

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Plan Estratégico 2011 - 2014



“POR UNAS ENTIDADES CON CALIDAD”

ENRIQUE VALDERRAMA JARAMILLO
SUPERINTENDENTE DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

Bogotá, D.C., Febrero de 2012

ENRIQUE VALDERRAMA JARAMILLO
Superintendente de la Economía Solidaria

NATALIA RUIZ LOZANO
Asesora Superintendente de la Economía Solidaria

BEATRIZ DUQUE MONTOYA
Superintendente Delegado para la Supervisión del Ahorro y la forma Asociativa Solidaria

EDGAR ALLAN GOEZ VASQUEZ
Intendente para la Supervisión del Ahorro y la forma Asociativa Solidaria

LUIS FERNANDO ALDANA BARACALDO
Superintendente Delegado para la Supervisión Financiera Solidaria

BEATRIZ LÓPEZ
Intendente para la Supervisión Financiera Solidaria

HUGO ALBERTO VELASCO RAMON
Secretario General

JUAN ALBERTO CORTES MONSALVE
Jefe Oficina Asesora Jurídica

SILVIO VALDERRAMA CORREA
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

EDGAR ALONSO FORERO CASTRO
Coordinador Oficina Asesora Planeación y Sistemas

YUDITH PEÑA DURÁN
Profesional Especializado Oficina Asesora Planeación y Sistemas

TABLA DE CONTENIDO

<u>PREFACIO</u>	<u>4</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>8</u>
<u>1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</u>	<u>11</u>
1.1 MISION	11
1.3 PRINCIPIOS Y VALORES	11
1.4 DIAGNÓSTICO	14
1.4.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO QUE REPORTAN A LA SUPERSOLIDARIA:	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA:	1
<u>2. OBJETIVOS</u>	<u>1</u>
<u>3. PROYECTOS Y RECURSOS.....</u>	<u>2</u>
3.1 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	2
3.2 SISTEMA DE COMUNICACIONES.....	4
3.3 PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA SOPORTAR EL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010.....	4
<u>4. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010, DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA</u>	<u>6</u>
<u>5. FINANCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010.....</u>	<u>7</u>
<u>APOYO DOCUMENTAL Y BIBLIOGRÁFICO</u>	<u>11</u>

PREFACIO

Una de las grandes preocupaciones que tienen todos los países del mundo, pero específicamente los de América Latina, es cómo dar cumplimiento a los Objetivos del Milenio, especialmente en los temas de disminución de la pobreza y consecución de una mayor equidad social.

Un seguimiento hecho por el Banco Mundial a la primera década de los Objetivos del Milenio planteados a 2015, señala que el progreso ha sido desigual y que sólo 49 de 87 países de los que tiene datos están encaminados a la consecución de las metas en materia de crecimiento económico, medio ambiente, educación, salud y demografía, entre otros.

Los indicadores de anticoncepción y emisiones contaminantes son mejores en Colombia que en el resto de América Latina. En nuestro país aumentó el acceso a servicios sanitarios del 68 al 78 por ciento de la población entre 1990 y el 2006. En equidad de género, aún las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres. En el tema educativo se señala que el gasto público por estudiante no ha subido, sino que se ha contraído. No obstante, Colombia se destaca porque tiene a todos sus profesores de primaria con la formación profesional para el cargo y una cobertura del ciento por ciento de educación primaria entre la población que tiene la edad para cursar ese nivel. Y para el caso del ingreso per cápita, Colombia ocupa el puesto 104 entre 210 países. Hace parte de la lista de los países de ingreso medio.

A propósito de la pobreza, expertos en el tema señalan que su reducción no se logra solamente con crecimiento económico sino que se hace necesaria una revisión de las estructuras de propiedad para impactar en la sociedad y disminuir los niveles de pobreza de nuestros países.

Este planteamiento, que comparto totalmente, indica que muchos países que registraron un alto crecimiento económico, no lograron en concordancia una mayor equidad social.

Un informe de la Organización de Naciones Unidas señala que los más ricos de América Latina acaparan el 56,9% de la riqueza de la región, entre otras cifras presentadas en el quinto Foro Urbano Mundial de la organización realizada en Río de Janeiro, Brasil en el pasado mes de marzo. En Colombia, el 49,1% de los ingresos del país se concentra en el 10% de la población con mayor riqueza, mientras que a los más pobres sólo llega el 0,9%.

Esta realidad hace imperativo asegurar una distribución más social de la riqueza, y, en este objetivo, el sector de la economía solidaria unido es el modelo más adecuado para conseguir un mejor estar para los colombianos.

En un país como el nuestro, el crecimiento económico con inclusión social a partir de la modificación de las estructuras de propiedad puede generarse a partir de tres opciones válidas y complementarias.

Una de ellas es una verdadera sociedad anónima abierta, democratizada y participativa a la cual pueda acceder un amplio porcentaje de la población colombiana para incrementar el número de propietarios. Recordemos los casos de Fabricato y Coltejer, donde era usual dar como regalo una acción.

Otra es la propiedad pública, de toda la sociedad. En este caso se requiere eficiencia, eficacia, efectividad y, por sobre todo, pulcritud en el manejo de estas entidades para que generen productividad en su entorno.

Y una tercera opción la integran las empresas de la economía solidaria de carácter mutualista. A partir de la participación democrática, que permite la toma de decisiones de todos los asociados, las organizaciones que lo integran deben generar riqueza social, crecimiento económico y desarrollo para todos sus miembros.

Por sus características propias de ser incluyente, distributiva y democrática, la economía solidaria es un modelo que permite el crecimiento económico, la reducción de la pobreza, de la exclusión y de la marginalidad de millones de habitantes.

Para ello, en lo que respecta a la expresión cooperativa moderna, es clave el tema que hoy nos convoca. La integración.

Una integración ampliada; no sólo de personas o de organizaciones de segundo y tercer grado sino de todo un subsector (el cooperativo) que también debe articularse con las otras formas asociativas empresariales (fondos de empleados y mutuales).

1. La participación del sector.

El sector solidario, y en particular el subsector cooperativo, ha crecido a un mayor ritmo que la propia economía nacional. Es así como entre los años 2002 y 2009, las principales cuentas de las cooperativas vigiladas por la Superintendencia registraron variaciones anuales entre el 9,20% y el 13,28%.

Estas cifras son altamente positivas, pero aún su participación en el Producto Interno Bruto, cercana al 5%, es relativamente baja, así como su incidencia en actividades productivas y de servicios, con excepción de los renglones de salud y de seguros. Además, el mercado, cada vez más globalizado, obliga a las cooperativas a enfrentarse a actores con fuertes estructuras administrativas, financieras y tecnológicas que ofrecen bienes y servicios muy competitivos.

Actualmente, 28 organismos de representación y 13 de carácter económico reportan a la Superintendencia. Reconocemos los esfuerzos realizados por los diferentes organismos de segundo y tercer grado que bajo integración gremial, en

algunos casos, y económica, en otros, están haciendo un trabajo serio y responsable orientado a la proyección y consolidación sustentable del sector.

Ya se han emprendido importantes iniciativas, la fusión de dos grandes organizaciones para fortalecer el único organismo cooperativo de grado superior del sector y que aspira ser su principal apoyo financiero como banca de segundo piso. Estrategias comerciales para que el sector consuma sus propios bienes y servicios, uniones temporales para ejecutar obras civiles, iniciativas conjuntas de carácter ambiental, convenios para mejoramiento de la gestión, son expresiones valiosas que muestran el interés integracionista del movimiento cooperativo.

A partir de estos ejemplos, la unión de esfuerzos y la concreción de objetivos empresariales rentables fundamentados en la integración deben ser grandes prioridades en el direccionamiento de este subsector para que todos hablen el mismo lenguaje, “para que nos sintonicemos en el mismo dial.

Esto requiere superar los conflictos internos que están trascendiendo negativamente al mercado, pensar en grandes metas, proyectarse más allá del corto plazo, entre otros cambios estratégicos. Sólo así, el movimiento cooperativo será más sólido y logrará una mayor participación en el entorno económico del país.

Nuestro país cuenta con más de 8.000 organizaciones cooperativas, la mayoría de ellas pequeñas y medianas empresas. Entre todas generan un número importante de empleos y proveen bienes y servicios a más de 5 millones de asociados. Pero, también se observa un trabajo aislado, a pequeña escala, con altos costos, con resultados que podrían ser mejores si se unen esfuerzos, si se hace sinergia empresarial. La integración podría plantearse desde distintas aristas: fusiones, alianzas comerciales, economías de escala y especialización de actividades, entre otras figuras.

2. Oportunidades del Sector

Las consecuencias de la reciente crisis financiera internacional muestran que los países emergentes tuvieron un menor impacto en sus economías, en comparación con los países desarrollados. Colombia, es un ejemplo; y en el país, el sector solidario también demostró su fortaleza.

El Fondo Monetario Internacional estima que el crecimiento económico mundial será del 4,8% mientras que en América Latina se proyecta en 5,7% y en Colombia, el 4,7%. Una coyuntura que nos da más razones y oportunidades de desarrollo interno y externo el cual debe ser aprovechado por el sector solidario.

Las empresas de economía solidaria participan de la oferta y demanda; bajo los preceptos del libre mercado y con una fuerte competencia de las sociedades de capital. Es el momento para asumir un papel más activo en el terreno de juego y

asumir la dinámica de la globalización, adoptando y adaptando procesos bajo sistemas de gestión de calidad y mejoramiento continuo.

3. Integración con visión racional de los negocios

Considero que es el momento oportuno para trabajar con una visión conjunta que cristalice una mayor integración a partir de tres pilares, íntimamente relacionados:

- El desarrollo tecnológico, de la información y las comunicaciones.
- El uso eficiente de los recursos
- El desarrollo sostenible

En el campo tecnológico debemos superar el rezago que hace débil al sector en el mercado. Los sistemas productivos tanto de bienes y servicios deben modernizarse. Por citar un ejemplo, la banca tradicional cuenta con más de 6.000 oficinas, 8 millones de tarjetas con operaciones de 10 billones de pesos. Ha abierto 8.300 Corresponsales No Bancarios frente a sólo 3 de las cooperativas de ahorro y crédito. Además están desarrollando operaciones de microcrédito, negocios de libranzas y otros servicios que antes eran propios del sector solidario.

Estamos frente a pasos grandes del sistema financiero. Alianzas estratégicas y el ingreso de nuevos competidores están poniendo en riesgo la penetración del sector cooperativo en los sectores populares, un nicho de mercado que se considera su hábitat natural. Se está sacudiendo su zona de confort.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación se desarrollan a un ritmo vertiginoso al punto que su obsolescencia es cada vez más rápida. Este tema puede ser controlado a partir de esfuerzos conjuntos y desarrollo de redes informáticas, como las que ya ha empezado a desarrollar el movimiento cooperativo.

El uso eficiente de los recursos, segundo frente, nos plantea la administración por procesos, el manejo de riesgos, la reducción de costos.

Y el otro factor, el desarrollo sostenible implica una producción limpia, amigable y protectora del medio ambiente que garantice la permanencia en el tiempo.

Trabajar en estos tres frentes permitirá al sector ser más visible y competitivo, con una mayor fortaleza y capacidad de influencia en la toma de decisiones de los gobiernos.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico 2011-2014 de la Superintendencia de la Economía Solidaria señala el camino hacia una supervisión integral en la que quedan plenamente identificadas la supervisión de la naturaleza jurídica como elemento subjetivo de dicha actividad y el objeto social como supervisión objetiva de la misma. Una supervisión en la que se involucran todos los actores activos y pasivos de las empresas solidarias, objeto de supervisión, la cual apunta de manera decisiva al desarrollo nacional.

La supervisión gerencial que invierta con eficiencia y austeridad los recursos destinados para ella hace que la actividad financiera de las entidades solidarias y la supervisión del ahorro de los colombianos sean totalmente inmersas dentro del objeto misional de la Superintendencia.

Para avanzar hacia la construcción del estado comunitario, el Plan Estratégico de la Superintendencia de la Economía Solidaria persigue desarrollar seis áreas claves:

- Supervisar el 100% de las organizaciones de 1er y 2do nivel del sector real de la economía solidaria al año 2014
- Diseñar un esquema de supervisión por riesgos para que en el año 2014 las organizaciones con actividad financiera inician la implementación de un sistema de administración por riesgos.
- Mantener e implementar la plataforma tecnológica de la entidad de conformidad con los proyectos de inversión y de acuerdo con los requerimientos de las áreas
- Fortalecer el talento humano de la Entidad, orientado a desarrollar las competencias, acorde con los requerimientos misionales y de apoyo
- Hacer visible la labor de la Superintendencia entre sus servidores, organizaciones supervisadas y sus asociados, y la opinión pública

Organizaciones con calidad es el nombre del Plan Estratégico que en los próximos 4 años marcará el norte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Énfasis en la supervisión de las organizaciones que concentran el 80% de los activos del sector real, administración del riesgo y desarrollos tecnológicos como apoyo a la función de inspección son los principales objetivos misionales del plan. Durante este periodo, Supersolidaria fijará estándares técnicos de supervisión manteniendo el principio de autonomía de las organizaciones solidarias.

Para las cooperativas de ahorro y crédito, y los fondos de empleados y mutuales que manejan recursos del público se diseñará un esquema de supervisión por riesgos con el fin de que estas entidades implementen sistemas de administración y control de los riesgos propios de sus negocios. Sobre el particular, el Superintendente Enrique Valderrama Jaramillo señaló: “Nuestro objetivo es comenzar a evolucionar a la administración por riesgos en las organizaciones del sector de la economía solidaria con base en la regulación vigente y normas internacionales como las de Basilea. Las empresas que ejercen actividad financiera, entre ellas 198 cooperativas de ahorro y crédito, están en un momento de madurez que hace necesaria una nueva forma de evaluar su gestión y, por ello, desde la Superintendencia daremos pautas para que este proceso se de en forma ordenada y sistemática con parámetros legamente aceptados”,

Del universo de organizaciones del sector real de la economía solidaria se hará un ejercicio de supervisión directa a las 616 cooperativas, fondos de empleados y mutuales más grandes en activos. Éstas concentran 10,4 billones de pesos que representan el 80% de los activos de las entidades del sector real. Al resto de las empresas vigiladas, alrededor de 5.300, se les seguirá haciendo supervisión aleatoria conforme a las facultades que tiene la Superintendencia.

La tecnología será el gran aliado para lograr estos objetivos misionales. La seguridad y confiabilidad de la información y el desarrollo de nuevos aplicativos para análisis de la información reportada por las organizaciones vigiladas hacen parte de los planes de acción de la entidad.

El nuevo plan estratégico de la Superintendencia está orientado a la calidad de la supervisión y tienen como marco de referencia las bases del Plan Nacional de Desarrollo, uno de cuyos objetivos es la construcción de una política nacional de fortalecimiento a las expresiones asociativas de la sociedad.

