estructura de la entidad.	Falta claridad en criterios para el ejercicio de la supervisión integrado	Alta rotación de los directivos y la falta de liderazgo efectivo.		Falta de capacitación		Escasa motivación y afectación del clima laboral.	Demoras en los procesos de contratación.	Inadecuada caracterización y segmentación de los grupos de interés.	Poca visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad.	Deficiencia en canales de comunicación con los grupos de interés.	Poca interoperabilidad interna y externa de los sistemas de información de la entidad.	Redundancia en la solicitud de información en los diferentes sistemas de información	Poca parametrización de los aplicativos.
	El SGC no ha implementado a cabalidad la gestión integral de los riesgos.							Baja remuneración y falta de incentivos.	Deficiencia en los modelos estadísticos	Gestión documental desactualizada	Poca actualización de tecnologías de información	Baja implementación de la política de seguridad de información			
Causas estructurales	Debilidad en la estructura organizacional y planta de personal para el cumplimiento y cobertura de sus funciones														
	Insuficiente implementación del modelo de gestión pública por resultados y apropiación de los marcos normativos del sector														
Eje	Modelo de supervisión			Capital humano			Conocimiento e Innovación			Tecnología					

Adicionalmente, desde esta aproximación, para el efectivo cierre de brechas y cumplimiento del plan estratégico, se alinearon (usando convención de colores) las causas y los efectos con la estructuración de 3 proyectos de inversión necesarios, integrados al nuevo árbol de problema 2023-2026.

Proyectos de inversión	Modelo de supervisión			Modelo de gestión - MIPG			Tecnología		
Objetivos	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión - Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional			Disminuir los reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor			Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI Mejorar gestión del ciclo de vida de la información - Fomentar capacidades TI		

MARCO ESTRATÉGICO 2023-2026

Para asegurar la coherencia y continuidad con lineamientos estratégica que permitan lograr los resultados previstos, se propone una misión, una visión y una política de calidad que evoluciona y se proyecta con mayor fuerza, consistencia y simplicidad, para el fortalecimiento del propósito de largo plazo, mientras se dota este nuevo periodo, de una personalidad e intensión propia, apoyado en el desarrollo de valores y la renovación del eslogan.

	2019-2022	2023- 2026
Misión	La Supersolidaria es una entidad técnica del Estado que trabaja por la sostenibilidad de las organizaciones, la protección de los derechos de los asociados y de la comunidad en general, anticipándose a los desafíos para el posicionamiento y avance de la economía solidaria.	La Supersolidaria es una entidad técnica del Estado que trabaja desde la supervisión por la protección de las organizaciones de la economía solidaria y de los derechos de sus asociados.
Visión	La Supersolidaria se destacará por su modelo de supervisión prospectivo, participativo y efectivo, y por su aporte al posicionamiento y avance de la economía solidaria	En 2026 la Supersolidaria se destacará por la efectividad del modelo integral de supervisión y por su aporte a la visibilización de la economía solidaria
Valores	Honestidad Compromiso Respeto Diligencia Justicia Solidaridad	Solidaridad Adaptabilidad Diligencia Justicia Compromiso Honestidad Respeto
Política de calidad	La Supersolidaria asegura la sostenibilidad de las organizaciones y la protección de los derechos de los asociados, a partir de un modelo de gestión preventivo, oportuno, efectivo y confiable.	La Supersolidaria protege las organizaciones solidarias y los derechos de sus asociados, gestionando eficientemente: conocimiento, personas, procesos, proyectos y tecnología, mediante la mejora continua de modelos de gestión implementados y de su modelo integral de supervisión, cumpliendo requisitos aplicables.
Eslogan	Super-visión para la transformación	Super-visión efectiva En Cobertura de su modelo En Gestión integral En Apropiación de TIC En Prevención de riesgos En Desarrollo de talentos En Promover autocontrol En Promover autoregulación En ...

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026

Para el efectivo cierre de brechas y cumplimiento del marco estratégico, se definieron y validaron 3 objetivos estratégicos, que concentrarán el esfuerzo y los recursos de la entidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MÉTRICAS

Foco	Objetivo Estratégico	Objetivos Proyecto de Inversión	Métrica
Modelo de Supervisión	Aumentar la apropiación y cobertura del modelo integral de supervisión	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión - Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional	% de cobertura: Desde la supervisión Financiera o Asociativa, Teniendo en cuenta variables de Formalidad e Informalidad
Modelo de gestión – MIPG	Aumentar la efectividad del modelo de gestión de la entidad	Disminuir reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor	Medición del FURAG Top 10 Ministerio de Hacienda y/o Top 30 a nivel nacional
Tecnología	Apropiar las TIC necesarias para un modelo de supervisión y gestión efectivo	Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI, Mejorar gestión del ciclo de vida de la información - Fomentar capacidades TI	% de cumplimiento ANS (Acuerdos de niveles de servicio)

Adicionalmente, en alineación con las causas, efectos y proyectos de inversión, se definen y relacionan los objetivos específicos o fines y los medios necesarios para ejecución del plan estratégico, integrando al nuevo árbol de objetivos 2023-2026, que a su vez muestran la alineación con los proyectos de inversión definidos en la parte de abajo y la relación que guardan con los ejes temáticos.

ÁRBOL DE OBJETIVOS 2023-2026

Objetivos	Aumentar la apropiación y cobertura del modelo integral de supervisión (% de cobertura: Financiera/Asociativa, Formalidad/Informalidad)		Aumentar la efectividad del modelo de gestión de la entidad (Medición del FURAG en el Top 10 Hacienda y Top 30 nacional)		Apropiar las TIC necesarias para un modelo de supervisión y gestión efectivo (% de cumplimiento de los ANS)								
Visibilizar la economía solidaria y generar valor público a la sociedad													
Fines	Proteger los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.		Mejorar la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.										
	Prevenir la disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.		Mejorar la efectividad en la toma de decisiones, asignación de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos		Generar reportes integrales con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable								
			Balancear la carga y concentración de tareas entre los grupos de trabajo de la entidad.		Fortalecer del sentido de pertenencia y trabajo en equipo	Gestionar soluciones, estrategias y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		Impactar positivamente con los planes, programas y proyectos en el sector.	Generar y publicar conocimiento del sector				
	Apropiar el modelo de gestión por proyectos y procesos estandarizados e interdependientes con orientación al usuario (interno y externo)		Apropiar e impulsar las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes para su materialización	Gestionar la estratégica, continuidad del negocio y de riegos en tecnología		Lograr la trazabilidad y producción continua de información y conocimiento							
Fortalecer la gestión de las entidades vigiladas		Aumentar del Auto-control, autogobierno y la replicación de buenas practicas	Preservar la memoria institucional y el "Saber hacer"		Disminuir las demoras relacionadas con contratación e inducción.		Acceder a información, reportes y/o datos abiertos de calidad relacionada grupos de interés de la entidad.		Gestionar Información suficiente y de calidad para la operación de la entidad y sus proyectos				
Propósito central	Modelo integral de supervisión y gestión efectivo, con mayor cobertura y protección del sector solidario												
Medios	Ejercicio de las funciones de supervisión integral		Estabilidad de prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Competencias del talento alineadas con el modelo integral de supervisión.	Grupos de trabajo, cargos y roles acordes con las necesidades de la entidad		Interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.		Tecnología que facilita la integración, interoperabilidad y uso de los sistemas de información.				
	Herramientas, mecanismos, metodologías y análisis a nivel macro, meso y micro que facilitan la implementación del modelo integral de supervisión y gestión.	Claridad en criterios para el ejercicio de la supervisión integrado	Liderazgo efectivo.		Capacitaciones alineadas con el modelo integral de supervisión y gestión	Eficiencia en procesos de contratación, inducción, desarrollo e carrera, motivación y mejora del clima laboral.		Caracterización y segmentación de los grupos de interés.	Visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad.	Efectividad y cobertura de los canales de comunicación con los grupos de interés.	Canales de comunicación actualizados, funcionales y accesibles	Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad	Parametrización de los aplicativos.
	Sistema de gestión y estructura organizacional acorde con el modelo de supervisión integral				Nivelación salarial según funciones, carga y curva de salarios	Eficiencia de los modelos estadísticos	Gestión documental actualizada	Tecnologías actualizadas para suplir las necesidades de la entidad	Implementación de la política de seguridad de información				
Perfeccionamiento de la estructura organizacional y los roles de la planta de personal para el cumplimiento y cobertura de sus funciones								Implementación del modelo de gestión pública por resultados y apropiación de los marcos normativos del sector					
Eje	Modelo de supervisión		Capital humano		Conocimiento e Innovación		Tecnología						
Proyectos de inversión	Modelo de supervisión			Modelo de gestión - MIPG			Tecnología						
Objetivos	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional			Disminuir los reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor			Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI						

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS 2023-2026

Finalmente, en relación con los objetivos específicos, se definen los productos estratégicos y su alineación con los proyectos de inversión.

