



**Supersolidaria**  
Superintendencia de la Economía Solidaria

# ESTRATÉGIC

2023  
2026

# CONTENIDO

<b>ANTECEDENTES</b>	<b>3</b>
<b>MARCO NORMATIVO</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISIS DE BRECHAS</b>	<b>15</b>
<b>ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026</b>	<b>21</b>
<b>MARCO ESTRATÉGICO 2023-2026</b>	<b>24</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026</b>	<b>27</b>

---

**Vivian Carolina Barliza Illidge**  
Superintendente

**Carlos Adolfo Rodríguez Navarro**  
Superintendente Delegado para la Supervisión  
de la Actividad Financiera en el Cooperativismo  
Jefe Oficina Asesora Jurídica (E)

**María Mónica Pérez López**  
Superintendente Delegado para la Supervisión  
del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria (E)

**Rodrigo José Gómez Ocampo**  
Secretario General

**Lina Marcela Grisales Gómez**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

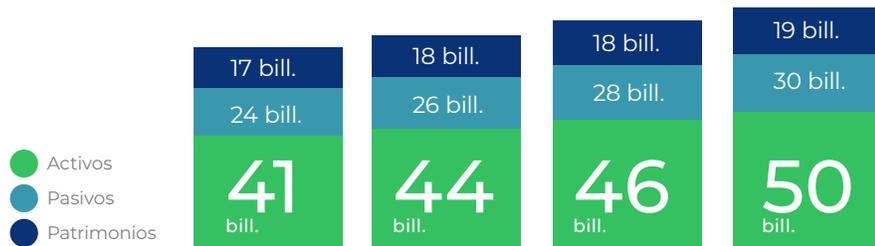
**Mabel Astrid Neira Yepes**  
Jefe Oficina de Control Interno

Aprobado por el Comité Directivo **marzo 23 de 2023**

# 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

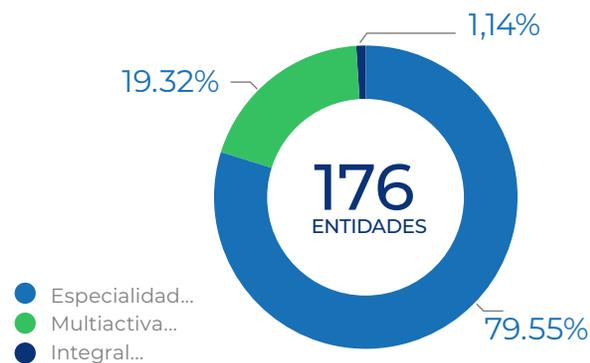


● ANTECEDENTES

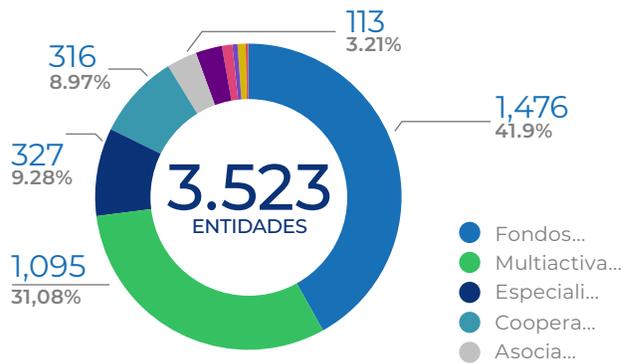
Por otro lado, se evidencia una reducción del número de asociados, relacionada en parte con el decrecimiento en el número de organizaciones vigiladas, las cuales se redujeron en 391 entidades vigiladas entre 2018 a 2021, lo que equivale a una reducción del 9,6%. De manera particular, las 3.699 organizaciones 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