ENRIQUE VALDERRAMA JARAMILLO
Superintendente de la Economía Solidaria

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para el diseño, formulación e implementación del Plan estratégico 2011-2014, la Superintendencia de la Economía Solidaria aplica la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual y para facilitar los seguimientos y evaluaciones al mismo, se define de la siguiente manera:

- MISIÓN
- VISION
- PRINCIPIOS Y VALORES
- DIAGNOSTICO

1.1 MISION

Misión de la Superintendencia de la Economía Solidaria:

Somos un organismo técnico del Estado encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria bajo nuestra competencia. Trabajamos con estándares de calidad para proteger los intereses de los asociados y de la comunidad, generar confianza y fortalecer al sector como alternativa de desarrollo social y económico de Colombia.

1.2 VISIÓN

Visión de la Superintendencia de la Economía Solidaria:

Ser reconocidos en el 2014 como una autoridad de supervisión que aplica criterios técnicos estandarizados acordes con la naturaleza de las entidades vigiladas, que permita fortalecer la confianza en el sector y su posicionamiento en la economía de Colombia.

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

La Superintendencia de la Economía Solidaria y su discusión en torno al ejercicio ético.

*“Cuando se tiene un buen porqué, siempre se encuentra el cómo”
Víctor Frank.*

A través de su Decálogo de Valores y de la custodia constante en pro del cumplimiento de los principios de la Economía Solidaria, la Superintendencia refleja una preocupación constante por generar espacios propicios para la discusión ética, a partir de prácticas favorables para la socialización de los valores morales.

Estamos hablando de un proceso que reproduce una experiencia acumulada en el tiempo –siete años- relacionados con un trabajo en torno al tema. Hoy, para los funcionarios de la Supersolidaria no son ajenos términos como moral y ética. No lo son porque el valor agregado en la construcción del Decálogo de Valores radica en que fue creado a través de un proceso apalancado y gestado por sus funcionarios sin distinción.

Los lineamientos generales de este proceso fueron aportados a través de la Directiva Presidencial No. 9 de 1999 (Programa de lucha contra la corrupción), pero fueron adoptados y apropiados a una realidad particular, coherente con la misión de una entidad del Estado, que pertenece a la rama ejecutiva del poder público, creada para supervisar un gran porcentaje de las entidades de la economía solidaria del país. Un compromiso inmenso si se tiene en cuenta la importancia del sector en el desarrollo de la economía nacional.

El proceso abarcó diferentes etapas: reflexión, conocimiento y compromiso. A lo largo de este camino se cuestionaron los proyectos de vida, laborales y relacionados con el ejercicio de las funciones. A través de un consenso se establecieron definiciones compartidas sobre ética y moral y, se escogieron los 10 valores que se consideraban pertinentes y necesarios en el desarrollo de las labores de la Superintendencia: **respeto, honestidad, lealtad, compromiso, disciplina, responsabilidad, tolerancia, solidaridad, justicia y equidad**. Así mismo, se establecieron compromisos enfocados a su socialización.

A partir de un evento simbólico el día 29 de noviembre de 2003, los funcionarios de la Superintendencia suscribieron un acta de compromiso que devela una construcción mancomunada, en donde todos y cada uno aportaron su granito de arena.

Adicionalmente, en desarrollo de la re-socialización constante de su Decálogo de Valores la Superintendencia ha realizado varias actividades: participó en la construcción de los valores del sector hacienda y propició la apertura a través de charlas dictadas a los funcionarios sobre procesos similares en entidades estatales y miradas de eruditos del tema.

Pero el proceso no solo se limita a una reflexión interna. A su vez, la Supersolidaria desarrolla una labor fundamental proyectada con el sector vigilado con fundamento en los principios de la economía solidaria.

En términos generales los principios o “conceptos fundamentales”, adscritos casi siempre a grupos disciplinarios y organizacionales, en algunas ocasiones llegan a ser paradójicos y enigmáticos. Pero los relacionados con la economía solidaria se basan en premisas que definen y fundamentan la naturaleza de las organizaciones solidarias:

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía.

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

Estos principios definen universalmente los fundamentos de la economía solidaria. Su ejercicio constante permite compartir, colaborar, trabajar en grupo, respetar y lograr que la iniciativa de un colectivo sea viable.

En este sentido, la supervisión que la Supersolidaria desarrolla en las entidades vigiladas es vital y pertinente. Cada grupo solidario refleja una dinámica y situación de vida que debe ajustarse a unos lineamientos generales y la Superintendencia a través del desarrollo de sus funciones de control, vigilancia e inspección propicia que las entidades establezcan sistemas de trabajo coherentes con los principios solidarios. De esta forma las concepciones de colaboración y ayuda mutua que les son propias son resguardadas.

Hoy la Supersolidaria se propone ambiciosos proyectos; La construcción de un Código de Ética y la posibilidad de reformular su Decálogo de valores, para así, quizás, plantear la posibilidad de generar mecanismos que permitan visualizar y cualificar su aplicación en el desarrollo cotidiano de labores.

En todo caso la discusión está abierta, ya existe un terreno abonado en pro del ejercicio ético, aunque en definitiva su praxis está en manos del capital humano que conforma a la Superintendencia, en la decisión particular y fehaciente de hacerlo día a día. Porque como reza un principio antiquísimo de los caballeros de la mesa redonda y su Rey Arturo “Somos libres cuando le servimos a otros”.

1.4 DIAGNÓSTICO

El Sector de la Economía Solidaria ha llegado a consolidarse como el tercer sector económico más importante del país, debido a su crecimiento económico. La Superintendencia de la Economía con su esfuerzo permanente por apuntalar el sector solidario sobre principios de crecimiento económico, desarrollo social no excluyente, transparencia, eficacia, eficiencia, efectividad y mejoramiento continuo; ha logrado recuperar la confianza en el sector, logrando además un importante reconocimiento a nivel nacional e internacional.

El Sector de la Economía Solidaria ha llegado a consolidarse como el tercer sector económico más importante del país, debido a su crecimiento económico. La Superintendencia de la Economía con su esfuerzo permanente por apuntalar el sector solidario sobre principios de crecimiento económico, desarrollo social no excluyente, transparencia, eficacia, eficiencia, efectividad y mejoramiento continuo; ha logrado recuperar la confianza en el sector, logrando además un importante reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Las cifras así lo demuestran:

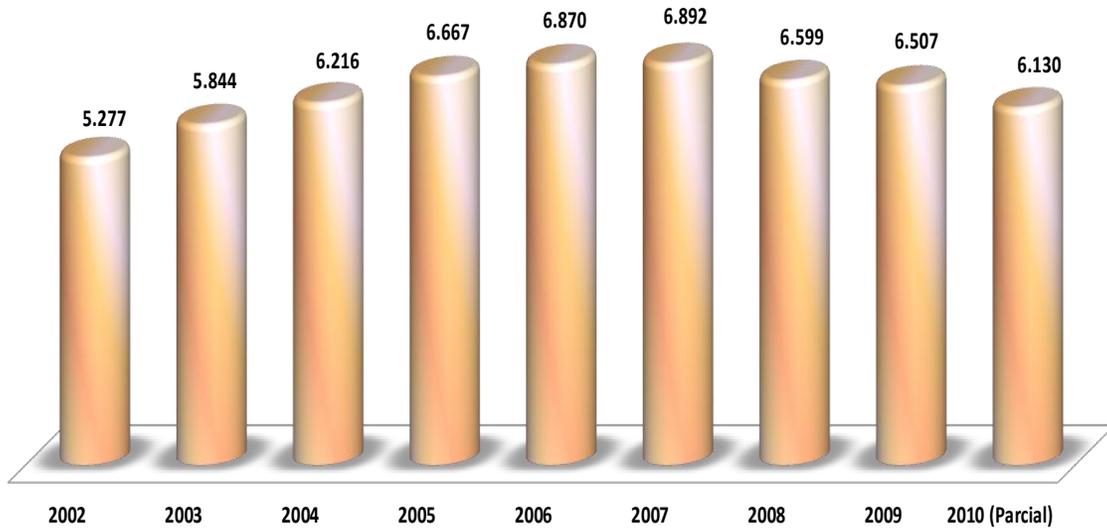
En los últimos nueve años durante el período de 2002 a 2010 se observa un crecimiento total del 144% en todas sus estadísticas básicas, un crecimiento promedio anual fue del 16%, mientras que el crecimiento comparado de los años 2009 y 2010 fue del 11,5%.

Tal como se observa en el gráfico, el número de entidades vigiladas que reportó estados financieros a la Superintendencia se incrementó en un 16,6% durante el período de análisis al pasar de 5.277 entidades en el 2002 a 6.130 entidades en el 2010.

El crecimiento promedio anual fue del 2,5%, mientras que la comparación del 2009 y el 2010 (con datos parciales) muestra un decremento de -5,8% explicado en parte por la entrada en vigencia del Decreto 4588 del 2006 y de la Ley 1233 de 2008 que reglamentan la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Evolución del No. de entidades Vigiladas 2002-2010

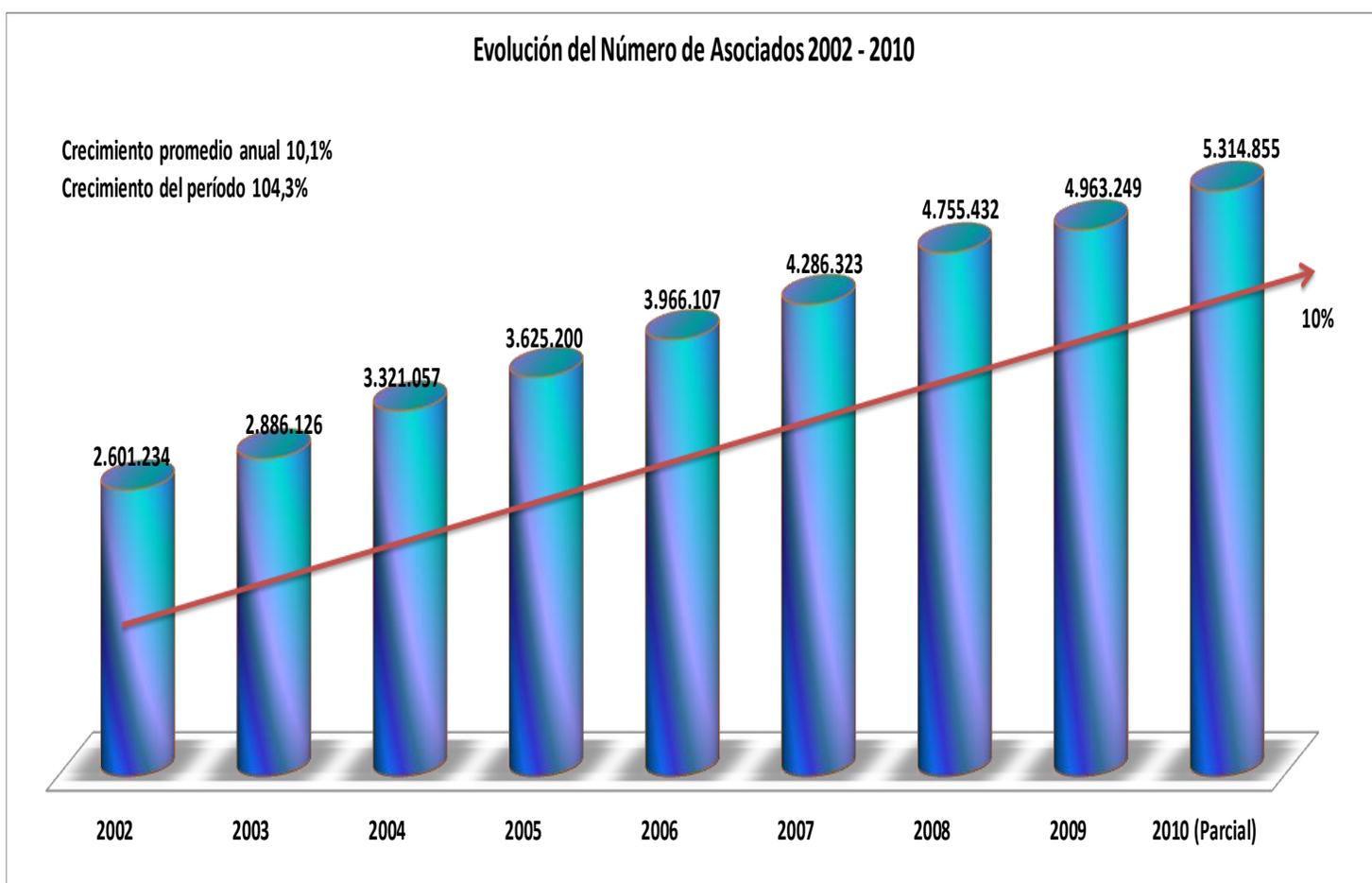
Crecimiento del período 16,6%
Crecimiento promedio anual 2,53%



Asociados a las entidades vigiladas

El número de asociados vinculados a las entidades vigiladas se incrementó en un 104% durante el período de análisis 2002 a 2010 al pasar de 2.601.234 en el año 2002 a 5.314.855 asociados en el año 2010. El crecimiento promedio anual es del 10%, y el crecimiento del 2010 con respecto al año 2009 es del 7,08% que corresponde a 351.606 nuevos asociados en el 2010.