Matriz integral de riesgos consolidada por región, departamento, ciudad y tipo o tamaño de vigiladas.	Documento de análisis del FURAG con evidencia de la mejora de la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.				
	Documentos de evaluaciones de responsables de presupuesto sobre su efectividad en la gestión de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos		Banco de reportes publicado con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable		
Reportes de verificación de la gestión integral de supervisión de cumplimiento y complementarlo con la gestión basada en el análisis del riesgo.	Acuerdos de gestión con roles de los grupos de trabajo alineados con la estrategia	Sistema Integral de evaluación institucional y de desempeño del Capital Humano, con enfoque en el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y la gestión del cambio de cultura y clima organizacional.	Informes de satisfacción de las soluciones a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Informe de satisfacción de gremios sobre impacto de planes y proyectos en el sector.	Reportes publicados de conocimiento del sector
	Tableros de gestión de proyectos, procesos, actividades, indicadores y presupuesto por área de la entidad.		Reporte de casos de buenas prácticas de la apropiación e impulso de las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes.	Documentos para la planeación estratégica, continuidad del negocio y gestión de riesgos en tecnología	Flujos de trabajo y de información estandarizados y/o automatizados para la trazabilidad y producción continua de conocimiento
Reporte de casos de buenas prácticas de las gestiones de regionalización, autocontrol y autogobierno de y para las vigiladas	Banco de información con la memoria institucional, el "Saber hacer" y los documentos de conversión de conocimiento empírico a explícito.	Proceso de contratación e inducción estandarizado y automatizado.	Tableros de visualización de información para análisis descriptivo, prospectivo, predictivo y cognitivo, relacionados con las necesidades de los grupos de interés de la entidad.	Modelo de calidad de Datos mediante sus características: Exactitud, Completitud, Consistencia, Credibilidad, Actualidad, Accesibilidad... (Ejemplo: ISO25000)	

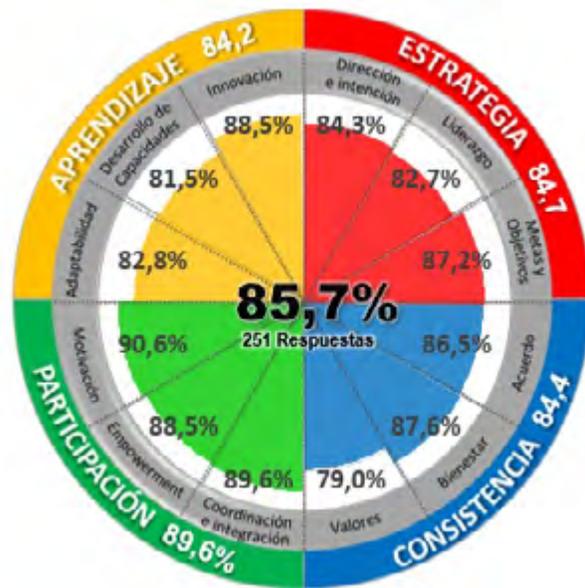
RELACIÓN DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS CON PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN



ANEXO 1. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Por otro lado, sabiendo que el talento humano es un elemento decisivo para el éxito o el fracaso de las instituciones, porque de este depende que se obtengan los resultados y se cumplan las metas de la manera deseada. Vale la pena resaltar la realización de un análisis de la cultura y el clima organizacional que logró recolectar información de valor sobre la conducta de los individuos, los grupos en la organización, su alineación con el rumbo organizacional y la coherencia existente para estimular o facilitar cometido de la estrategia.

En primer lugar, el resultado general del clima organizacional de la Supersolidaria de acuerdo con la medición realizada entre los meses de febrero y abril del año 2022, con la participación de 251 funcionarios de la entidad, tiene una favorabilidad total de 85,7%, logrando un grado de confiabilidad del 95% y margen de error del 3,68, a través de la utilización de una herramienta que apropia el reconocido modelo Deninson de diagnóstico de la medición del clima organizacional, que valora cuatro dimensiones: Aprendizaje, Estrategia, Consistencia y Participación que se subdividen en 12 dimensiones a partir de 36 preguntas estandarizadas.



Entre los resultados que vale la pena resaltar tenemos que la dimensión con mejor valoración es “Participación” con 89,6% y la menor es “Aprendizaje Organizacional” con 84,2%. Sin embargo, la subdimensión de “Valores” es la más baja con un 79%, siendo la única que no supera la barrera del 80%, particularmente por el impacto de la pregunta relacionada con que existe temor a opinar, reportar errores, desacuerdos o dificultades en el trabajo, dado que esta pregunta obtuvo solamente un 70%.

De igual forma, es importante es resultado de la motivación, compromiso y el orgullo general evaluado en la subdimensión de “Motivación” tiene el valor más alto con un 90,6% principalmente por el deseo de permanencia en la entidad en la que el 92% respondieron estar de acuerdo.

De manera general se tiene un buen resultado en donde el sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad resaltan sobre las demás dimensiones, como síntoma de una cultura organizacional que funciona pero que necesita reajustarse en algunos casos. Resultado que no está matizado por temas de diversidad de género o condición generacional, sino más por la antigüedad y el tipo de vinculación que de los funcionarios, en donde tiene mayor tendencia a contestar favorablemente los funcionarios con ingreso más reciente y con vinculación por contrato de servicios. Siendo necesario realizar análisis de microclimas, para identificar situaciones susceptibles de mejora y oportunidades relevantes o sustanciales en equipos pequeños que no son evidentes en los resultados generales.

De acuerdo con lo anterior, en la Super-solidaria se encontró que actualmente existe una cultura organizacional bastante equilibrada con enfoque hacia la ESTABILIDAD, por su inclinación hacia CONTROL y COMPETENCIA con una calificación de 28.08 y 26.81 respectivamente. En esta cultura las personas conciben la organización como un lugar donde existe gran preocupación por hacer el trabajo bien hecho, están muy orientadas al logro y son muy competitivas entre sí, por esta razón, se sienten exitosas solamente cuando logran ser eficientes en el cumplimiento de sus tareas, con calidad y a bajo costo. Esto es promovido por los líderes decididos a lograr resultados y mantener la organización unida a través del cumplimiento de las reglas, las políticas formales y los procesos y por eso su gestión se caracteriza por el control y la exigencia de la realización correcta y eficiente del trabajo, pensando en asegurar la sostenibilidad y la estabilidad en el largo plazo. Siendo importante resaltar que la dimensión de INNOVACIÓN fue la menor valorada de la cultura actual con 21.85 continúa siendo importante.