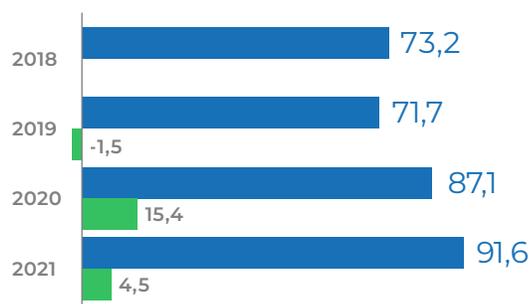
Entidades delegatura asociativa



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 incremento 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

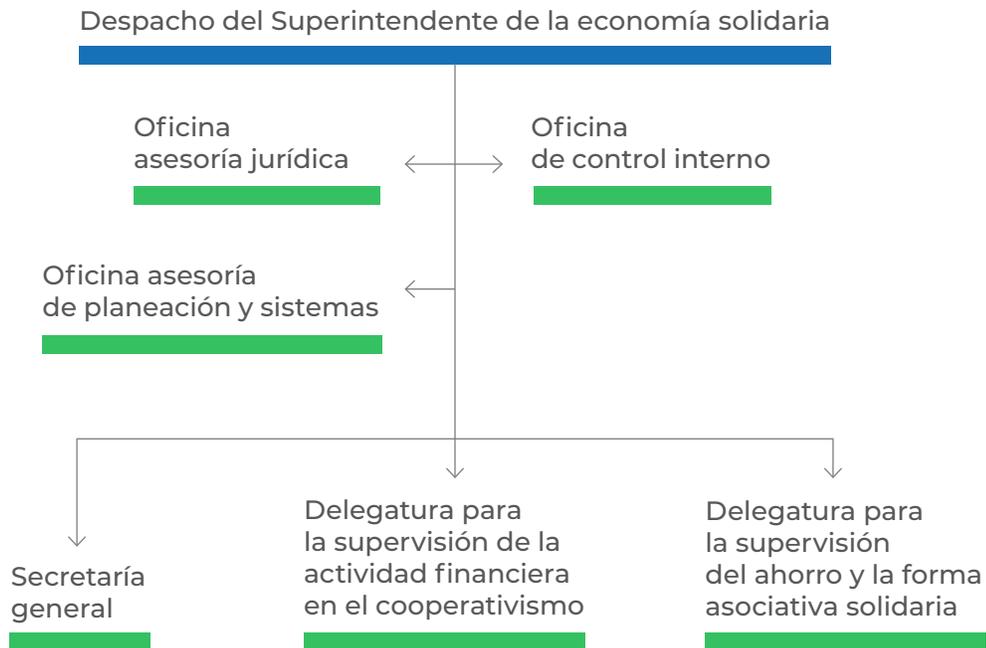
● ANTECEDENTES

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**

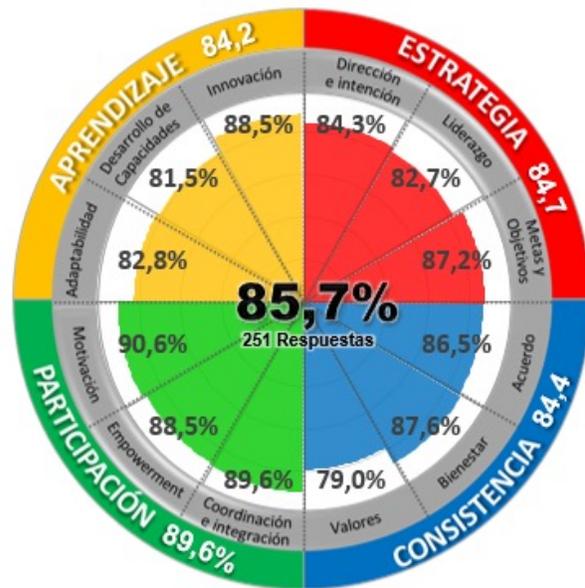


7 dependencias 141 cargos



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 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.

## ● ANTECEDENTES

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.