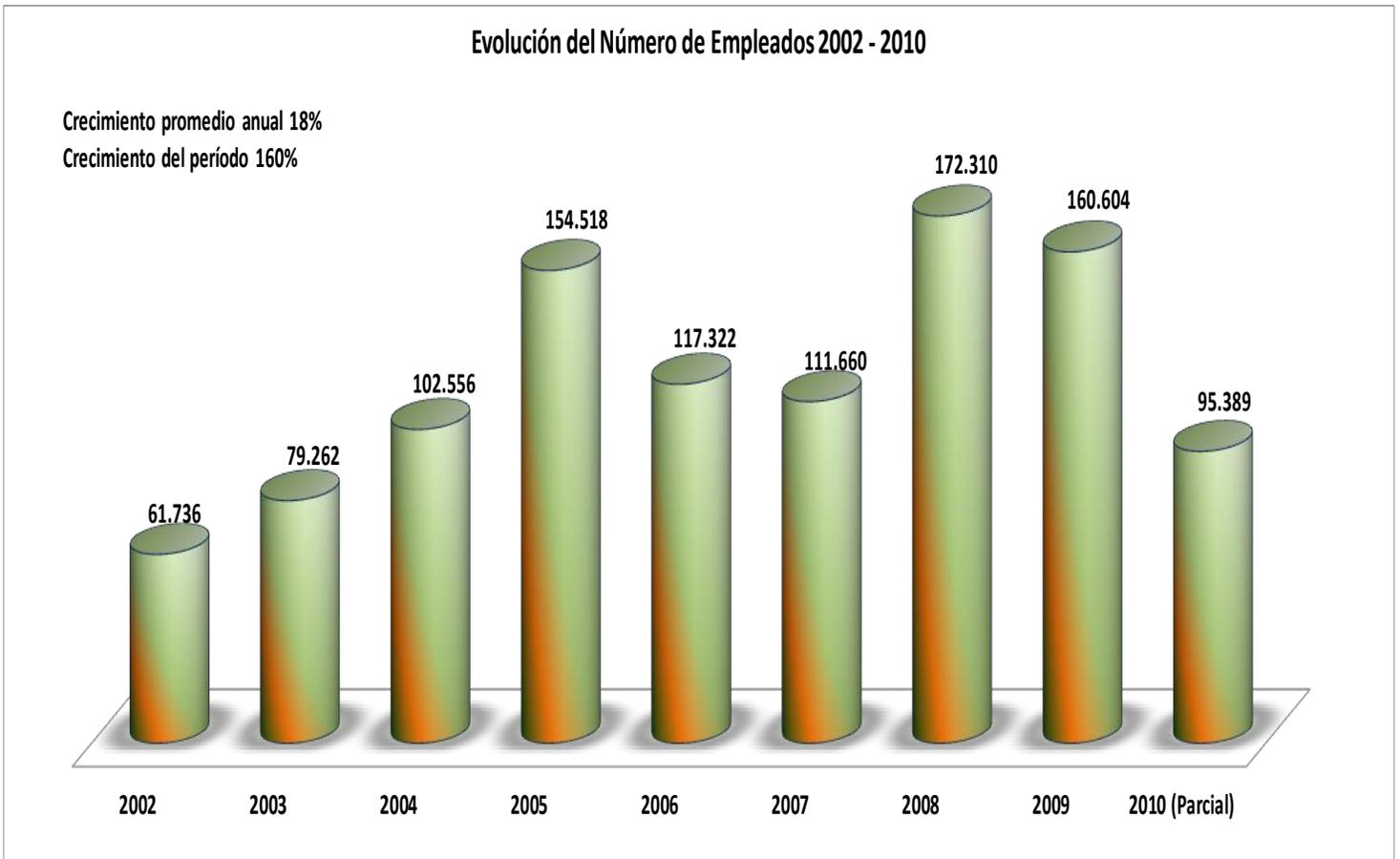
Si se considera que cada asociado en promedio beneficia a tres personas de su núcleo familiar, podemos decir que indirectamente las entidades de la Economía Solidaria inciden en la vida de 15.944.565 colombianos, cifra equivalente al 34,6% del total de la población nacional (para el año 2011 proyectado en 46.043.696 habitantes).



Empleos generados

Con respecto al número de empleos generados directamente por las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, las cifras revelan que

el crecimiento promedio anual es del 18,15%, mientras que el promedio de crecimiento del período de los años 2002 al 2009 es del 160% al pasar de 61.736 empleos en el 2002 a 160.604 empleos en el año 2009. Comparados los años 2008 y 2009 se obtuvo un decremento del -7% referido a 11.706 empleos directos menos que en el año 2008. El crecimiento acelerado en los años 2005, 2008 y 2009 se da al asumirse como empleados a los asociados de algunas CTA.



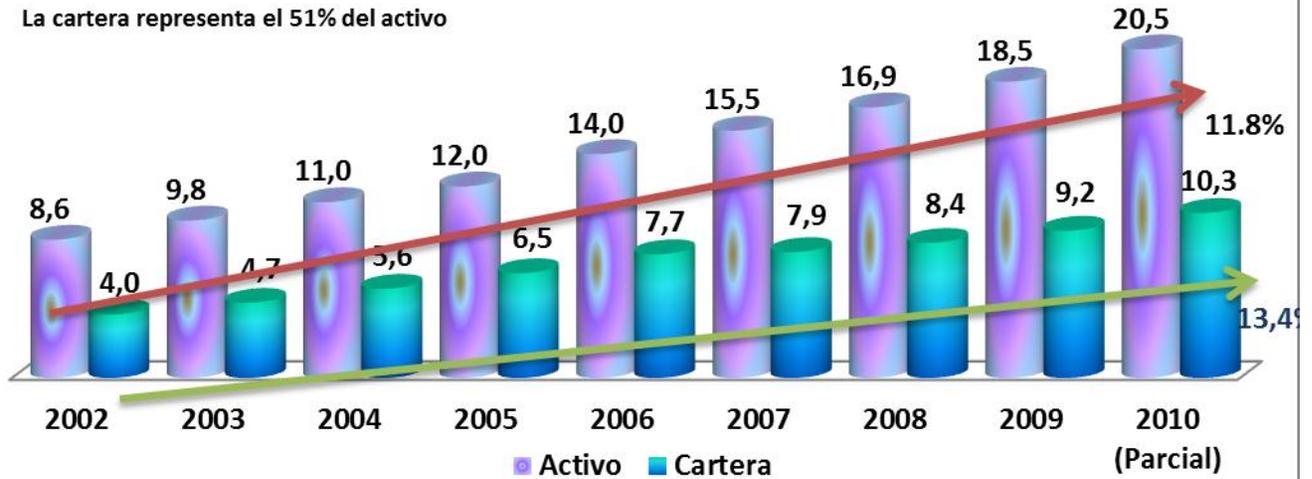
Evolución de los activos y de la cartera de crédito

El activo total creció en el período 2002 a 2010 en un 137,8% evolucionando de 8.64 billones en el 2002 a 20.5 billones en el año 2009, con un crecimiento promedio anual del 11,8% y comparando los años 2009 y 2010 creció en un 11 %.

Al observar el gráfico se deduce que la Cartera de crédito ha crecido a un mayor ritmo que el Activo, pasando de ser el 45,9% del activo en el año 2002 a ser el 50,2% del activo total en el año 2010. La cartera de crédito representa en promedio el 51% del total del activo. La cartera de crédito pasó de 3.97 billones en el año 2002 a 10.31 billones en el año 2010, lo que significa un aumento total del 160% en el período. El crecimiento promedio anual de la cartera de crédito es del 13,4%.

Crecimiento del Activo y la Cartera de crédito 2002 - 2010 (\$ en billones)

La cartera representa el 51% del activo

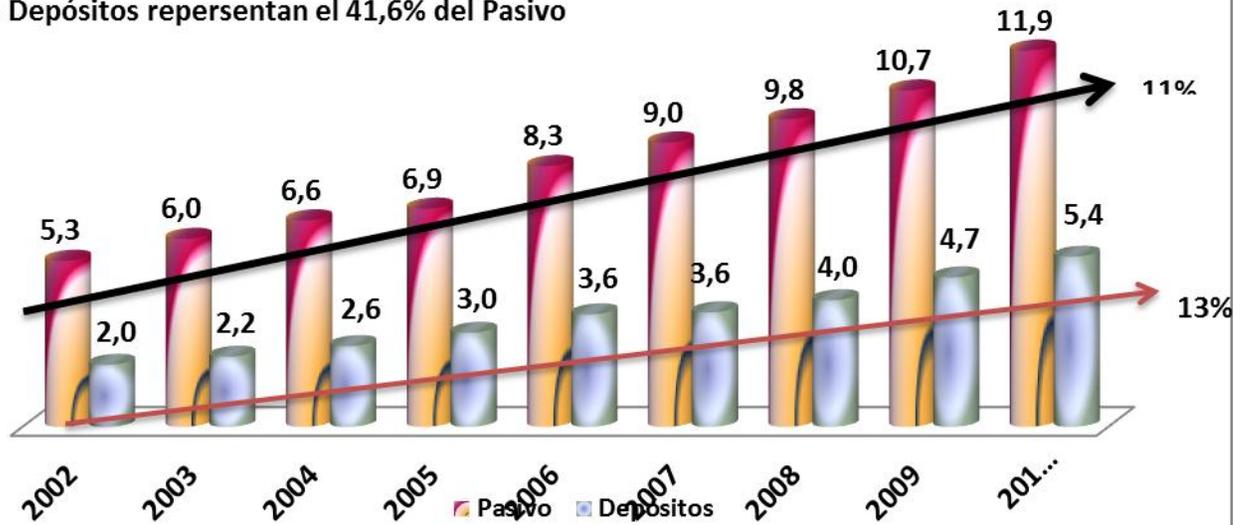


Pasivos y Depósitos

El pasivo tiene un crecimiento promedio anual del 11,5%, un crecimiento del 126,5% durante el período pasando de 5.3 billones en el año 2002 a 11.9 billones en el año 2010, el año 2010 creció un 11,8% con respecto al año 2009. La evolución de los Depósitos en el período de análisis, pasa de ser el 37, % del pasivo en el año 2002 a ser el 45% del pasivo en el año 2010, siendo en promedio el 41,6 % del pasivo en todo el período. Los depósitos se incrementaron en un 174% en el período pasando de 1.97 billones en el año 2002 a 5.5 billones en el año 2010. El incremento promedio anual de los depósitos es del 12,9%. El año 2010 con respecto al 2009 tuvo un incremento del 13,8% en la cuenta de los depósitos.

Evolución del Pasivo y los Depósitos 2002-2010 (\$ en billones)

Los Depósitos representan el 41,6% del Pasivo



Patrimonio y Capital social

El Capital social con respecto al Patrimonio representa durante el período de análisis en promedio el 63%. Se observa que el capital social ha crecido más que el patrimonio, ya que en promedio durante el período tuvo una evolución del 160% mientras que el Patrimonio evolucionó en el período el 155%.

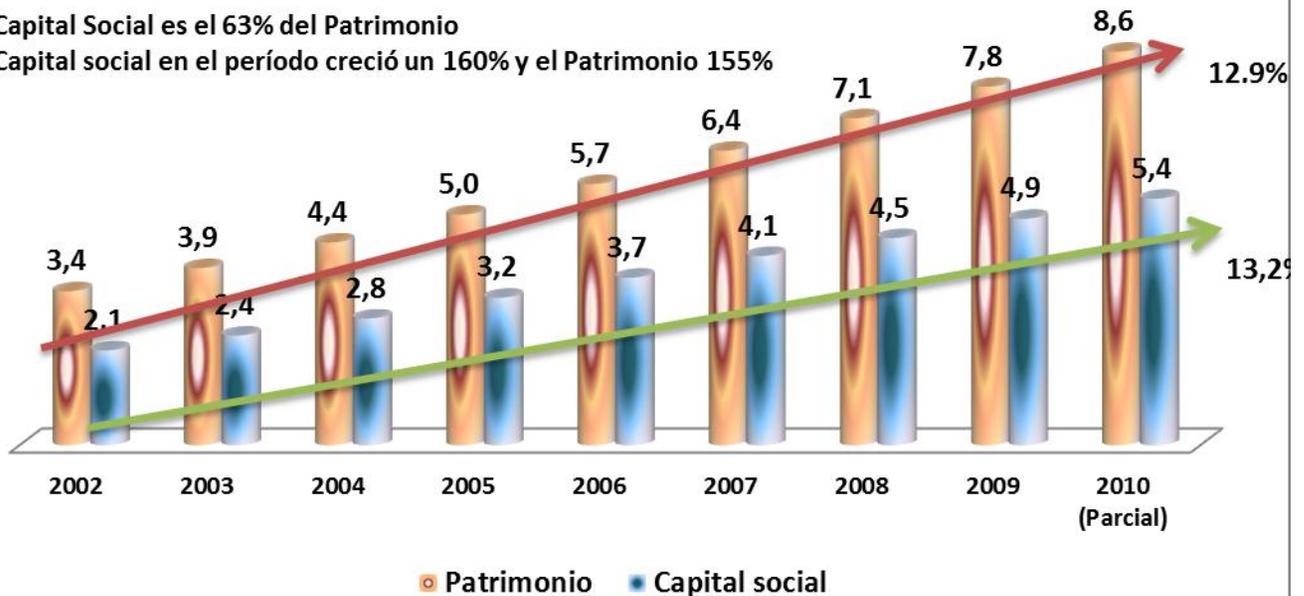
El Capital social evolucionó de 2.07 billones en el año 2002 a 5.4 billones en el año 2010, el Patrimonio pasó de 3.37 billones en el 2002 a 8.5 billones en el año 2010.

El Capital social tuvo incremento del 13,2% promedio anual mientras que el Patrimonio se incrementó en promedio anualmente en un 12,8%. Comparando los años 2009 y 2010 se advierte que el Capital social aumentó 8,8% mientras que el Patrimonio aumentó un 9,7%.

Evolución del Patrimonio y del Capital social 2002-2010 (\$ en billones)

El Capital Social es el 63% del Patrimonio

El Capital social en el período creció un 160% y el Patrimonio 155%



Evolución de los ingresos y gastos

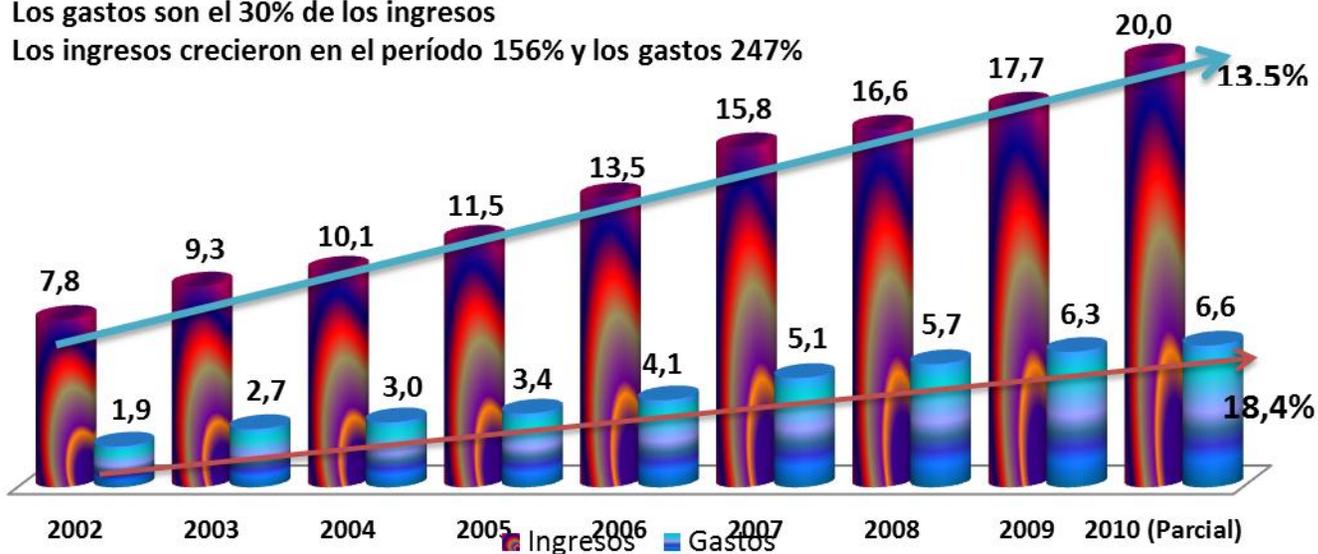
Los ingresos aumentaron un 156% en el período 2002 a 2010 al pasar de 7.79 billones en el año 2002 a 19.9 billones en el año 2010, los gastos pasaron de 1.9 billones en el año 2002 a 6.6 billones en el año 2010 reflejando un incremento total del 247%. Los Gastos representan en promedio el 30,9% de los ingresos.