Sin embargo, al contrastar con los resultados obtenidos en la definición de la cultura objetivo, existe una clara necesidad de cambiar la composición actual, hacia una cultura con enfoque interno con mayor inclinación por la COLABORACIÓN obteniendo un 28.40 y equilibrando las restantes dimensiones de CONTROL, INNOVACIÓN Y COMPETENCIA en 23.98, 23.79 y 23.68, en donde es notoria la pérdida de relevancia de la dimensión de competencia para dar protagonismo a la colaboración, lo que significa darle prioridad a la necesidad de desarrollar la habilidad de trabajar con otros de manera efectiva para alcanzar objetivos compartidos, aspirando a superar con mayor facilidad los desafíos apoyados en las sinergias que ofrece la colaboración y evitando las fricciones o la individualidad propia de la competencia.

Así, actualmente existe un consenso en la percepción de un tipo de cultura organizacional inclinada hacia al CONTROL y la COMPETENCIA, y una necesidad bastante generalizada de darle mayor protagonismo a una cultura orientada hacia la COLABORACIÓN e INNOVACIÓN, pasando de un enfoque de estabilidad a uno de mayor flexibilidad y dinamismo, en el que las personas están más involucradas, son más proactivas y toman de riesgos calculados, estimulados por un ambiente creativo que promueve el desarrollo y aprovechamiento del talento.

Podría decirse entonces, que la estrategia de la Supersolidaria y cultura organizacional están en proceso de alineación y ajuste orgánico normal, y por eso se tiene un buen clima laboral, sin embargo, presenta oportunidades localizadas de mejora. Sin embargo, para acelerar y magnificar los impactos positivos se recomienda, generar un plan de acción que aumente las características que mantienen la organización unida a través de la lealtad, el compromiso y la confianza mutua, mientras se trabaja en moderar las que mantienen a la organización unida a través de procedimiento, reglas y políticas formales, esto permitirá a los funcionarios percibir mayor coherencia y sentirse más identificados con la organización para la que trabajan, lo que aumentará la probabilidad de que tengan mejor actitud y compromiso, y en consecuencia estén más dispuestos y preparados para retos de mayor envergadura y por supuesto para continuar haciendo un trabajo eficiente. Siendo importante para la definición de acciones la realización de ejercicios a través de grupos focales con las áreas con los puntajes de clima más bajos, de forma que permita conocer, entender y priorizar las necesidades, percepciones y sentires puntuales.

Siendo los temas a los que se sugiere dar atención prioritaria, la aparente existencia de un temor a opinar, reportar errores, desacuerdos o dificultades en el trabajo y a la preocupación por la falta de mayor esfuerzo por integrar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con nuestros procesos.

ANEXO 2. ANÁLISIS DE BRECHAS

Para definir la estrategia de la Supersolidaria 2023-2026 y orientar la estructuración de proyectos de inversión, se tomó como punto de partida el árbol de problema de la vigencia 2019 – 2022, con la realización de ejercicios de revisión que permitieran establecer los avances relacionados con la mitigación de la problemática central, traducida en la reducción o incremento de la MAGNITUD de efectos identificados en el árbol de problema 2019-2022 y de la pérdida o aumento de RELEVANCIA de las causas incluidas en dicho árbol para cada uno de los 6 ejes temáticos definidos. Esto con el objeto de actualizar el árbol de problema, con la comprobación del estado y evolución de los efectos y causas directas e indirectas, y los consecuentes impactos análisis de brechas de la problemática central que busca mejorar el modelo de supervisión y gestión del sector solidario.

EJES TEMÁTICOS 2019-2022

- 1 Modelo de gestión.
- 2 Procesos y proyectos.
- 3 Capital humano.
- 4 Datos y toma de decisiones.
- 5 Sistemas de información.
- 6 Marco regulatorio sectorial.

PROBLEMA CENTRAL 2019-2022

Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y bajo impacto en el sector solidario

Para esto, se realizó una encuesta por cada uno de los seis ejes temáticos, dirigidas a funcionarios específicos seleccionados por representar públicos relevantes para aportar su valiosa y muy pertinente opinión para actualizar el entendimiento de la problemática central identificada: “El modelo de supervisión y gestión es reactivo, poco articulado, de baja productividad y bajo impacto en el sector solidario” en la Supersolidaria, a través de la valoración de la relevancia actual de las causas

identificadas en la vigencia del ejercicio anterior y de la magnitud actual percibida de los efectos previstos por cada Eje. Esta encuesta preguntó primero por la RELEVANCIA de cada una de las causas identificadas para cada eje, a través de un ejercicio de valoración con cinco opciones: 1. “Ahora se ha vuelto muy relevante”, 2. “Se ha vuelto un poco más relevante”, 3. “Mantiene la misma relevancia”, 4. “Ahora tiene poca relevancia” y 5. “Ya no tiene relevancia”. Luego, recopiló la opinión de los encuestados sobre la MAGNITUD de cada uno de los efectos identificados utilizando la misma dinámica de valoración con cinco opciones: 1. “Ha empeorado mucho”, 2. “Ha empeorado un poco”, 3. “Sigue igual”, 4. “Ha mejorado un poco” y 5. “Ha mejorado mucho”.

De esta forma, los resultados obtenidos se consolidaron para cada uno de los ejes y luego fueron validados e incluso en algunos casos revalorados para llegar a consensos, apoyados en talleres y reuniones de co-creación que evidenciaron por un lado, importantes avances reflejados en los dos efectos de largo plazo en donde la “Baja generación de valor público a la economía y la sociedad en general” y el “Bajo desarrollo del sector de la economía solidaria” registraron que han mejorado un poco, mientras con respecto a las dos causas estructurales identificadas “Poca orientación de la gestión al usuario/ciudadano, baja capacidad de innovación y de gestión del cambio” y “Insuficiente implementación del modelo de gestión pública por resultados y de los marcos normativos para la transformación digital en la entidad”, que de acuerdo con la opinión y el trabajo realizado se han vuelto un poco más relevantes.

De esta manera la recopilación, procesamiento, ordenamiento y presentación de los resultados permitió evidenciar las variaciones en el árbol de problema producidas por la gestión realizada a la fecha, que se presentan en el cuadro de evolución que se presenta a continuación:

EVOLUCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMA 2019-2022

Efectos de largo plazo	Baja generación de valor público a la economía y la sociedad en general											
	Bajo desarrollo del sector de la economía solidaria.											
Efectos indirectos	Afectación de los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.	Baja productividad del personal, baja calidad del servicio a los usuarios y poca adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.					Poca visibilidad y posicionamiento de la entidad frente a los grupos de interés.					
	Disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.	Dificultad para el mejoramiento de procesos.		Dificultad para el mejoramiento de procesos.		Pérdida del sentido de pertenencia.	Bajo impacto de los planes, programas y proyectos en el sector.		Poca generación de conocimiento del sector		Pérdida de legitimidad y confianza.	
		Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad.	Falta de pertinencia y baja efectividad en la planeación estratégica, la toma de decisiones y la ejecución de planes, programas y proyectos.		Decisiones, soluciones, estrategias y servicios poco ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		Poca trazabilidad y baja capacidad de procesamiento de información					
Demoras, reprocesos y sobre procesos de las actividades de la entidad.	Dificultad en la gestión integral y la toma de decisiones.		Costos relacionados con contratación e inducción.		Insuficiente acceso a información de calidad relacionada con dichos grupos.		Información insuficiente o de baja calidad que afecta la gestión y operación de la entidad		Aplicación de decisiones de intervención subjetivas y poco pertinentes.			
Efectos directos	Fallas recurrentes en la gestión de las entidades vigiladas	Los procesos operan de manera independiente y sin orientación a los usuarios (internos y externos).		Insuficiente trabajo en equipo.		Pérdida del conocimiento adquirido en la entidad.		Insuficiente acceso a información de calidad relacionada con dichos grupos.		Daños jurídicos a la entidad.		
Problema	Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y bajo impacto en el sector solidario											
Causas directas	Baja previsibilidad de los riesgos en la gestión de las entidades vigiladas	Metodología poco pertinente para la definición, seguimiento y control de indicadores.	Poca estandarización y articulación de los procesos de la entidad.	Inestabilidad en las prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Falta competencias y habilidades del talento.	Alta dependencia y rotación del personal contratista.	Poca interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.		Sistemas de información desarticulados y de baja operabilidad.		Entorpecimiento del ejercicio de la supervisión por causas indirectas asociadas al marco regulatorio vigente y la gobernanza del sector.	
Causas indirectas	No se desarrollan análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro del sector.	Insuficiente implementación del modelo de operación de procesos.	Falta de una estructura por grupos de trabajo.	Alta rotación de los directivos y la falta de liderazgo efectivo.	Falta de capacitación	Escasa motivación y afectación del clima laboral.	Demoras en los procesos de contratación.	Inadecuada caracterización de los grupos de interés.	Deficiencia en canales de comunicación con los grupos de interés.	Poca interoperabilidad interna y externa de los sistemas de información de la entidad.	Deficiente parametrización de los aplicativos utilizados.	Insuficiencia, y falta de claridad y unificación de criterios para la supervisión.
	El SGC ni ha implementado a cabalidad la gestión integral de los riesgos.					Baja remuneración y falta de incentivos.						Baja incidencia de la entidad en el diseño de marcos normativos para el sector solidario.
Causas estructurales	Poca orientación de la gestión al usuario/ciudadano, baja capacidad de innovación y de gestión del cambio.											
	Insuficiente implementación del modelo de gestión pública por resultados y de los marcos normativos para la transformación digital en la entidad.											
Eje	Modelo de gestión	Procesos y proyectos		Capital humano			Datos y toma de decisiones		Sistemas de información		Marco regulatorio sectorial	

En este mismo sentido, se logran evidenciar los cambios en cada uno de los ejes, en donde se destacan en el color verde más oscuro las causas y los efectos con mayor valoración, es decir, las que “Ya no tienen relevancia” y los que “Han mejorado mucho” respectivamente. Luego aparecen las causas que “Ahora tiene poca relevancia” y los efectos que “Han mejorado un poco” en un verde claro. Seguidamente en amarillo las causas que “Mantiene la misma relevancia” y los efectos que “Siguen igual” y utilizando la misma lógica en color rosado las causas y efectos que corresponden al nivel 2 de valoración, para finalmente dar paso a las que aparecen destacadas en color rojo que “Ahora se ha vuelto muy relevantes” y “Han empeorado mucho” respectivamente.

Así, haciendo la revisión por cada uno de los ejes temáticos, en el eje de **Modelo de Gestión**, la causa directa “Baja previsibilidad de los riesgos en la gestión de las entidades vigiladas”, ahora tiene poca relevancia, mientras que la evolución de las tres causas indirectas refleja que la “Falta claridad en la definición de criterios para el ejercicio de la supervisión que obstaculiza la generación de alertas tempranas” también ha perdido relevancia, y que, la causa indirecta que afirma que “El SGC no ha implementado a cabalidad la gestión integral de los riesgos” mantiene la misma relevancia y la última causa indirecta “No se desarrollan análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro del sector” ahora se ha vuelto un poco más relevante. Lo que, sin embargo, se ve reflejado en que los tres efectos identificados para este eje ahora han mejorado un poco.

Para el caso del eje de **Procesos y proyectos**, entre las dos causas directas resalta la “Poca estandarización y articulación de los procesos de la entidad” que se ha vuelto un poco más relevante, mientras la “Metodología poco pertinente para la definición, seguimiento y control de indicadores” mantiene la misma relevancia, siendo importante decir que la causa indirecta que refiere a la “insuficiente implementación del modelo de operación de procesos” ahora tiene poca relevancia. Esto se traduce en que, para este eje, el efecto directo ha

mejorado un poco, al igual que la mayoría de los efectos indirectos, exceptuando la “Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad” que se ha vuelto un poco más relevante y la “Presupuestación inadecuada y costos excesivos” que mantiene la misma relevancia.

De otro lado, para el eje **Capital humano**, de las tres causas directas identificadas, la primera que habla de la “Falta competencias y habilidades del talento” mantiene su relevancia igual, mientras que la “Inestabilidad en las prioridades, políticas, planes, programas y proyectos” reduce su relevancia y la última relacionada con la “Alta dependencia y rotación del personal contratista” aumenta su relevancia. Siendo importante resaltar también en este eje que, entre las cinco causas indirectas identificadas, tres mantienen su relevancia, pero la “Alta rotación de los directivos y la falta de liderazgo efectivo” ahora se ha vuelto un poco más relevante, mientras que la “Baja remuneración y falta de incentivos” ha perdido relevancia.

Particularmente, en el eje de **Datos y toma de decisiones** tanto las causas directas como las indirectas mantienen su relevancia, logrando que en esa misma sintonía la magnitud de todos los efectos haya mejorado un poco. Lo que, por el contrario, en el eje de **Sistemas de información** a pesar de que tanto la causa directa relacionada con tener “Sistemas de información desarticulados y de baja operabilidad”. como las dos causas indirectas identificadas relacionadas con interoperabilidad y parametrización hayan aumentado su relevancia, solo la mitad de los efectos (dos de ellos) sigan igual y los dos restantes incluso hayan mejorado un poco, lo que propone dotar de atención este último eje por cuanto existe un riesgo latente de que los efectos a la fecha aún no se hayan percibido con total fuerza.

Finalmente, el eje de **marco regulatorio sectorial** es la línea que muestra avances más consistentes, debido a que la causa directa relacionada con el “Entorpecimiento del ejercicio de la supervisión por causas indirectas asociadas al marco regulatorio vigente y la gobernanza del sector” en la opinión de los encuestados ha perdido mucha relevancia, al igual que las causas indirectas que la acompañan que también registran pérdida de relevancia, lo que a la postre se refleja en que la mayoría de los efectos directos e indirectos hayan mejorado mucho o al menos registren alguna mejoría, resaltándose la mitigación de los efectos relacionados con “Daños jurídicos a la entidad” y la “Pérdida de legitimidad y confianza” de la entidad.

Como resultado general de la actualización del árbol de problema se encontró que la magnitud de los efectos identificados en el plan Estratégico de la Supersolidaria durante la vigencia 2019-2022, se ha mitigado en el 75% de los casos, incluso en 3 de ellos de manera significativa y solo registrando un aumento en uno de los efectos indirectos. Destacándose de esta manera, la disminución de los efectos en el eje de marco regulatorio y un aumento significativo en el efecto “sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la unidad” del eje proceso y proyectos. Esto como resultado de lograr que la relevancia de las causas identificadas solo aumentara en el 25% de los casos y se redujera al menos en el 32% de la totalidad de las causas, siendo importante destacar la pérdida de relevancia marcada con el “Entorpecimiento del ejercicio de la supervisión por causas indirectas asociadas al marco regulatorio vigente y la gobernanza del sector”, lo que en suma pone en evidencia que el eje de Sistemas de información ha tomado mayor relevancia para impactar el problema que enfrenta la institución.

ANEXO 3. NUEVO ÁRBOL DE PROBLEMA

Dando continuidad al ejercicio de actualización y construcción de marco estratégico usando la metodología de marco lógico; con los ejercicios de co-creación, valoración, validación y análisis de antecedentes, se dio la oportunidad de fusionar e incluir nuevas causas y efectos identificados por los encuestados y consensuados con los participantes de los ejercicios posteriores, para ajustar problemática central a los nuevos desafíos de la entidad y, a simplificar los ejes temáticos, pasando de 6 a 4 para facilitar la priorización, consolidación y el análisis de la información, para realizar un ejercicio más ajustado de definición de los objetivos específicos, productos estratégicos. Que a su vez asegura la alineación con los tres proyectos de inversión definidos para el cierre de las brechas y cumplimiento del plan estratégico: 1. Modelo de Supervisión, 2. Modelo de Gestión – MIPG y 3. Tecnología.