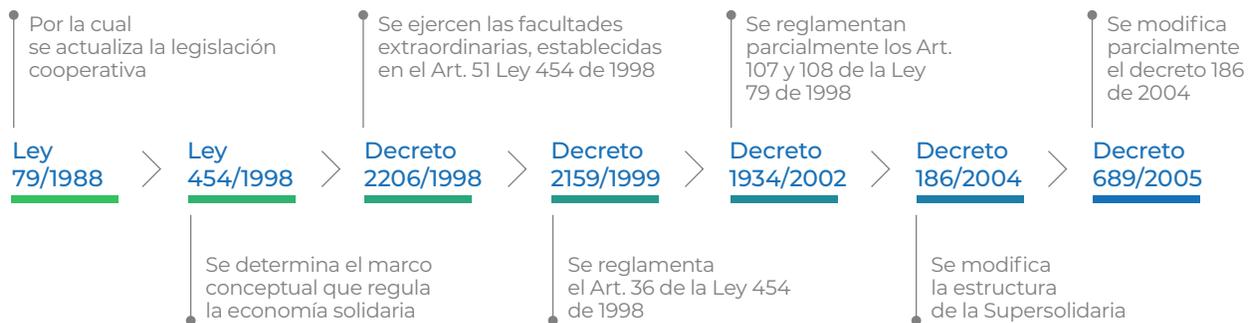
Así, actualmente existe un consenso en la percepción de un tipo de cultura organizacional inclinada hacia al CONTROL y la COMPETENCIA, y una necesidad bastante generalizada de darle mayor protagonismo a una cultura orientada hacia la COLABORACIÓN e INNOVACIÓN, pasando de un enfoque de estabilidad a uno 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.

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

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 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:

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.	Presupuestación inadecuada y costos excesivos.			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.			
		Dificultad para el mejoramiento de procesos.	Dificultad para el mejoramiento de procesos.	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						
		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.									
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.	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.
	Falta claridad en la definición de criterios para el ejercicio de la supervisión que obstaculiza la generación de alertas tempranas					El marco regulatorio actual resulta poco pertinente y se dificulta su interpretación para el desarrollo de regulación específica necesaria para el ejercicio de las funciones de supervisión.						
	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			

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.

# ÁRBOL DE PROBLEMA 2023-2026

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.

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.		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			
	Disminución de utilidades y beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.		Sobrecarga y concentración de tareas en algunas áreas de la entidad.								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	
			Falta de pertinencia y baja efectividad en la planeación estratégica, la toma de decisiones y la ejecución de planes, programas y proyectos.								Poca trazabilidad y baja capacidad de procesamiento de información			
Dificultad en la gestión integral y la toma de decisiones.														
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.

# 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.	<b>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.</b>
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	<b>En 2026 la Supersolidaria hace presencia y genera confianza con su modelo de supervisión efectivo.</b>
Valores	Honestidad Compromiso Respeto Diligencia Justicia Solidaridad	<b>Solidaridad Adaptabilidad Diligencia Justicia Compromiso Honestidad Respeto</b>
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.	<b>La Supersolidaria protege a las organizaciones solidarias y los derechos de sus asociados, gestionando eficientemente: conocimiento, personas, procesos, proyectos y tecnología, mediante la mejora continua de los modelos de gestión implementados y de su modelo integral de supervisión, cumpliendo requisitos aplicables.</b>
Eslogan	Super-visión para la transformación	<b>Super-visión efectiva</b> 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, en 3 perspectivas diferentes, que concentrarán el esfuerzo y los recursos de la entidad.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MÉTRICAS

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Proyecto de Inversión	Métrica
<b>Gestión Misional GM - Modelo de supervisión</b>	Aumentar la apropiación y cobertura del modelo 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	<b>% de cobertura:</b> Desde la supervisión Financiera o Asociativa, Teniendo en cuenta variables de Formalidad e Informalidad
<b>Gestión para el Resultado GR - Modelo de gestión - MIPG</b>	Aumentar la efectividad del talento humano y su modelo de gestión.	Disminuir reprocesos e ineficiencias en la gestión. Incrementar impacto de la gestión en favor de los grupos de valor	<b>Medición del FURAG</b> Top 10 Ministerio de Hacienda y/o Top 30 a nivel nacional
<b>Gestión de Capacidades GC - Tecnología</b>	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	<b>% de cumplimiento ANS</b> (Acuerdos de niveles de servicio)