El crecimiento promedio anual de los ingresos es del 13,5% y el crecimiento promedio anual de los gastos es del 18,4%, comparados los años 2009 y 2010 se nota que en el año 2010 los ingresos tuvieron un aumento del 12,7% con respecto al 2009 y los gastos un aumento del 4,6%.

Evolución de los Ingresos y Gastos 2002-2010 (\$ en billones)

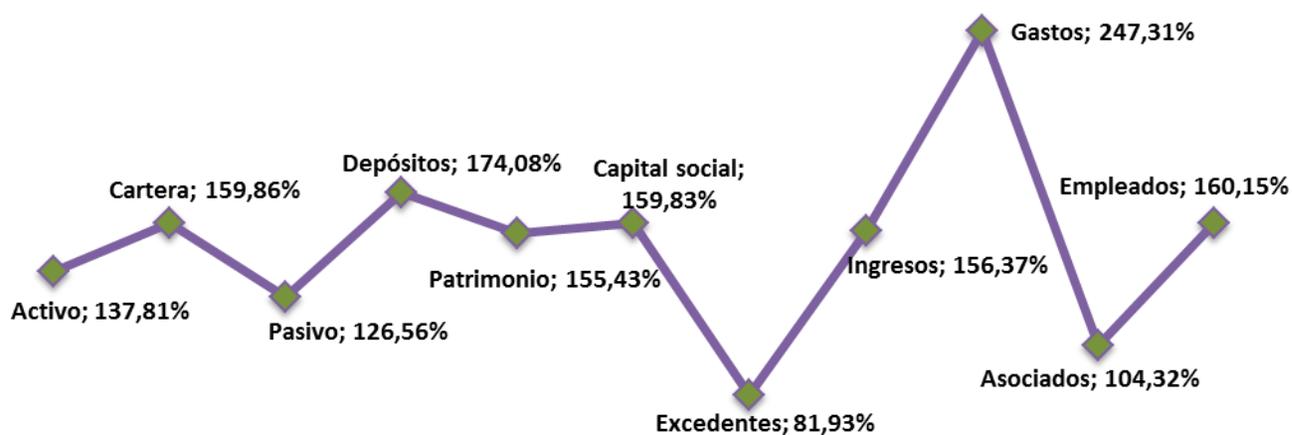
Los gastos son el 30% de los ingresos

Los ingresos crecieron en el período 156% y los gastos 247%



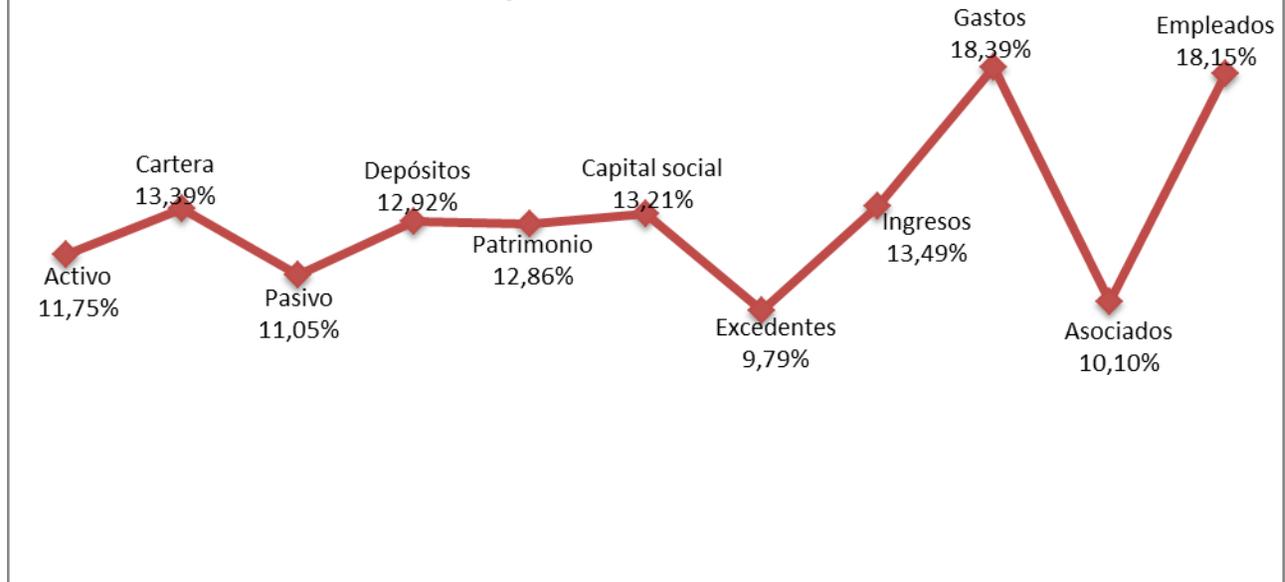
Crecimiento acumulado 2002-2010: El análisis de los indicadores de crecimiento acumulado durante el período 2002 a 2010, revela el crecimiento promedio total de todas las estadísticas básicas es del 151%.

Crecimiento acumulado del período 2002-2010



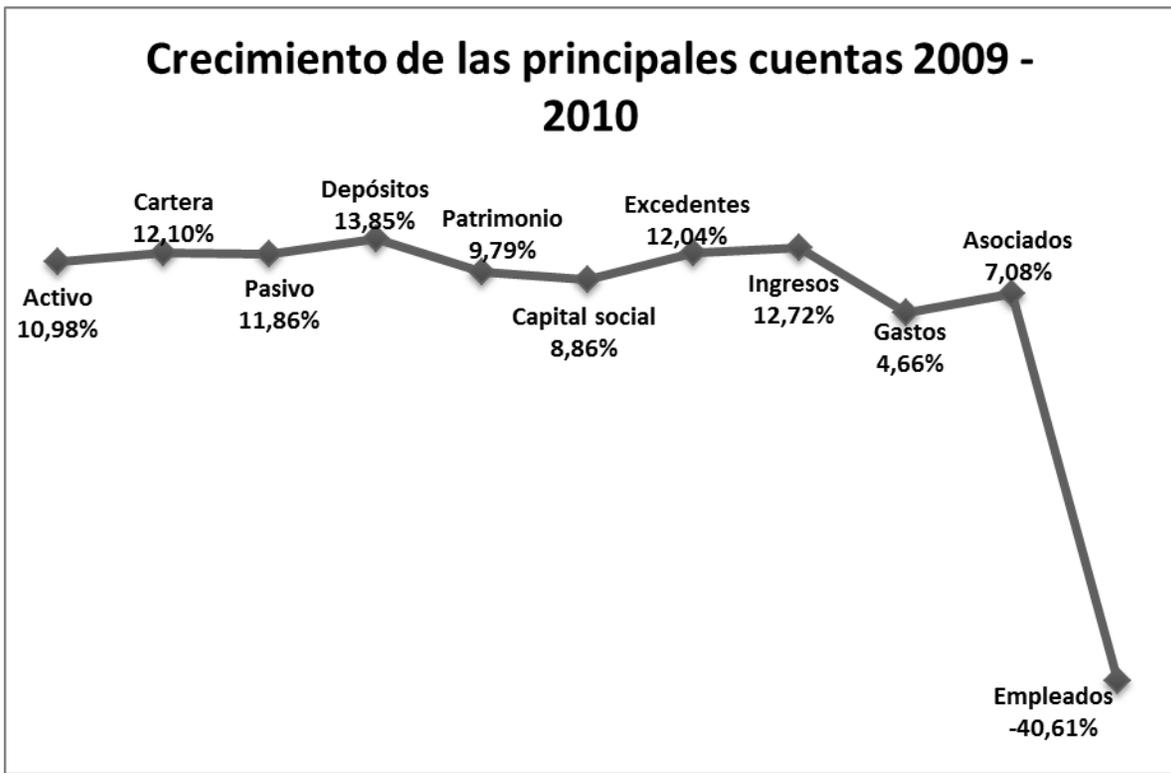
Crecimiento promedio anual: El crecimiento promedio anual de las principales cuentas es del 13,2%, en el período de 2002 a 2010.

Crecimiento promedio anual 2002-2010



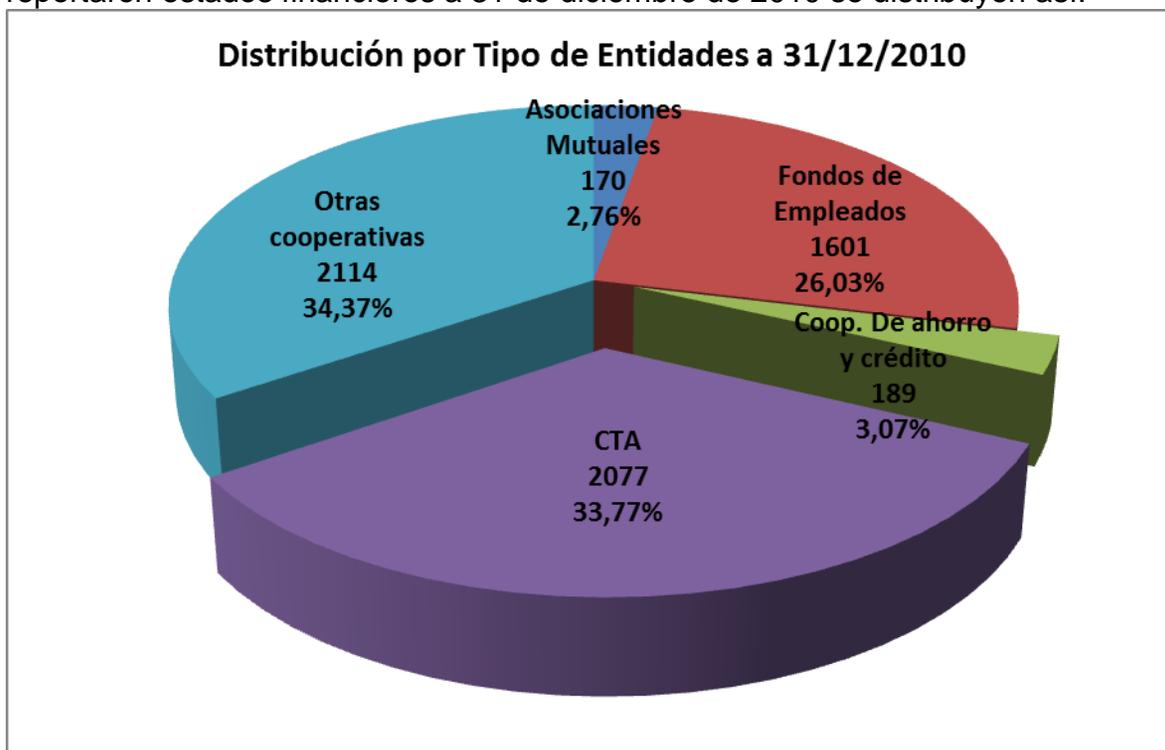
Crecimiento 2009 -2010: El crecimiento promedio de comparar los años 2009 y 2010 en las principales cuentas es del 10,39%. El decremento tan notorio en el número de empleados se debe a la corrección de haber excluido como empleados a asociados de CTA.

Crecimiento de las principales cuentas 2009 - 2010



ANÁLISIS POR TIPO DE ENTIDADES VIGILADAS

Las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria que reportaron estados financieros a 31 de diciembre de 2010 se distribuyen así:



Tipo de Entidad	Número de Entidades	Porcentaje
Total Nacional	6.151	100%
Asociaciones Mutuales	170	2,76%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	189	3,07%
Fondos de Empleados	1.601	26,03%
CTA	2.077	33,77%
Otras Cooperativas	2.114	34,37%

El análisis detallado de los tipos de entidades arroja los siguientes datos:

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

El número de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la Delegatura Financiera de la Superintendencia de la Economía solidaria ha tenido poca variación, lo que demuestra la estabilidad y consistencia económica de este grupo de entidades solidarias, ya que siendo tan poco su número (188 en promedio durante el período), las estadísticas muestran el aporte tan significativo que hacen

al balance de gestión de la Superintendencia (22,4% de participación promedio de todas las cuentas principales)

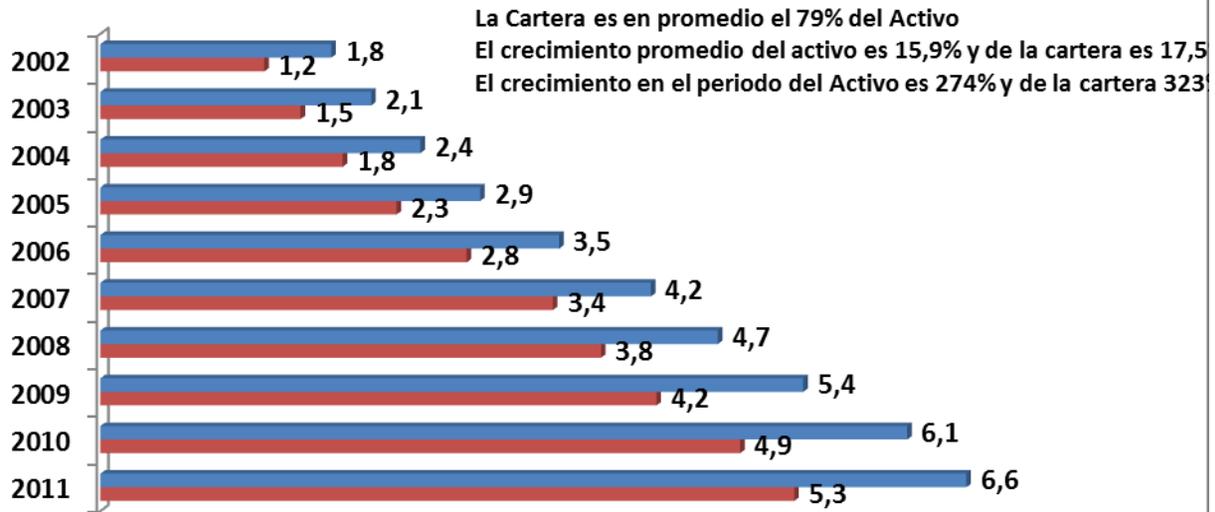
Estas entidades han crecido en promedio anualmente solo un 0,12%. En todo el período 2002 a 2011 crecieron el 1.07% al pasar de 187 cooperativas en el 2002 a 189 cooperativas en el 2011.



Activos y cartera de crédito

La evolución de los Activos muestra el gran músculo que tiene este grupo de cooperativas, al pasar de 1.8 billones en el año 2002 a 6.6 billones en el año 2011 lo que representa un crecimiento dentro del período del 274%. El crecimiento promedio anual fue del 15,9% y comparativamente en el año 2011 se creció en un 7,3% con respecto al año 2010. La cartera de crédito es en promedio el 79% del total de los activos, creció a un ritmo mayor que los activos generándose un crecimiento acumulado del 323% durante los años 2002 a 2011, pasando de 1.2 billones en el año 2002 a 5.3 billones en el año 2011. El crecimiento promedio anual de la cartera de crédito en este período es del 17,5% y en el año 2011 se creció un 8,4% con respecto al año 2010.