Vale la pena resaltar el ajuste realizado en la problemática central relacionada con la necesidad precisar la manera de generar valor en el sector solidario, aumentando la baja cobertura del modelo de supervisión y gestión,

EJES TEMÁTICOS 2023-2026

- 1 Modelo de supervisión
- 2 Capital humano - MIPG
- 3 Conocimiento e innovación
- 4 Tecnología

PROBLEMA CENTRAL 2023-2026

Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y con baja cobertura del sector solidario

PROYECTO DE INVERSIÓN

Proyectos de inversión	Modelo de supervisión	Modelo de gestión - MIPG	Tecnología
Objetivos	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión - Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional	Disminuir los reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor	Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI Mejorar gestión del ciclo de vida de la información - Fomentar capacidades TI"

De acuerdo con lo anterior, se presenta el nuevo árbol de problema 2023-2026, que asegura la alineación con los proyectos de inversión definidos, utilizando una convención de colores que permite evidenciar una hoja ruta para trabajar en la nueva vigencia atendiendo de forma enfocada las causas y los efectos identificados.

ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026

Efectos de largo plazo	Baja generación de valor público a la economía y la sociedad en general													
	Poca visibilidad del sector de la economía solidaria.													
Efectos indirectos	Afectación de los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.			Baja productividad del personal, baja calidad del servicio a los usuarios y poca adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.						Escasa información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable				
				Presupuestación inadecuada y costos excesivos.			Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad.						Decisiones, soluciones, estrategias y servicios poco ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	
	Disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.			Falta de pertinencia y baja efectividad en la planeación estratégica, la toma de decisiones y la ejecución de planes, programas y proyectos.			Pérdida del sentido de pertenencia y fuga de capital humano.			Bajo impacto de los planes, programas y proyectos en el sector.				
				Dificultad en la gestión integral y la toma de decisiones.									Falta apropiación e impulso de las iniciativas por parte de las entidades competentes para su materialización	
Efectos directos	Fallas recurrentes en la gestión de las entidades vigiladas		Poco Autocontrol, autogobierno y replicación de buenas practicas	Insuficiente trabajo en equipo.	Pérdida del conocimiento adquirido en la entidad.	Costos y demoras relacionadas con contratación e inducción.		Insuficiente acceso a información, reportes y/o datos abiertos de calidad relacionada con dichos grupos.			Información insuficiente o de baja calidad que afecta la gestión y operación de la entidad			
Problema	Modelo de supervisión y gestión reactivo, poco articulado, de baja productividad y con baja cobertura del sector solidario													
Causas directas	Baja previsibilidad de los riesgos en la gestión de las entidades vigiladas			Inestabilidad en las prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Falta competencias y habilidades del talento.	Alta dependencia y rotación del personal contratista.		Poca interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.			Sistemas de información desarticulados, de baja operabilidad y usabilidad.			
Causas indirectas	No se desarrollan análisis prospectivos de riesgo a nivel macro, meso y micro del sector.	Brecha entre modelo de SBR, procesos y la estructura de la entidad.	Falta claridad en criterios para el ejercicio de la supervisión integrado	Alta rotación de los directivos y la falta de liderazgo efectivo.		Falta de capacitación	Escasa motivación y afectación del clima laboral.	Demoras en los procesos de contratación.	Inadecuada caracterización y segmentación de los grupos de interés.	Poca visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad.	Deficiencia en canales de comunicación con los grupos de interés.	Poca interoperabilidad interna y externa de los sistemas de información de la entidad.	Redundancia en la solicitud de información datos en los diferentes sistemas de información	Poca parametrización de los aplicativos.
	El SGC no ha implementado a cabalidad la gestión integral de los riesgos.						Baja remuneración y falta de incentivos.		Deficiencia en los modelos estadísticos	Gestión documental desactualizada		Poca actualización de tecnologías de información		Baja implementación de la política de seguridad de información
Causas estructurales	Debilidad en la estructura organizacional y planta de personal para el cumplimiento y cobertura de sus funciones													
	Insuficiente implementación del modelo de gestión pública por resultados y apropiación de los marcos normativos del sector													
Eje	Modelo de supervisión			Capital humano			Conocimiento e Innovación			Tecnología				

De esta forma, se puede evidenciar que los ejes de Capital Humano y Conocimiento e Innovación apoyarán únicamente la gestión de resultados en los dos de los proyectos de inversión relacionados con el modelo de supervisión y el modelo de gestión – MIPG, mientras los dos ejes restantes tendrán que ver además con el proyecto de inversión restante relacionado con tecnología. Siendo importante resaltar que el eje tecnología obviamente tendrá mayor participación en el proyecto de inversión que lleva el mismo nombre y que el eje de Modelo de Supervisión de igual forma, también tiene mayor relación con el proyecto del mismo nombre, lo que permitió obtener un nuevo árbol de problema que responde a solamente 6 causas directas identificadas, 19 causas indirectas y 2 estructurales o transversales, que pretender mitigar 7 efectos directos, 15 efectos indirectos y 2 efectos de largo plazo.

ANEXO 4. ACTUALIZACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO 2023-2026

De forma paralela y con el objeto de asegurar la coherencia y continuidad de los lineamientos de la estratégica que permiten focalizar los esfuerzos y lograr los resultados previstos, se realizaron ejercicios de Co-creación y validación de la misión, la visión, la política de calidad, los valores organizacional y el eslogan, de manera que se promueva la evolución coherente con las necesidades relacionadas con la problemática de la entidad, que permitan dotarla de mayor fuerza, consistencia y simplicidad, para el fortalecimiento del propósito de largo plazo, mientras se dota este nuevo periodo, de una personalidad e intensión propia.

En el caso de la misión se logró acotar su función técnica a la “supervisión por la protección” y simplificar su redacción con el propósito de obtener una declaración más contundente, que dote de identidad y entendimiento a los funcionarios de la Entidad, haciendo énfasis en el rol de supervisión para la protección de las organizaciones de la economía solidaria y de los derechos de sus asociados, mismo efecto que se logró en la visión, dando total foco a que la institución pueda destacarse por lograr los mejores estándares de eficiencia y por su aporte a visibilizar la economía solidaria en el país apoyado en su modelo de supervisión y gestión.

Por otro lado, en relación con el nuevo marco estratégico y con las brechas identificadas en las mediciones de clima y cultura organizacional, se trabajó en dotar de mayor personalidad la Entidad, dándole lugar al valor llamado **Adaptabilidad**, muy relacionado con la actualidad y futuro de la institución y dándole protagonismo al valor **Solidaridad** como el más representativo y particular de los 6 ya definidos en el Código de integridad (Honestidad, Justicia, Responsabilidad, Diligencia, Respeto, Compromiso, Solidaridad).

Llegando a consensuar en los ejercicios de co-creación 2 definiciones para los valores asociados a la personalidad de la Supersolidaria, que acompañaran las definiciones de los 5 valores establecidos para la función pública.

ADAPTABILIDAD

Tenemos la mente abierta, nos preparamos y somos capaces de solucionar rápida y efectivamente, para responder adecuadamente a las exigencias del nuestro entorno y las nuevas realidades. Manteniéndonos atentos a lo que está por llegar y lo que haremos mañana, pero poniendo nuestra atención en hacer todo bien hoy.

SOLIDARIDAD

Servimos, colaboramos y ayudamos a otros sin esperar algo a cambio, esforzándonos por entender las necesidades de los demás, para apoyar sus propósitos.