Luego, para configurar el plan estratégico 2023-2026 definitivo, que permitirá abordar de manera directa en la nueva vigencia cada uno de los efectos identificados, se definieron los objetivos específicos, los productos, los indicadores estratégicos y las ponderaciones que facilitan evidenciar el cumplimiento del plan.

PERSPECTIVA: GESTIÓN PARA EL RESULTADO

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PESO PONDERADO	METAS ACUMULATIVAS PLANES INDICATIVOS			
				2023	2024	2025	2026
GR1 - Apropiar e impulsar las iniciativas por parte de los grupos de trabajo competentes para su materialización	Reporte de casos de buenas prácticas de la apropiación e impulso de las iniciativas por parte de los grupos de trabajo competentes.	Número de buenas prácticas reportadas relacionadas con el objetivo específico	10%	20%	50%	70%	100%
GR2 - Apropiar el modelo de gestión por proyectos y procesos estandarizados e interdependientes con orientación al usuario, resultante de la integración de los sistemas de gestión	Tableros de gestión de proyectos, procesos, actividades, indicadores y presupuesto por área de la entidad.	% de apropiación del modelo de gestión	10%	20%	50%	70%	100%
GR3 - Balancear la carga y concentración de tareas entre los grupos de trabajo de la entidad.	Acuerdos de gestión con roles de los grupos de trabajo alineados con la estrategia	Porcentaje de cumplimiento de los acuerdos de gestión, incluyendo productos estratégicos y proyectos de inversión	10%	20%	50%	70%	100%
GR4 - Disminuir las demoras relacionadas con contratación e inducción.	Proceso de contratación e inducción estandarizado y automatizado. Reporte estadístico del tiempo promedio de contratación para prestación de servicios. Reporte estadístico de tiempo promedio de inducción.	Tiempo promedio de contratación. Tiempo promedio del proceso de inducción	10%	20%	50%	70%	100%
GR5 - Fortalecer el sentido de pertenencia y trabajo en equipo	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.	Porcentaje de evaluación de desempeño del capital humano	10%	20%	50%	70%	100%

## PERSPECTIVA: GESTIÓN PARA EL RESULTADO

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PESO PONDERADO	METAS ACUMULATIVAS PLANES INDICATIVOS			
				2023	2024	2025	2026
GR6 - Gestionar soluciones, estrategias y servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Informes de satisfacción de las soluciones a las necesidades y expectativas de los grupos valor e interés.	% de cumplimiento de los acuerdos de servicio al ciudadano	10%	20%	50%	70%	100%
GR7 - Impactar positivamente con los planes, programas y proyectos del sector.	Informe de satisfacción de gremios sobre impacto de planes y proyectos en el sector.	% de cumplimiento de los acuerdos de servicio sectoriales/gremiales	10%	20%	50%	70%	100%
GR8 - Mejorar la efectividad en la toma de decisiones, asignación de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos	Documentos de evaluaciones de responsables de presupuesto sobre su efectividad en la gestión de recursos y ejecución de planes, programas y proyectos.	Efectividad de las evidencias (Evidencias objetivas / Evidencias totales)	10%	20%	50%	70%	100%
GR9 - Mejorar la productividad, calidad del servicio a los usuarios y adaptabilidad a los cambios exigidos por el entorno.	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.	Medición del Índice de desempeño institucional (IDI)	10%	20%	50%	70%	100%
GR10 - Visibilizar la economía solidaria y generar valor público a la sociedad	Reporte, publicación y visibilización de casos de éxito y de buenas prácticas para la generación de valor público a la sociedad.	Número de buenas prácticas reportadas relacionadas con el objetivo específico	10%	20%	50%	70%	100%