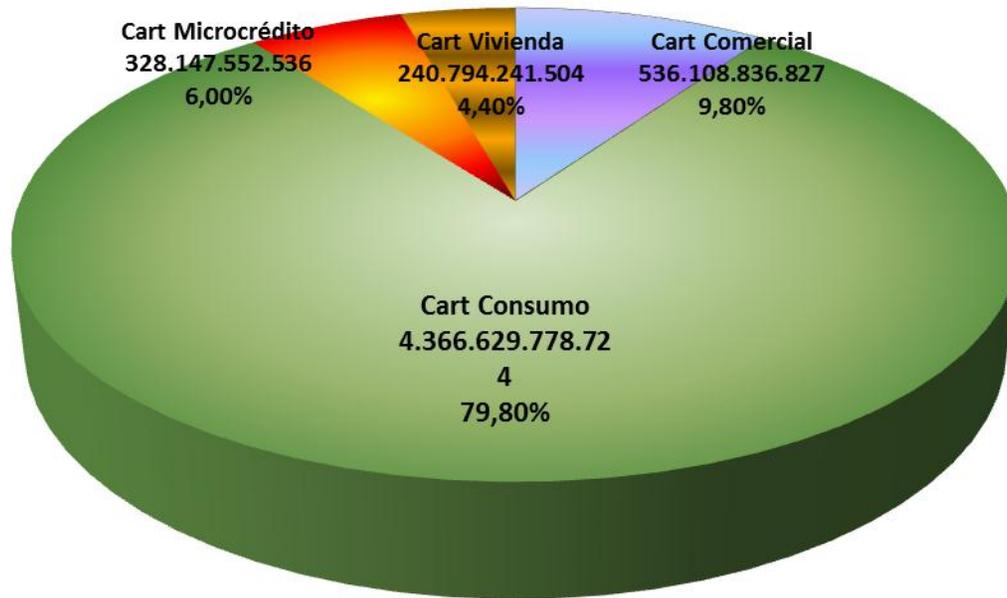
Cooperativas de Ahorro y Crédito
Evolución del Activo y la Cartera 2002-2011 (\$ en billones)



Distribución de la cartera de crédito

La participación de cada una de las cuentas de cartera de crédito muestra la gran utilización por parte de los asociados de los créditos de Consumo que a 31 de diciembre del año 2011 revelan un 79,8% del total de créditos aprobados por un valor de 4.36 billones. La cartera de consumo tuvo un crecimiento acumulado del 2002 al 2011 del 288% pasando de 1.12 billones en el año 2002 a 4.36 billones en el año 2011, el crecimiento promedio anual de la cartera de consumo fue del 16,4% y en el año 2011 esta cartera creció un 6,3% con respecto al año 2010, al pasar de 4.1 a 4.36 billones.

**Cooperativas de Ahorro y Crédito
Distribución de la Cartera a 31/12/2011**



La cartera de vivienda en la misma fecha 31/12/2011 representa el 4,4 % del total de la cartera de créditos al otorgar créditos por un valor de 240 mil millones. La cartera de vivienda creció un 345% acumulado del 2002 al 2010 pasando 54 mil millones en el 2002 a 240 mil millones en el 2010, tuvo un crecimiento anual promedio del 18.5 % y el año 2011 con respecto al año 2010 creció en un 8,31% al pasar de 222 mil a 240 mil millones.

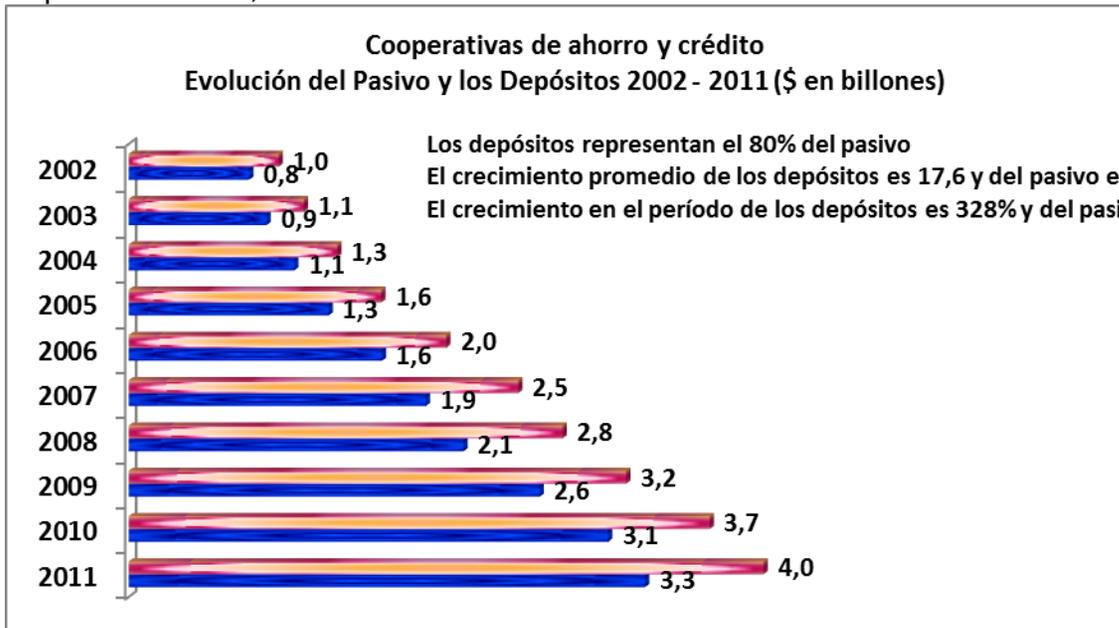
La cartera de créditos comerciales revela a 31/12/2011 créditos por un valor de 536 mil millones lo que representa un 9,8% del total de la cartera de crédito. Tuvo un aumento acumulado del 2002 al 2011 del 505% pasando de 88 mil millones en el 2002 a 536 mil millones en el 2011, tuvo un aumento promedio anual del 22,7% y el año 2011 aumentó en un 21% con respecto al año 2010, al pasar de 442 mil a 536 mil millones.

La cartera de microcréditos tuvo un crecimiento del 2328 % al pasar de 13.mil millones en el año 2002 a 328 mil millones en el año 2011, cifra que representa un 6 % del total de la cartera, el crecimiento promedio anual fue del 53% y el año 2011 con respecto al año 2010 creció un 18,4% al pasar de 277 mil a 328 mil millones.

Pasivos y Depósitos

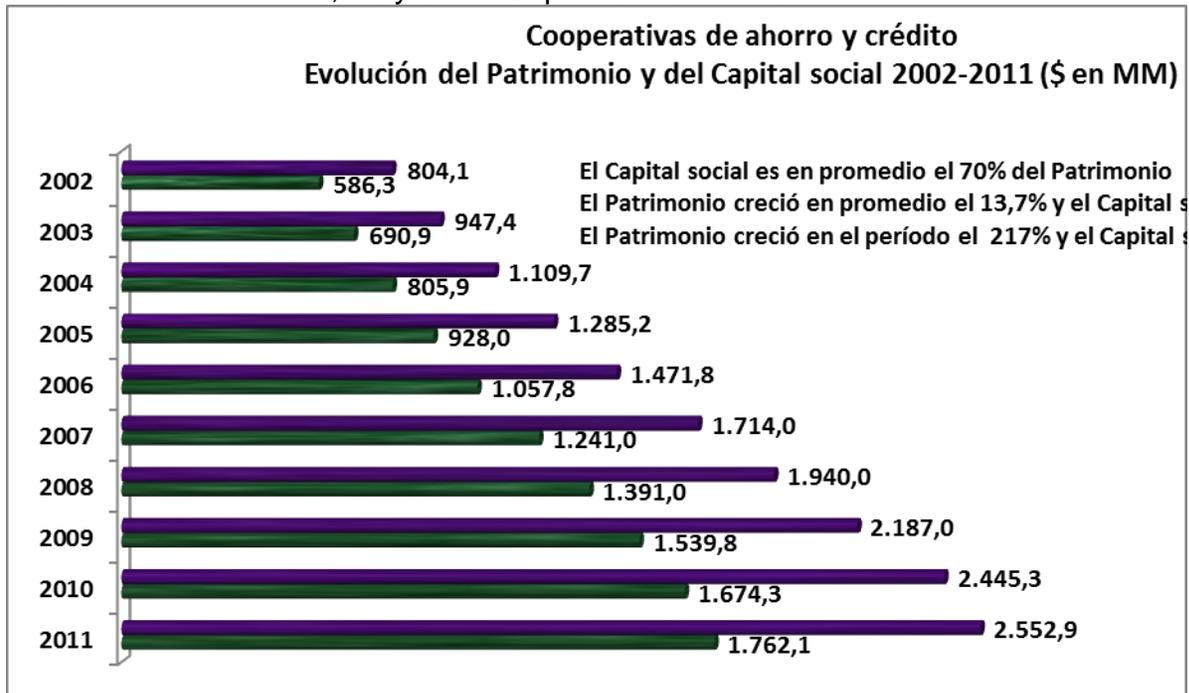
Los Depósitos representan el 80% en promedio del Pasivo. Se observa un crecimiento acumulado del año 2002 al año 2011 de un 323% para el Pasivo y de 328% para los Depósitos, pasando el pasivo de 956 mil millones en el 2002 a 4 billones en el 2011, y los depósitos de 768 mil millones en 2002 a 3.3 billones en

el año 2011. El crecimiento anual promedio del pasivo fue del 17,5% y de los depósitos del 17,6%.



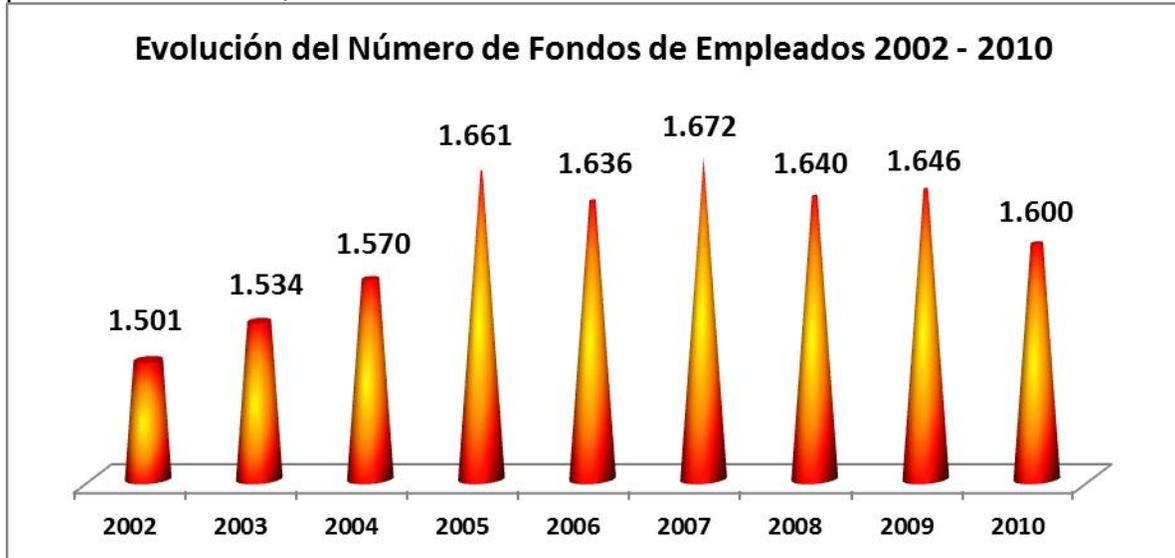
Patrimonio y Capital social

El Capital Social representa en promedio el 70% del Patrimonio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Mientras que el Patrimonio se incrementó en el período en un 217%, el Capital social en un 200%, pasando el patrimonio de 804 mil millones en el 2002 a 2.55 billones en el 2011 y el Capital social de 586 mil millones en el 2002 a 1.76 billones en el 2011. El crecimiento promedio anual del Patrimonio fue del 13,7% y el del Capital social fue del 13%.



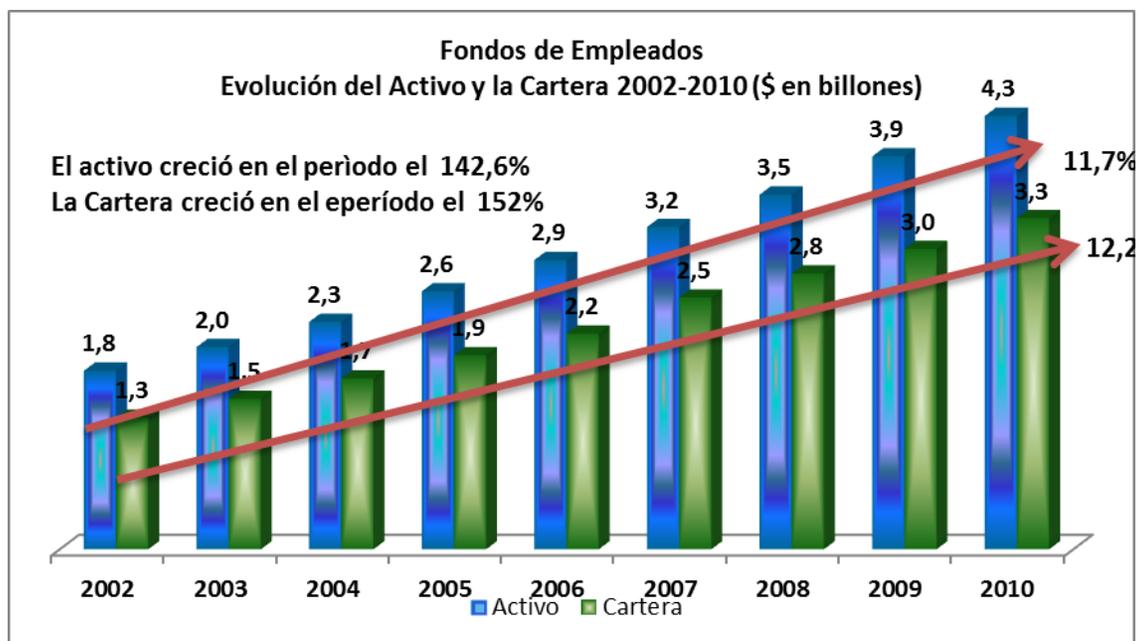
FONDOS DE EMPLEADOS

El número de Fondos de empleados en el período 2002 a 2010 han crecido un 0,84% promedio anual, en el año 2010 con respecto al año 2009 el decremento fue del -2,79% al pasar de 1.646 en el 2009 a 1.600 Fondos en el año 2010, pues el reporte del 2010 todavía no se ha completado. El crecimiento acumulado del período fue de un 6,6%.