En este mismo sentido se logró definir la política de calidad aprovechando el mayor entendimiento de la manera en que podemos generar valor en el sector solidario, dándole especial énfasis a la gestión eficiente de: conocimiento, personas, procesos, proyectos y tecnología.

Finalmente, el nuevo eslogan hace énfasis en la necesidad de fortalecer un modelo de supervisión efectivo, planteando también una versatilidad en la comunicación interna y externa de una Super-Visión efectiva que puede llegar a cubrir todos los focos establecidos en el marco estratégico 2023-2026.

	2019-2022	2023- 2026	
Misión	La Supersolidaria es una entidad técnica del Estado que trabaja por la sostenibilidad de las organizaciones, la protección de los derechos de los asociados y de la comunidad en general, anticipándose a los desafíos para el posicionamiento y avance de la economía solidaria.	La Supersolidaria es una entidad técnica del Estado que trabaja desde la supervisión por la protección de las organizaciones de la economía solidaria y de los derechos de sus asociados.	
Visión	La Supersolidaria se destacará por su modelo de supervisión prospectivo, participativo y efectivo, y por su aporte al posicionamiento y avance de la economía solidaria	En 2026 la Supersolidaria se destacará por la efectividad del modelo integral de supervisión y por su aporte a la visibilización de la economía solidaria	
Valores	Honestidad Compromiso Respeto Diligencia Justicia Solidaridad	Solidaridad Adaptabilidad Diligencia Justicia Compromiso Honestidad Respeto	
Política de calidad	La Supersolidaria asegura la sostenibilidad de las organizaciones y la protección de los derechos de los asociados, a partir de un modelo de gestión preventivo, oportuno, efectivo y confiable.	La Supersolidaria protege las organizaciones solidarias y los derechos de sus asociados, gestionando eficientemente: conocimiento, personas, procesos, proyectos y tecnología, mediante la mejora continua de modelos de gestión implementados y de su modelo integral de supervisión, cumpliendo requisitos aplicables.	
Eslogan	Super-visión para la transformación	Super-visión efectiva	En Cobertura de su modelo En Gestión integral En Apropiación de TIC En Prevención de riesgos En Desarrollo de talentos En Promover autocontrol En Promover autoregulación En ...

ANEXO 5. PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026

Para el efectivo cierre de brechas y cumplimiento del marco estratégico, se definieron y validaron 3 objetivos estratégicos, que concentrarán el esfuerzo y los recursos de la entidad y se relacionan con los objetivos estratégicos y las métricas previstas de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MÉTRICAS

Foco	Objetivo Estratégico	Objetivos Proyecto de Inversión	Métrica
Modelo de Supervisión	Aumentar la apropiación y cobertura del modelo integral de supervisión	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión - Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional	% de cobertura: Desde la supervisión Financiera o Asociativa, Teniendo en cuenta variables de Formalidad e Informalidad
Modelo de gestión – MIPG	Aumentar la efectividad del modelo de gestión de la entidad	Disminuir reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor	Medición del FURAG Top 10 Ministerio de Hacienda y/o Top 30 a nivel nacional
Tecnología	Apropiar las TIC necesarias para un modelo de supervisión y gestión efectivo	Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI, Mejorar gestión del ciclo de vida de la información - Fomentar capacidades TI	% de cumplimiento ANS (Acuerdos de niveles de servicio)

Luego, para configurar el árbol de objetivos 2023-2026 definitivo, que permitirá abordar de manera directa en la nueva vigencia cada uno de los efectos identificados, se definieron fines u objetivos específicos y los medios necesarios para ejecución del plan estratégico que responde a la problemática planteada. Objetivos que a su vez permiten evidenciar y asegurar la alineación con los proyectos de inversión definidos en la parte de abajo y la relación que guardan con los ejes temáticos.

ÁRBOL DE OBJETIVOS 2023-2026

Objetivos	Aumentar la apropiación y cobertura del modelo integral de supervisión (% de cobertura: Financiera/Asociativa, Formalidad/Informalidad)		Aumentar la efectividad del modelo de gestión de la entidad (Medición del FURAG en el Top 10 Hacienda y Top 30 nacional)		Apropiar las TIC necesarias para un modelo de supervisión y gestión efectivo (% de cumplimiento de los ANS)								
	Visibilizar la economía solidaria y generar valor público a la sociedad												
Fines	Proteger los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.		Mejorar la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.										
	Prevenir la disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.		Mejorar la efectividad en la toma de decisiones, asignación de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos		Generar reportes integrales con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable								
	Fortalecer la gestión de las entidades vigiladas		Balancear la carga y concentración de tareas entre los grupos de trabajo de la entidad.		Fortalecer del sentido de pertenencia y trabajo en equipo	Gestionar soluciones, estrategias y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.		Impactar positivamente con los planes, programas y proyectos en el sector.	Generar y publicar conocimiento del sector				
			Apropiar el modelo de gestión por proyectos y procesos estandarizados e interdependientes con orientación al usuario (interno y externo)			Apropiar e impulsar las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes para su materialización		Gestionar la estratégica, continuidad del negocio y de riesgos en tecnología		Lograr la trazabilidad y producción continua de información y conocimiento			
Propósito central	Modelo integral de supervisión y gestión efectivo, con mayor cobertura y protección del sector solidario												
Medios	Ejercicio de las funciones de supervisión integral		Estabilidad de prioridades, políticas, planes, programas y proyectos.	Competencias del talento alineadas con el modelo integral de supervisión.	Grupos de trabajo, cargos y roles acordes con las necesidades de la entidad		Interacción y trabajo colaborativo con los grupos de interés.		Tecnología que facilita la integración, interoperabilidad y uso de los sistemas de información.				
	Herramientas, mecanismos, metodologías y análisis a nivel macro, meso y micro que facilitan la implementación del modelo integral de supervisión y gestión.		Claridad en criterios para el ejercicio de la supervisión integrado	Liderazgo efectivo. Capacitaciones alineadas con el modelo integral de supervisión y gestión		Eficiencia en procesos de contratación, inducción, desarrollo y carrera, motivación y mejora del clima laboral.		Caracterización y segmentación de los grupos de interés.	Visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad.	Efectividad y cobertura de los canales de comunicación con los grupos de interés.	Canales de comunicación actualizados, funcionales y accesibles	Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad	Parametrización de los aplicativos.
	Sistema de gestión y estructura organizacional acorde con el modelo de supervisión integral		Nivelación salarial según funciones, carga y curva de salarios			Eficiencia de los modelos estadísticos	Gestión documental actualizada	Tecnologías actualizadas para suplir las necesidades de la entidad	Implementación de la política de seguridad de información				
	Perfeccionamiento de la estructura organizacional y los roles de la planta de personal para el cumplimiento y cobertura de sus funciones												
	Implementación del modelo de gestión pública por resultados y apropiación de los marcos normativos del sector												
Eje	Modelo de supervisión		Capital humano		Conocimiento e Innovación		Tecnología						
Proyectos de inversión	Modelo de supervisión		Modelo de gestión - MIPG			Tecnología							
Objetivos	Mejorar el nivel de implementación del modelo de supervisión. Aumentar la cobertura de supervisión - Dar a conocer a los grupos de interés la misión institucional		Disminuir los reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor			Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI							

Finalmente, en relación con cada uno de los objetivos específicos del plan estratégico 2023-2026 presentados en el árbol de objetivos, se definen los productos estratégicos manteniendo la alineación con los proyectos de inversión aprovechando la convención de colores definida.