## PERSPECTIVA: GESTIÓN MISIONAL

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRODUCTO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PESO PON-DE-RADO	METAS ACUMULATIVAS PLANES INDICATIVOS			
				2023	2024	2025	2026
GM1 - Fortalecer la gestión, el autocontrol, autogobierno y la replicación de buenas prácticas de las entidades vigiladas	Reporte de casos de buenas prácticas de las gestiones de regionalización, autocontrol y autogobierno de y para las vigiladas	Número de buenas prácticas reportadas relacionadas con el objetivo específico	20%	20%	50%	70%	100%
GM2 - Generar reportes integrales con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable	Banco de reportes publicado con información disponible, completa, representativa, estandarizada, actualizada, inclusiva y confiable	% del uso y apropiación del Banco de reportes	20%	20%	50%	70%	100%
GM3 - Proteger los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.	Informe del cumplimiento e impacto de la programación del Servicio de seguimiento a organizaciones solidarias supervisadas y partes interesadas	% de cobertura de supervisión	20%	20%	50%	70%	100%
GM3 - Proteger los intereses y el patrimonio de los asociados de las entidades vigiladas.	Marco normativo y regulatorio de y para el sector solidario	% de apropiación del marco regulatorio de segundo nivel. (Circulares)					
GM4 - Seguimiento al cumplimiento y la gestión de riesgos relacionada con la distribución de beneficios para los asociados de las entidades vigiladas.	Mapa de riesgos: Geográfico ( región, departamento, ciudad), Impacto (Nivel de supervisión, asociados y tamaño), Tipo de organización, Distribución de beneficios.	% de cobertura de supervisión de la distribución de beneficios para los asociados de las entidades vigiladas	20%	20%	50%	70%	100%
GM5 - Preservar la memoria institucional y el “Saber hacer”	Banco de información con la memoria institucional, el “Saber hacer” y los documentos de conversión de conocimiento empírico a explícito.	Número de lecciones compartidas y apropiadas	20%	20%	50%	70%	100%

## PERSPECTIVA: GESTIÓN DE CAPACIDADES

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026							
OBJETIVOS ESPECIFICOS	PRODUCTO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PESO PONDERADO	METAS ACUMULATIVAS PLANES INDICATIVOS			
				2023	2024	2025	2026
GC1 - Acceder a información, reportes y/o datos abiertos de calidad relacionada grupos de interés de la entidad.	Tableros de visualización de información para análisis descriptivo, prospectivo, predictivo y cognitivo, relacionados con las necesidades de los grupos de interés de la entidad.	% de apropiación de tableros de información	20%	20%	50%	70%	100%
GC2 - Generar y publicar conocimiento del sector	Reportes y datos publicados de conocimiento del sector	% de apropiación y uso de los reportes del sector publicados	20%	20%	50%	70%	100%
GC3 - Gestionar Información suficiente y de calidad para la operación de la entidad y sus proyectos	Modelo de calidad de Datos mediante sus características: Exactitud, Completitud, Consistencia, Credibilidad, Actualidad, Accesibilidad... (Ejemplo: ISO25000)	Nivel de calidad del dato  Fuentes externas consumidas	20%	20%	50%	70%	100%
GC4 - Gestionar la estrategia, continuidad del negocio y de riesgos en tecnología	Documentos para la planeación estratégica, continuidad del negocio y gestión de riesgos en tecnología	% PETI implementado	20%	20%	50%	70%	100%
GC5 - Lograr la trazabilidad y producción continua de información y conocimiento	Flujos de trabajo y de información estandarizados y/o automatizados para la trazabilidad y producción continua de conocimiento	# de Flujos de trabajo y de información estandarizados y/o automatizados	20%	20%	50%	70%	100%

# ESTRATÉGIC

2023  
2026



**Supersolidaria**  
Superintendencia de la Economía Solidaria