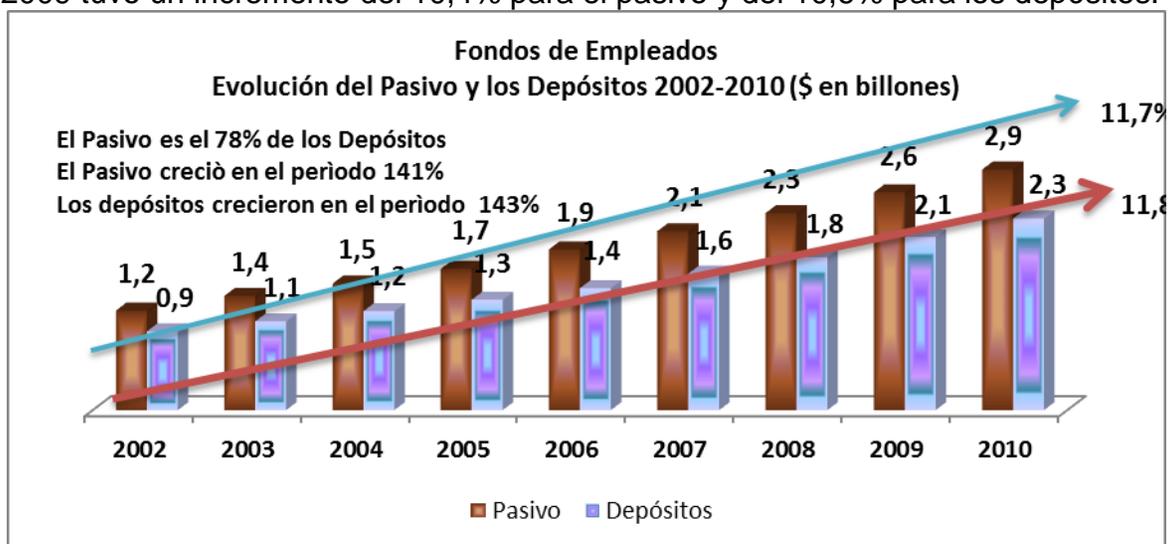
Activo y Cartera de Crédito

La Cartera de crédito representa el 76,% en promedio del valor total del Activo. El Activo y Cartera de crédito desde el año 2002 al año 2010 muestran un incremento del 142,6% en el activo y 152% en la cartera, al pasar el activo de 1.8 billones en el 2002 a 4.3 billones en el 2010 y la cartera de 1.33 billones en el año 2002 a 3.3 billones en el 2010. El crecimiento promedio anual fue del 11,7% para el activo y del 12,2% para la cartera de créditos. En el año 2010 con respecto al año 2009 el activo y la cartera crecieron un 10,3%.



Pasivos y Depósitos

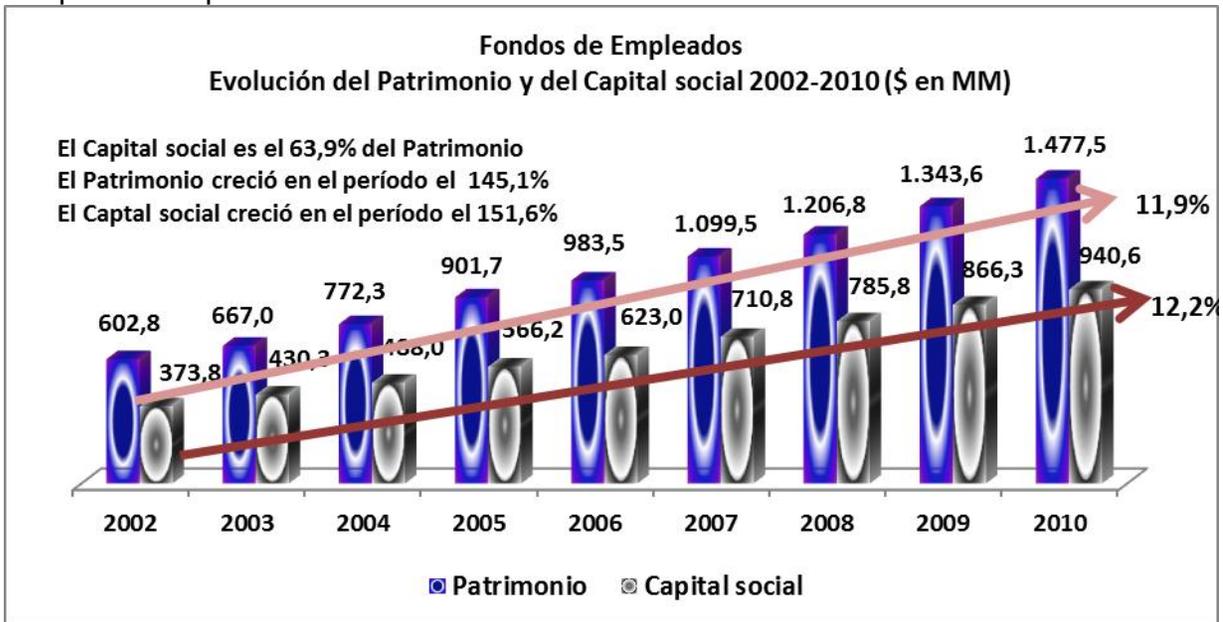
Los Depósitos representan en promedio el 78% del Pasivo. El Pasivo y los Depósitos tuvieron un crecimiento acumulado del 2002 al 2010 del 141% para el Pasivo y del 143% para los depósitos. El pasivo pasó de 1.2 billones en el 2002 a 2.9 billones en el 2010, mientras que los depósitos pasaron de 950 mil millones en el 2002 a 2.3 billones en el año 2010. El crecimiento promedio anual del pasivo es del 11,7% y el de los depósitos es del 11,8%, el año 2010 con respecto al año 2009 tuvo un incremento del 10,4% para el pasivo y del 10,6% para los depósitos.



Patrimonio y Capital Social

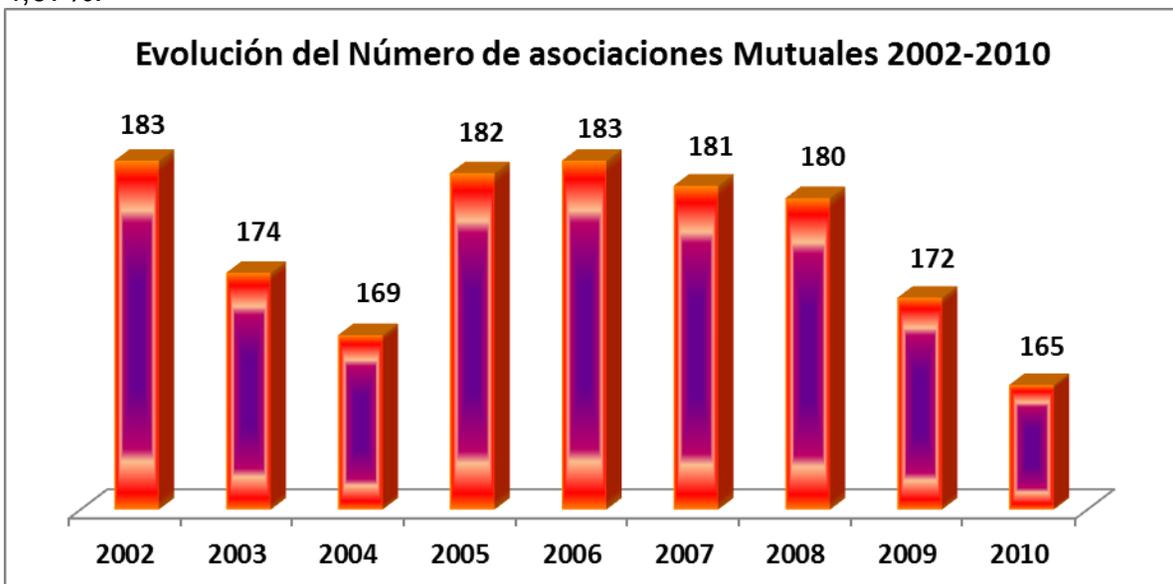
El Capital social representa el 64% del Patrimonio de los Fondos de Empleados. Con respecto al Patrimonio y al Capital social se observa un ascenso acumulado desde el año 2002 al año 2010 del 145,1% en el Patrimonio y del 151,6% en el Capital social. El Patrimonio aumentó de 602 mil millones en el 2002 a 1.47 billones en el 2010 y el Capital social aumentó de 373 mil millones en el 2002 a

940 mil millones en el 2010. El incremento promedio anual del patrimonio fue del 11,9% mientras que el del capital social fue del 12,2%. El año 2010 con respecto al año 2009 tuvo una subida en los porcentajes del 10% para el Patrimonio y del 9% para el Capital social.



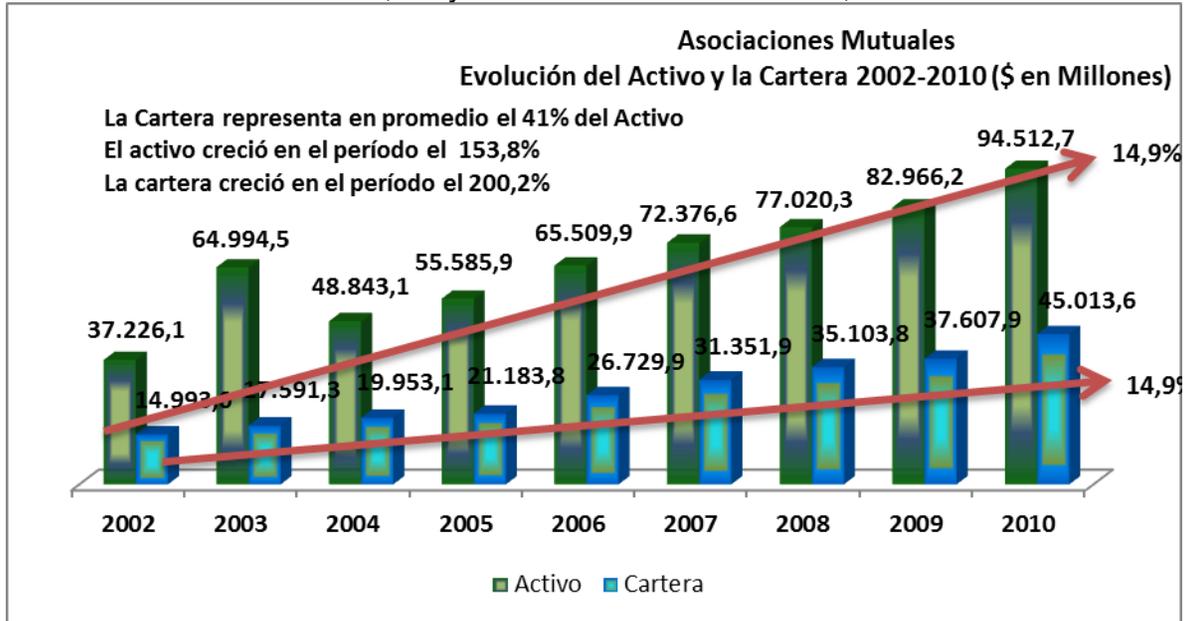
ASOCIACIONES MUTUALES

El número de Asociaciones mutuales ha decrecido debido a que en sus comienzos tuvieron auxilio económico del Estado y después se quitó este auxilio, también porque al ser su capital social irrepartible no es muy llamativa esta forma de asociación a pesar de los grandes beneficios tributarios y de las libertades de inversión de sus fondos de capital. En el período 2002 a 2010 hubo un decremento acumulado del -9,84% en el número de asociaciones mutuales, pasando de 183 Entidades en el 2002 a 165 en el 2010. El decremento promedio anual fue del -1,2% y el año 2010 con respecto al año 2009 se disminuyó en un -4,07%.



Activo y Cartera de Crédito

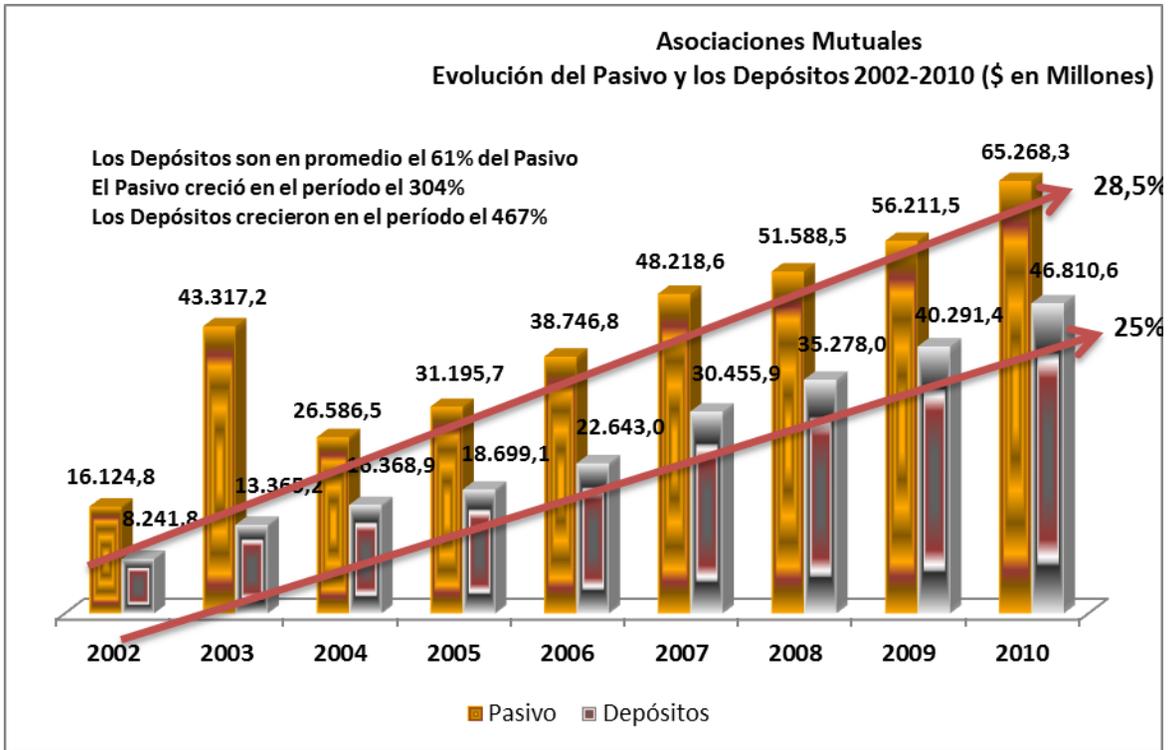
La Cartera de crédito representa en promedio el 41% del Activo de las Asociaciones Mutuales. La evolución del Activo y de la Cartera de crédito señala que en el período de los años 2002 a 2010, el activo tuvo un crecimiento acumulado del 153% y la cartera de crédito del 200%. El crecimiento promedio anual del activo y de la cartera fue del 14,9%, en el año 2010 con respecto al año 2009 el activo creció un 13,9% y la cartera de crédito un 19,6%.



Pasivos y Depósitos

El desarrollo del Pasivo y de los depósitos en el período de 2002 a 2010 mostró un incremento acumulado para el pasivo del 276% y para los depósitos del 634%.