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS 2023-2026

Matriz integral de riesgos consolidada por región, departamento, ciudad y tipo o tamaño de vigiladas.	Documento de análisis del FURAG con evidencia de la mejora de la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno.			
	Documentos de evaluaciones de responsables de presupuesto sobre su efectividad en la gestión de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos		Banco de reportes publicado con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable	
Reportes de verificación de la gestión integral de supervisión de cumplimiento y complementarlo con la gestión basada en el análisis del riesgo.	Acuerdos de gestión con roles de los grupos de trabajo alineados con la estrategia	Sistema Integral de evaluación institucional y de desempeño del Capital Humano, con enfoque en el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y la gestión del cambio de cultura y clima organizacional.	Informe de satisfacción de gremios sobre impacto de planes y proyectos en el sector.	Reportes publicados de conocimiento del sector
	Tableros de gestión de proyectos, procesos, actividades, indicadores y presupuesto por área de la entidad.		Reporte de casos de buenas prácticas de la apropiación e impulso de las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes.	Documentos para la planeación estratégica, continuidad del negocio y gestión de riesgos en tecnología
Reporte de casos de buenas prácticas de las gestiones de regionalización, autocontrol y autogobierno de y para las vigiladas	Banco de información con la memoria institucional, el "Saber hacer" y los documentos de conversión de conocimiento empírico a explícito.	Proceso de contratación e inducción estandarizado y automatizado.	Tableros de visualización de información para análisis descriptivo, prospectivo, predictivo y cognitivo, relacionados con las necesidades de los grupos de interés de la entidad.	Flujos de trabajo y de información estandarizados y/o automatizados para la trazabilidad y producción continua de conocimiento
				Modelo de calidad de Datos mediante sus características: Exactitud, Completitud, Consistencia, Credibilidad, Actualidad, Accesibilidad... (Ejemplo: ISO25000)

RELACIÓN DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS CON PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN



De esta forma, a continuación, se presentan los productos estratégicos agrupados por cada uno de los tres focos estratégicos para presentar la relación existente con los objetivos específicos y los proyectos de inversión.

A. PRODUCTOS ASOCIADOS AL FOCO MODELO DE SUPERVISIÓN

- 1.** Documentos marcos normativos del sector: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Apropiar los marcos normativos del sector” teniendo como medio la “Debida apropiación de los marcos normativos” y guardando estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar el nivel de implementación del nuevo modelo de supervisión” y su producto “Documento normativo” que particularmente requiere “Actualizar las metodologías de acuerdo con el marco integral de supervisión” y “Expedir y/o actualizar los marcos regulatorios y lineamientos para la implementación del nuevo marco integral de supervisión”. Oficina(s) responsable(s): Delegatura financiera y asociativa
- 2.** Matriz integral de riesgos consolidada por región, departamento, ciudad y tipo o tamaño de vigiladas: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Proteger los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas”, teniendo como medio la “Claridad en criterios para el ejercicio de la supervisión integrado” y guardando estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar el nivel de implementación del nuevo modelo de supervisión” y su producto “Servicio de supervisión basado en riesgos y Normas Internacionales de Información Financiera implementado” que requiere “Actualizar el mapa de riesgos y/o matriz de riesgos para el monitoreo a las organizaciones solidarias vigiladas por la Superintendencia” y “Realizar análisis de

riesgos (preventivo y prospectivo) del sector de la economía solidaria como insumo para la labor de supervisión”. Oficina(s) responsable(s): Delegatura financiera y asociativa

3. Reportes de verificación de la gestión integral de supervisión de cumplimiento y complementado con la gestión basada en el análisis del riesgo: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Prevenir la disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas”, teniendo como medios el “Ejercicio de las funciones de supervisión integral”, el “Sistema de gestión y estructura organizacional acorde con el modelo de supervisión integral” y las “Competencias del talento alineadas con el modelo integral de supervisión”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar el nivel de implementación del nuevo modelo de supervisión” y su producto “Servicio de seguimiento a entidades financieras supervisadas y partes interesadas” que requerirá “Realizar el análisis extrasitu a organizaciones solidarias vigiladas por Supersolidaria”, la “Realización de visitas de inspección a organizaciones solidarias vigiladas por Supersolidaria”, el “Emprender actividades de control a organizaciones solidarias vigiladas por Supersolidaria”, la “Realización de actividades de vigilancia a las organizaciones solidarias vigiladas por Supersolidaria” y la “Atención de manera oportuna las quejas, peticiones, reclamos o denuncias contra las organizaciones vigiladas por la Superintendencia”. Oficina(s) responsable(s): Delegatura financiera y asociativa
4. Banco de reportes publicado con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Generar reportes integrales con in-

formación disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable”, teniendo como medio la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Conocer el universo real de organizaciones solidarias sujetas de supervisión” y su producto “Servicio de gestión de la información del sector solidario” que requerirá “Depurar la información presentada por las entidades con las cuales se tiene convenio con la Superintendencia de la Economía Solidaria” y “Realizar los requerimientos por no reporte a las organizaciones solidarias vigiladas por la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria”. Oficina(s) responsable(s): Delegatura asociativa

5. Reporte de casos de buenas prácticas de las gestiones de regionalización, autocontrol y autogobierno de y para las vigiladas: Este producto está relacionado con los objetivos específicos de “Fortalecer la gestión de las entidades vigiladas” y “Aumentar del Autocontrol, autogobierno y la replicación de buenas prácticas”, teniendo como medio las “Capacitaciones alineadas con el modelo integral de supervisión y gestión”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Dar a conocer a los grupos de interés acerca de la misión institucional” y su producto “Servicio de divulgación sobre el sistema de supervisión basado en riesgos” que requerirá “Realizar el diseño e implementación de estrategias de comunicación para visibilizar y posicionar a la Entidad hacia los Grupos de interés”, “Realizar la producción y emisión del programa de televisión institucional”, “Realizar jornadas de encuentros solidarios”, “Establecer enlaces regionales para la visibilización y presencia institucional” y “Realizar sensibilizaciones al sector sobre el sistema de supervisión basado en riesgos”. Oficina(s) responsable(s): Secretaria general.

B. PRODUCTOS ASOCIADOS AL FOCO MODELO DE GESTIÓN – MIPG

6. Documento de análisis del FURAG con evidencia de la mejora de la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por las dinámicas del entorno: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Mejorar la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por el entorno”, teniendo como medios la “Implementación del modelo de gestión pública por resultados”, la “Visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad” y la “Implementación del modelo de operación de procesos”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación.” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Evaluar el grado de implementación de los sistemas de gestión de la SES”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas, Control Interno.

7. Documentos de evaluaciones de responsables de presupuesto sobre su efectividad en la gestión de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Mejorar la efectividad en la toma de decisiones, asignación de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos”, teniendo como medio la “Metodología pertinente para la definición, seguimiento y control de indicadores”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación.” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Continuar con la implementación del modelo bajo criterios de integración y articulación de los diferentes sistemas de gestión de la SES”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas, Control Interno.

8. Tableros de gestión de proyectos, procesos, actividades, indicadores y presupuesto por área de la entidad: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Apropiar el modelo de gestión por proyectos y procesos estandarizados e interdependientes con orientación al usuario”, teniendo como medio la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación.” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Realizar las actividades técnicas y administrativas que garanticen la continuidad de la gestión documental y los servicios archivísticos de la entidad”. Oficina(s) responsable(s): Secretaría general.
9. Proceso de contratación e inducción estandarizado y automatizado: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Disminuir las demoras relacionadas con contratación e inducción”, teniendo como medio la “Eficiencia en procesos de contratación, inducción, desarrollo de carrera, motivación y mejora del clima laboral”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Gestionar el conocimiento e innovación de la SES”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.
10. Sistema Integral de evaluación institucional y de desempeño del Capital Humano, con enfoque en el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y la gestión del cambio de cultura y clima organizacional: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Fortalecer del sentido de pertenencia y trabajo en equipo”, teniendo

como medios el “Perfeccionamiento de la estructura organizacional y los roles de la planta de personal para el cumplimiento y cobertura de sus funciones” y “Nivelación salarial según funciones, carga y curva de salarios”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Gestionar el conocimiento e innovación de la SES” y “Realizar análisis técnico y generar capacidades para la gestión financiera y estadística de la información de la entidad”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.