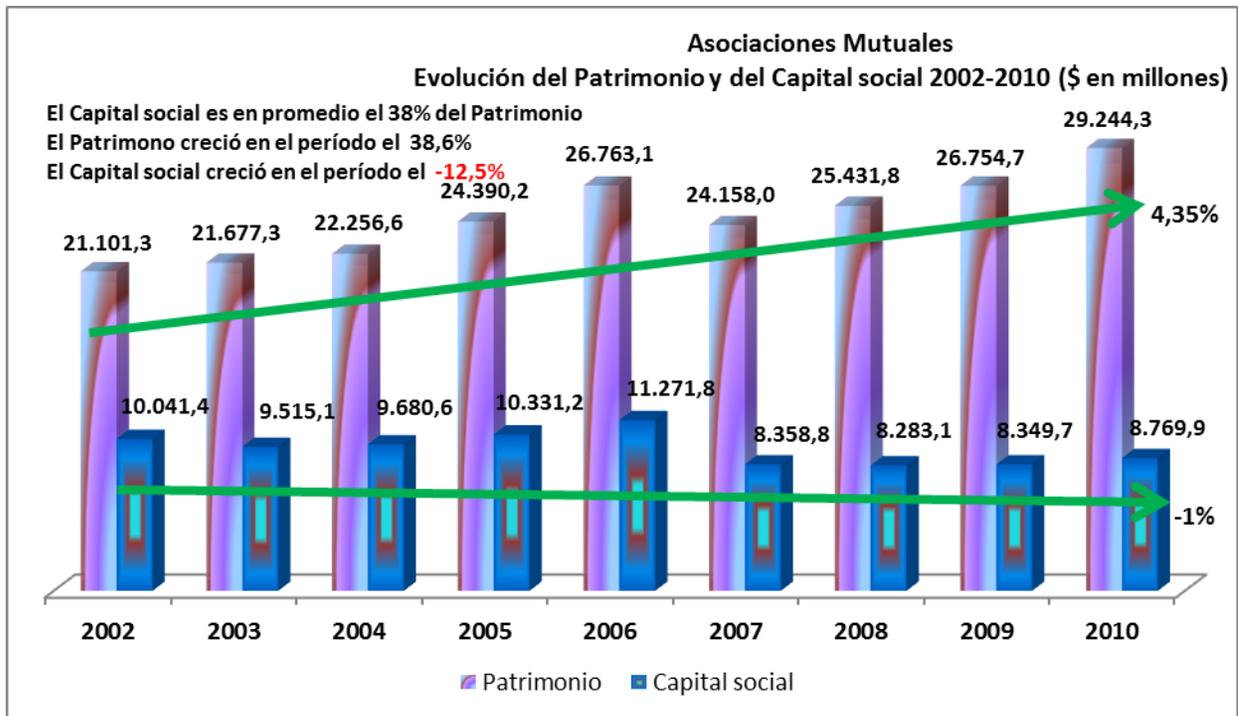
El incremento promedio anual del pasivo fue del 54,3% y de los depósitos del 46,2%, comparando el año 2008 con el año 2007 se encuentra que en el año 2008 el pasivo creció un 9,3% y los depósitos crecieron un 28,9%.



Patrimonio y Capital Social

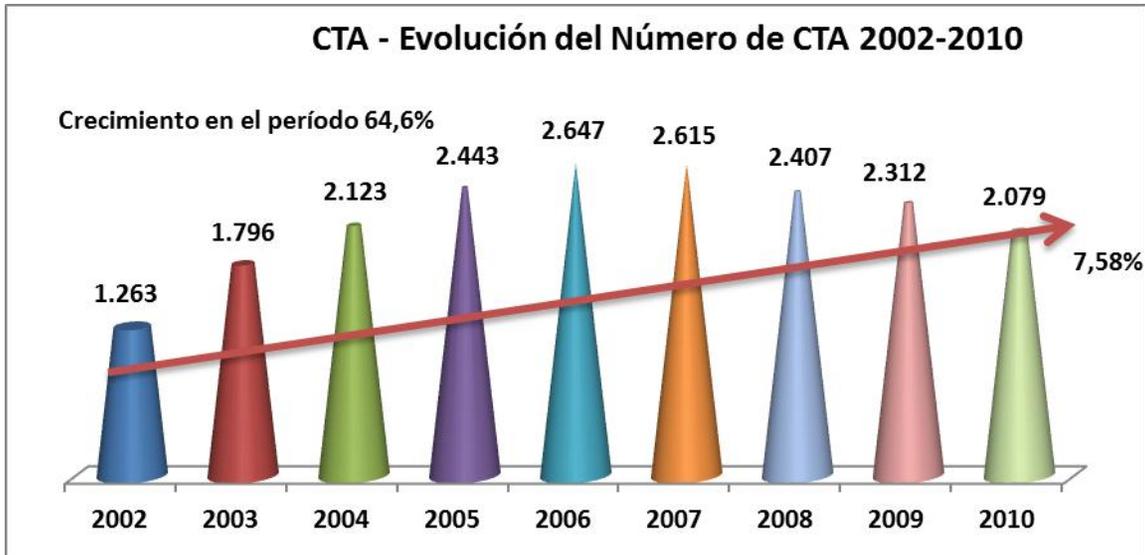
En las Asociaciones mutuales el Capital social es el 30,7% en promedio del Patrimonio. En el período de los años 2002 a 2008, el patrimonio tuvo un crecimiento acumulado del 56,9% mientras que en el capital social tuvo un incremento del 76,3%, pasando el patrimonio de 13.7 mil millones en el 2002 a 21.5 mil millones en el 2008 y el capital social de 3.9 mil millones en el 2002 a 6.9 mil millones en el año 2008.

El promedio anual del patrimonio creció un 7,85% y el del capital social creció un 10%. El año 2008 con respecto al año 2007 muestra un incremento del patrimonio del 2,2% y del capital social un decremento del -0,08%.



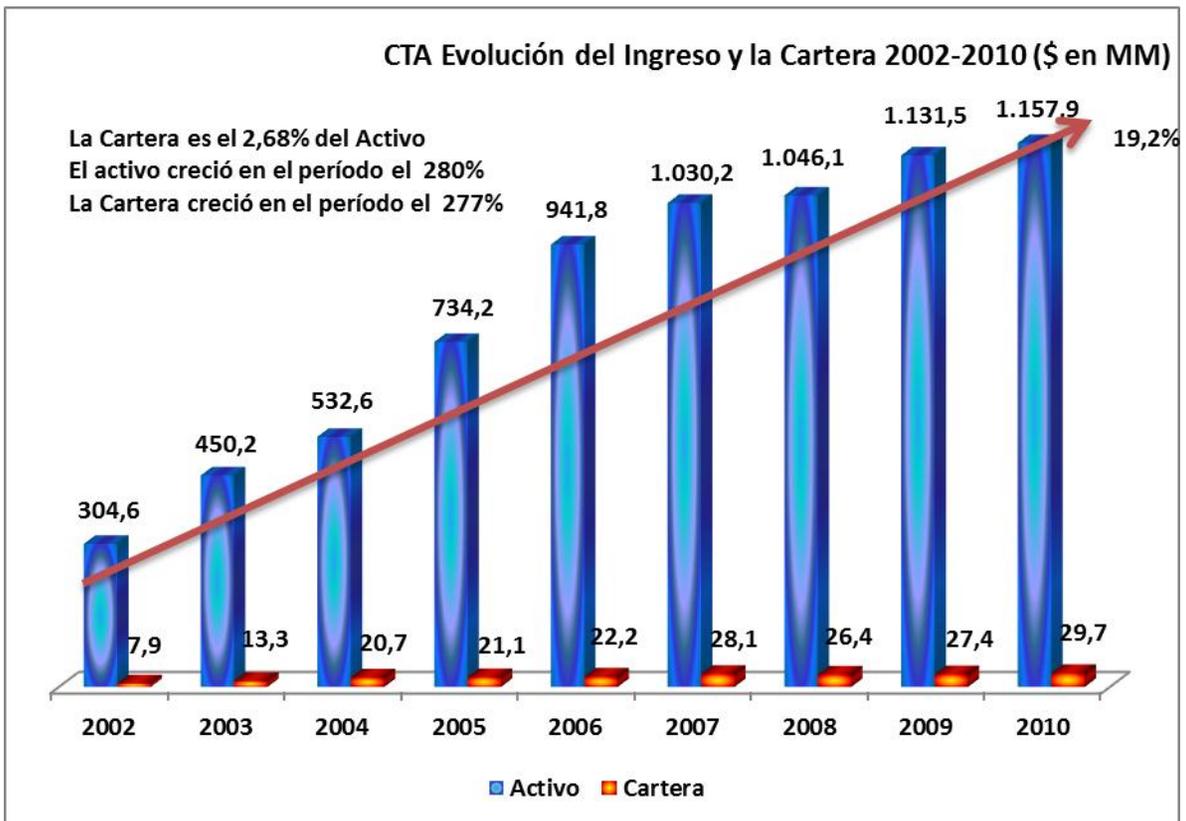
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

El tipo de entidades que más ha crecido en los últimos años es el de las Cooperativas de Trabajo Asociado, esto se debe en gran parte a la libertad que tuvieron inicialmente de realizar actividades de intermediación laboral, de multiactividad en su objeto social y de la no obligatoriedad de reconocimiento de prestaciones sociales a sus asociados. Con la entrada en vigencia del decreto 4588 de 2006 y de la ley 1233 de 2008, este crecimiento se desaceleró. El crecimiento total del número de CTA reportadas desde el 2002 hasta el 2010 fue del 73,2% pasando de 1.263 CTA en el año 2002 a 2.079 (dato parcial) en el 2010. El número de CTA tuvo un crecimiento promedio anual del 7,5% y el año 2010 con respecto al año 2009 mostró un decremento del -10,% en el número de CTA, al pasar de 2.312 en el 2009 a 2.079 en el 2010.



Evolución del activo y de la Cartera

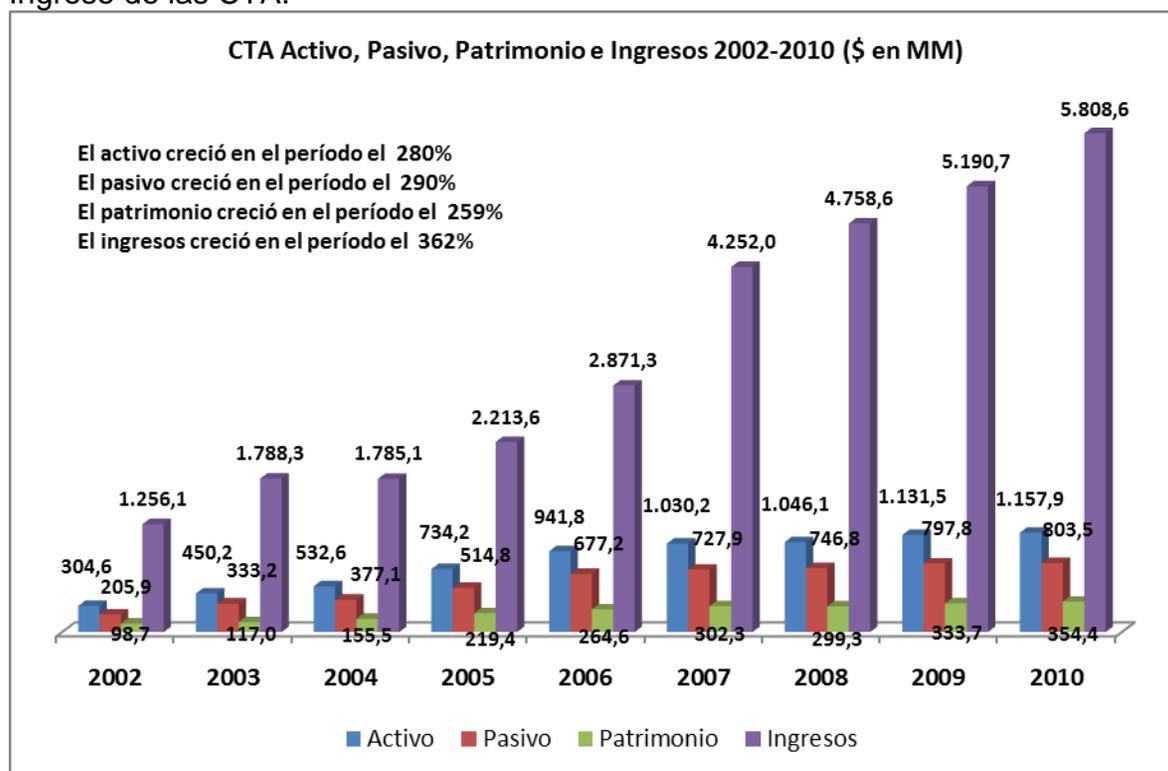
El Activo de las CTA tuvo un incremento acumulado del 271,4%, mientras que los ingresos tuvieron un incremento del 281%, pasando el activo de 309 mil millones en el año 2002 a 1.14 billones en el año 2008 y los ingresos de 1.2 billones en el año 2002 a 4.8 billones en el año 2008, el crecimiento promedio anual del activo fue del 25,5% y el del ingreso fue del 26%. En el año 2008 con respecto al año 2007 el activo mostró un incremento del 5,6% y el ingreso del 12,51%.



Activo, Pasivo, Patrimonio e Ingresos

Comparando los Ingresos con el Activo, el Pasivo y el Patrimonio de las CTA se observa una gran desproporción en los valores de estas cuentas. Los ingresos pasaron de 1.25 billones en el 2002 a 5.8 billones en el 2010 lo que representa un crecimiento acumulado del 362%. El Activo creció un 280%, pasando de 304 mil millones en el 2002 a 1.15 billones en el 2010. El Pasivo creció un 290% pasando de 205 mil millones en el 2002 a 803 mil millones en el 2010. Por último el Patrimonio creció en el período un 259% al pasar de 98 mil millones en el 2002 a 354 mil millones en el 2010.

El Patrimonio es en promedio tan solo el 7,17% del Ingreso de las CTA. El Pasivo es en promedio el 17,32% del Ingreso y el Activo es en promedio el 24,49% del Ingreso de las CTA.