11. Banco de información con la memoria institucional, el “Saber hacer” y los documentos de conversión de conocimiento empírico a explícito: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Preservar la memoria institucional y el “Saber hacer””, teniendo como medio la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Realizar análisis técnico y generar capacidades para la gestión financiera y estadística de la información de la entidad”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.
12. Acuerdos de gestión con roles de los grupos de trabajo alineados con la estrategia: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Balancear la carga y concentración de tareas entre los grupos de trabajo de la entidad.”, teniendo como medio la “Grupos de trabajo, cargos y roles acordes con las necesidades de la entidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas

de gestión de la SES y optimizar su implementación” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Sensibilizar al capital humano de la SES para el fortalecimiento de habilidades y apropiación de herramientas conceptuales y metodológicas”. Oficina(s) responsable(s): Secretaría general.

-
13. Reporte de casos de buenas prácticas de la apropiación e impulso de las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Apropiar e impulsar las iniciativas por parte de las entidades o grupos de trabajo competentes para su materialización”, teniendo como medio la “Interacción y trabajo colaborativo con las entidades y grupos de interés”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación” y su producto “Servicios de implementación sistemas de gestión” que requerirá “Capacitar al capital humano de la entidad acerca del renovado modelo de supervisión”. Oficina(s) responsable(s): Secretaría general.
 14. Informes de satisfacción de las soluciones a las necesidades y expectativas de los grupos de interés: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Gestionar soluciones, estrategias y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés”, teniendo como medios la “Caracterización y segmentación de los grupos de interés” y la “Visibilización de la articulación de los sistemas de gestión de la entidad”, que deberán guardar estricta relación con los objetivos específicos del proyecto de inversión “Articular los sistemas de gestión de la SES y optimizar su implementación” y “Mejorar la atención de las necesidades de cara a los grupos de valor e interés de la SES”, y también con su producto “Servicio de atención al ciudadano” que requerirá “Capacitar al capital

humano de la entidad acerca del renovado modelo de supervisión” y “Atender las actuaciones y preparar los actos administrativos para la gestión institucional y misional”. Oficina(s) responsable(s): Secretaría general y Jurídica

15. Reporte, publicación y visibilización de casos de éxito y de buenas prácticas para la generación de valor público a la sociedad: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Visibilizar la economía solidaria y generar valor público a la sociedad”, teniendo como medio la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar la atención de las necesidades de cara a los grupos de valor e interés de la SES” y con su producto “Servicio de atención al ciudadano” que requerirá “Atender las acciones constitucionales y judiciales en las que la entidad sea o deba ser parte” y “Establecer lineamientos y adoptar estrategias para fortalecer la relación Estado - Ciudadano”. Oficina(s) responsable(s): Secretaría general y Jurídica.

16. Informe de satisfacción de gremios sobre impacto de planes y proyectos en el sector: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Impactar positivamente con los planes, programas y proyectos el sector”, teniendo como medios las “Herramientas, mecanismos, metodologías y análisis a nivel macro, meso y micro que facilitan la implementación del modelo integral de supervisión y gestión” y la “Estabilidad de prioridades, políticas, planes, programas y proyectos”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar la atención de las necesidades de cara a los grupos de valor e interés de la SES” y con su producto “Servicio de atención al ciudadano” que requerirá “Adelantar acciones institucionales para fomentar la participación de los grupos de valor e interés y posicionamiento de la entidad en diferentes escenarios” y “Generar capacidades

funcionales y/o operativas en la respuesta oportuna de solicitudes, PQRSD y atención en los canales de atención de la SES". Oficina(s) responsable(s): Secretaría general.

-
17. Documentos de marcos normativos del sector: Este producto está relacionado con el objetivo específico de "Apropiar los marcos normativos del sector", teniendo como medio la "Debida apropiación de los marcos normativos", que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión "Mejorar la atención de las necesidades de cara a los grupos de valor e interés de la SES" y con su producto "Documentos normativos" que requerirá "Definir y gestionar la agenda de producción regulatoria" y "Gestionar las consultas formuladas y emitir los conceptos jurídicos solicitados". Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas. Oficina(s) responsable(s): Jurídica.

C. PRODUCTOS ASOCIADOS AL FOCO TECNOLOGÍA

18. Documentos para la planeación estratégica, continuidad del negocio y gestión de riesgos en tecnología: Este producto está relacionado con el objetivo específico de "Gestionar la estratégica, continuidad del negocio y de riesgos en tecnología", teniendo como medios la "Tecnologías actualizadas para suplir las necesidades de la entidad" y la "Implementación de la política de seguridad de información", que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión "Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI" y con su producto "Documento para la planeación estratégica en TI 1399064" que requerirá "Actualizar la Arquitectura Empresarial" y "Documentar e implementar la Estrategia de TI". Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.
19. Banco de reportes publicado con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable: Este producto está relacionado con el objetivo específico de "Gestionar Información suficiente

y de calidad para la operación de la entidad y sus proyectos”, teniendo como medios la “Gestión documental actualizada” y la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con los objetivos específicos del proyecto de inversión “Promover la adopción de marcos de trabajo para gestión de TI” y “Mejorar la gestión del ciclo de vida de la información”, y también con sus productos “Documento para la planeación estratégica en TI 1399064” y “Servicios de información implementados 1399063”, los cuales requerirán “Implementar el modelo de seguridad y privacidad de la información” y “Aplicar la metodología de análisis de datos para ejercer la labor de supervisión y la toma de decisiones a través del análisis descriptivos, predictivos y prospectivos”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.

- 20.** Reportes publicados de conocimiento del sector: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Generar y publicar conocimiento del sector”, teniendo como medios la “Eficiencia de los modelos estadísticos” y la “Efectividad y cobertura de los canales de comunicación con los grupos de interés”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar la gestión del ciclo de vida de la información”, y con su producto “Servicios de información implementados 1399063”, que requerirá “Construir servicios de información con datos de valor del sector solidario” y “Fortalecer el gobierno y la gestión de datos”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.

21. Modelo de calidad de datos mediante sus características: Exactitud, Completitud, Consistencia, Credibilidad, Actualidad, Accesibilidad... (Ejemplo: ISO25000): Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Acceder a información, reportes y/o datos abiertos de calidad relacionada grupos de interés de la entidad”, teniendo como medio la “Captura y generación de información: eficiente, confiable y de calidad”, que deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Mejorar la gestión del ciclo de vida de la información”, y con su producto “Servicios de información implementados 1399063”, que requerirá “Recolectar información de fuentes externas que generen valor para el análisis de información”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.
22. Flujos de trabajo y de información estandarizados y/o automatizados para la trazabilidad y producción continua de conocimiento: Este producto está relacionado con el objetivo específico de “Lograr la trazabilidad y producción continua de información y conocimiento”, teniendo como medios los “Canales de comunicación actualizados, funcionales y accesibles”, la “Efectividad y cobertura de los canales de comunicación con los grupos de interés”, la “Parametrización de los aplicativos” y la “Tecnología que facilita la integración, interoperabilidad y uso de los sistemas de información”, los cuales deberán guardar estricta relación con el objetivo específico del proyecto de inversión “Fomentar capacidades tecnológicas” y con su producto “Servicios tecnológicos 1399065”, que requerirá “Implementar tecnologías para la operación y continuidad de los Servicios Tecnológicos”, “Mantener las capacidades y soporte de los servicios”, “Operar servicios tecnológicos con terceros”, “Construir el modelo de interoperabilidad” e “Implementar e integrar sistemas de información que apoyen la gestión administrativa y misional”. Oficina(s) responsable(s): Planeación y Sistemas.

ESTRATÉGIC

2023
2026



Supersolidaria
Superintendencia de la Economía Solidaria