OTRAS COOPERATIVAS

Bajo esta denominación se agrupan el resto de entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria: Cooperativas sin sección de ahorro y crédito, Administraciones públicas cooperativas, Instituciones auxiliares del cooperativismo y los Organismos de Integración de segundo y tercer grado. Toda su evolución se refleja en el cuadro resumen siguiente:

Variación Otras Cooperativas 2002-2010 (\$ en Miles de millones)													
CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (parcial)	Diferencia	Cr.09-10	Prom Anual	Cr. Período
No. Entidades	2.143	2.153	2.165	2.191	2.216	2.236	2.183	2.188	2.097	-91	-4,16%	-0,25%	-2,15%
Activo	4.752	5.238	5.692	5.705	6.596	6.940	7.539	8.011	8.811	800	9,99%	8,11%	85,43%
Cartera	1.383	1.634	1.979	2.312	2.735	1.841	1.807	1.895	2.052	157	8,28%	6,63%	48,41%
Pasivo	2.912	3.120	3.320	3.093	3.633	3.646	3.865	4.071	4.520	449	11,03%	5,86%	55,20%
Depósitos	258	278	314	382	485	94	38	28	26	-2	-7,01%	-13,14%	-90,08%
Patrimonio	1.839	2.118	2.371	2.612	2.963	3.295	3.674	3.940	4.291	351	8,91%	11,20%	133,30%
Capital social	1.054	1.199	1.374	1.571	1.791	1.987	2.167	2.343	2.553	210	8,96%	11,73%	142,31%
Excedentes	92	162	120	86	135	163	151	120	156	36	30,23%	12,84%	70,24%
Ingresos	5.843	6.794	7.430	8.325	9.591	10.382	10.489	10.979	12.600	1.621	14,76%	10,20%	115,62%
Gastos	1.037	1.328	1.369	1.423	1.668	1.869	1.936	2.074	2.216	142	6,84%	10,24%	113,76%
Asociados	1.088.174	1.207.439	1.375.292	1.459.982	1.567.680	1.642.549	1.869.165	1.928.667	2.086.592	157.925	8,19%	8,54%	91,75%
Empleados	29.760	33.165	38.337	43.428	45.034	43.866	59.323	66.199	58.416	-7.783	-11,76%	9,56%	96,29%
Cartera Total	1.383	1.634	1.979	2.312	2.735	1.841	1.807	1.895	2.052	157	8,28%	6,63%	48,41%
Cart Comercial	149	89	178	168	174	77	100	98	92	-6	-5,79%	3,00%	-38,04%
Cart Consumo	1.082	1.388	1.615	1.917	2.298	1.739	1.671	1.800	1.981	180	10,02%	9,09%	83,01%
Cart Microcrédito	11	3	3	7	29	26	26	27	22	-5	-19,29%	43,72%	92,78%
Cart Vivienda	188	211	246	293	316	57	77	49	44	-5	-10,54%	-4,90%	-76,75%

CUADROS DE RESUMENES GENERALES

Total de entidades vigiladas - Principales cuentas 2002 - 2010 (\$ en MM)													
CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Prom. Anual	Crec. Período	Crec. 08-09	Crec. 09-10
No. Entidades	5.277	5.844	6.216	6.667	6.870	6.892	6.599	6.507	6.151	2,57%	16,56%	-1,39%	-5,47%
Activo	8.638	9.839	10.985	11.967	13.990	15.460	16.912	18.510	20.553	11,76%	137,92%	9,45%	11,04%
Cartera	3.969	4.694	5.574	6.549	7.732	7.866	8.441	9.200	10.314	13,39%	159,89%	8,98%	12,12%
Pasivo	5.272	5.967	6.554	6.925	8.281	9.026	9.767	10.678	11.949	11,05%	126,64%	9,34%	11,90%
Depósitos	1.970	2.225	2.561	2.984	3.569	3.636	4.019	4.742	5.399	12,92%	174,09%	17,98%	13,85%
Patrimonio	3.366	3.872	4.431	5.043	5.709	6.435	7.146	7.831	8.604	12,87%	155,59%	9,60%	9,86%
Capital social	2.073	2.398	2.770	3.224	3.662	4.139	4.529	4.949	5.390	13,22%	159,98%	9,28%	8,92%
Excedentes	236	311	293	289	337	377	390	383	429	9,78%	81,79%	-1,71%	11,96%
Ingresos	7.790	9.349	10.077	11.519	13.492	15.824	16.648	17.717	19.983	13,50%	156,53%	6,42%	12,79%
Gastos	1.899	2.710	3.026	3.434	4.050	5.084	5.731	6.301	6.602	18,40%	247,71%	9,96%	4,78%
Asociados	2.601.234	2.886.126	3.321.057	3.625.200	3.966.107	4.286.323	4.755.432	4.963.249	5.314.855	10,10%	104,32%	4,37%	7,08%
Empleados	61.736	79.262	102.556	154.518	117.322	111.660	172.310	160.604	95.389	18,15%	160,15%	-6,79%	-40,61%
Cartera Total	3.969	4.694	5.574	6.549	7.732	7.866	8.441	9.200	10.314	13,39%	159,89%	8,98%	12,12%
Cart Comercial	253	241	351	374	448	375	447	496	582	12,54%	130,45%	10,85%	17,44%
Cart Consumo	3.401	4.103	4.806	5.700	6.707	7.051	7.539	8.248	9.198	13,94%	170,45%	9,41%	11,52%
Cart Microcrédito	27	14	28	57	113	166	191	236	301	48,75%	1028,00%	23,83%	27,45%
Cart Vivienda	380	452	529	579	647	462	503	509	552	6,59%	45,26%	1,04%	8,48%

Evolución del Activo por Departamentos 2002-2010 (\$ en millones)												
DEPARTAMENTO	ACTIVO	Cr. Anual	Cr. Período	Cr. 09-10								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010			
AMAZONAS	1.486	1.282	2.077	2.045	2.199	2.240	2.284	2.423	2.218	6,96%	63,01%	-8,45%
ANTIOQUIA	1.179.875	1.438.233	1.620.320	1.942.892	2.174.306	2.476.858	2.767.087	3.059.518	3.414.091	14,27%	159,31%	11,59%
ARAUCA	4.827	5.676	7.844	10.275	12.912	13.514	15.950	17.921	18.818	19,06%	271,26%	5,01%
ATLANTICO	221.541	302.344	301.110	339.298	386.080	442.798	519.449	577.085	628.979	14,33%	160,49%	8,99%
BOGOTA	3.894.977	4.222.870	4.506.665	4.368.389	5.164.884	5.842.562	5.949.261	6.372.854	7.083.752	7,94%	63,62%	11,16%
BOLIVAR	99.523	107.761	123.970	143.041	168.826	178.773	196.197	204.476	215.788	10,26%	105,46%	5,53%
BOYACA	135.395	133.587	154.960	204.130	217.481	243.239	244.511	281.209	313.388	11,47%	107,70%	11,44%
CALDAS	167.786	192.241	209.615	226.912	253.150	280.233	296.697	302.572	344.132	9,46%	80,33%	13,74%
CAQUETA	1.288	3.023	1.713	1.853	1.882	2.029	2.674	2.918	3.617	21,71%	126,45%	23,96%
CASANARE	12.937	10.363	11.801	14.484	17.055	22.291	24.915	26.278	31.565	12,82%	103,12%	20,12%
CAUCA	40.492	49.803	55.003	68.510	78.748	88.002	86.568	84.829	88.412	10,66%	109,50%	4,22%
CESAR	50.398	55.905	63.155	70.782	79.875	88.578	109.679	115.283	112.900	10,82%	128,74%	-2,07%
CHOCO	3.005	3.165	4.094	5.854	6.656	10.297	7.407	7.625	10.863	20,43%	153,79%	42,45%
CORDOBA	34.731	39.055	49.826	54.010	56.026	60.411	69.141	69.602	79.257	11,12%	100,40%	13,87%
CUNDINAMARCA	131.531	172.941	209.203	235.247	316.493	376.680	668.319	710.412	772.610	26,37%	440,11%	8,76%
GUAINIA	2.362	3.452	3.808	4.937	6.893	7.206	8.100	8.319	8.536	18,50%	252,21%	2,60%
GUAVIARE	4.679	5.659	6.095	6.692	7.677	9.703	10.638	12.840	13.201	14,09%	174,45%	2,81%
HUILA	131.063	165.194	205.965	239.719	307.264	358.910	360.573	416.024	511.988	18,88%	217,42%	23,07%
LA GUAJIRA	9.304	13.958	49.670	54.023	37.234	61.599	67.385	70.633	67.471	44,84%	659,19%	-4,48%
MAGDALENA	50.797	57.373	67.034	80.970	83.722	88.407	92.741	103.162	117.854	11,24%	103,09%	14,24%
META	65.024	57.958	71.602	75.617	88.706	108.628	120.475	128.459	125.027	9,11%	97,56%	-2,67%
NARIÑO	67.996	79.260	86.697	102.844	131.366	148.766	162.790	180.653	194.207	14,18%	165,68%	7,50%
NORTE DE SANTANDER	89.429	109.946	122.508	144.667	167.711	206.947	251.323	302.873	366.793	19,35%	238,67%	21,10%

PUTUMAYO	10.960	11.635	12.204	14.063	16.445	17.255	18.392	18.270	18.600	6,99%	66,71%	1,80%
QUINDIO	75.665	74.821	94.237	102.870	152.705	163.350	188.047	174.561	143.660	9,96%	130,70%	-17,70%
RISARALDA	117.873	148.105	172.708	191.401	214.750	239.599	256.897	272.893	301.172	12,58%	131,51%	10,36%
SAN ANDRÉS	13	120	171	210	265	435	599	1.058	1.875	148,83%	8230,80%	77,18%
SANTANDER	490.143	543.268	615.142	714.538	857.322	1.029.588	1.200.141	1.413.193	1.645.095	16,38%	188,32%	16,41%
SUCRE	11.457	15.671	26.404	27.401	25.492	32.440	34.663	37.631	36.764	17,81%	228,46%	-2,30%
TOLIMA	160.005	173.665	204.478	240.385	225.952	253.031	271.398	287.587	328.811	9,67%	79,74%	14,33%
VALLE	1.369.019	1.637.575	1.922.275	2.272.407	2.709.957	2.594.761	2.893.118	3.229.019	3.549.462	12,91%	135,86%	9,92%
VICHADA	1.855	2.152		2.780	3.183	3.404	3.284	3.085	1.983	-15,41%	66,30%	-35,71%
TOTAL	8.637.434	9.838.058	10.982.355	11.963.248	13.973.221	15.452.533	16.900.701	18.495.265	20.552.889	11,47%	114,13%	11,13%

Evolución del Activo por Tipo de Entidad 2002-2010 (\$ en millones)													
TIPO DE ENTIDAD	ACTIVO	ACTIVO	Cr. Anual	Cr. Período	Cr. 09-10								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010				
ADMINISTRACIONES PUBLICAS COOPERATIVAS	166.332	126.149	120.494	125.001	96.354	124.357	87.076	80.844	63.239	-9,71%	-51,40%	-21,78%	
APORTES Y CREDITO	7.661	5.092	3.735	764	319	412	614	639	1.153	-4,41%	-91,65%	80,25%	
ASOCIACIONES MUTUALES	36.220	51.855	34.746	54.123	64.005	72.375	76.976	82.912	96.102	15,91%	128,91%	15,91%	
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	301.176	450.937	535.089	725.245	926.137	1.022.427	1.047.540	1.129.757	1.159.574	19,37%	275,12%	2,64%	
ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	1.205.305	1.382.189	1.613.602	1.974.371	2.458.850	3.050.338	3.540.288	4.043.869	4.664.985	18,50%	235,51%	15,36%	
ESPECIALIZADA SIN SECCION DE AHORRO	946.508	686.154	732.758	1.293.633	1.460.495	1.540.270	1.717.200	1.810.825	2.059.783	13,11%	91,32%	13,75%	
FONDOS DE EMPLEADOS	1.785.530	2.043.195	2.296.822	2.577.956	2.890.761	3.218.405	3.542.848	3.926.103	4.333.744	11,73%	119,88%	10,38%	
INNOMINADOS	1.528	17	17	3.332	3.595	4.046	8.506	14.149	10.965	2442,13%	826,24%	-22,50%	
INSTITUCIONES AUXILIARES ESPECIALIZADAS	159.379	196.327	199.646	231.548	234.621	246.191	289.685	335.639	469.911	15,08%	110,59%	40,00%	
INTEGRAL CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	35.352	39.428	42.863	46.883	52.907	9.556	10.938	11.858	13.831	0,01%	-66,46%	16,64%	
INTEGRAL SIN SECCION DE AHORRO	76.914	118.434	133.632	130.297	194.721	232.184	277.701	239.899	212.188	15,93%	211,91%	-11,55%	
MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	631.320	772.670	870.837	965.535	1.106.032	1.274.126	1.275.953	1.407.802	1.606.826	12,54%	122,99%	14,14%	

MULTIACTIVA SIN SECCION DE AHORRO	2.432.030	3.169.414	3.615.048	3.772.969	4.422.331	4.570.038	4.935.114	5.313.356	5.754.361	11,66%	118,47%	8,30%
ORGANISMOS DE CARACTER ECONOMICO	42.095	785.353	762.182	36.043	38.528	42.308	48.309	56.230	62.542	215,74%	33,58%	11,23%
ORGANISMOS DE REPRESENTACION	803.471	13.986	18.428	23.997	21.072	45.502	41.955	41.382	43.684	7,98%	-94,85%	5,56%
PRECOOPERATIVAS	1.210	2.110	1.985	1.550	2.493	3.129				26,56%	158,50%	0,00%
TOTAL	8.630.821	9.843.308	10.981.886	11.961.698	13.970.728	15.452.533	16.900.701	18.495.265	20.552.889	11,48%	114,29%	11,13%

Evolución del Activo por Categoría de actividad económica 2002-2010 (\$ en millones)												
ACTIVIDAD ECONOMICA	ACTIVO	Cr. Anual	Cr. Período	Cr. 09-10								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010			
AGRICOLA	204.589	595.378	659.111	292.666	350.799	398.604	470.862	436.723	470.862	24,79%	113,46%	7,82%
ASEO MANTENIMIENTO Y RECICLAJE	12.683	13.851	16.552	17.736	21.755	25.109	39.771	29.180	39.771	17,75%	130,08%	36,29%
COMUNICACIONES	2.485	2.059	3.616	7.457	11.167	13.446	13.864	12.577	13.864	29,87%	406,12%	10,24%
CONSUMO (COMERCIO)	804.647	963.678	1.032.424	1.148.909	1.417.908	1.605.236	2.013.369	1.801.635	2.013.369	12,68%	123,90%	11,75%
EDUCACION	211.108	226.906	239.710	246.939	263.817	273.304	418.397	350.854	418.397	10,35%	66,20%	19,25%
HOTELES, RESTAURANTES, BARES Y SIMILARES	1.449	1.912	2.526	2.297	3.261	3.168	6.417	6.969	6.417	24,67%	380,76%	-7,92%
INDUSTRIA	537.458	264.254	238.156	703.737	810.469	743.047	863.082	895.441	863.082	19,74%	66,61%	-3,61%
INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	3.950	4.581	2.542	3.649	3.722	11.803	25.049	24.870	25.049	43,29%	529,59%	0,72%
INTERMEDIACION FINANCIERA	1.806.055	2.138.062	2.510.416	2.976.207	3.606.373	4.322.372	6.278.667	5.457.194	6.278.667	17,83%	202,16%	15,05%
MINERIA	6.920	5.284	9.046	11.530	16.253	21.450	28.290	23.961	28.290	22,83%	246,24%	18,07%
OBRAS PUBLICAS	121.551	102.485	61.397	65.424	56.845	82.943	16.771	29.707	16.771	-7,83%	-75,56%	-43,54%
ORGANISMOS DE REPRESENTACION	45.758	19.915	25.026	25.530	21.866	43.281	43.115	41.028	43.115	6,83%	-10,34%	5,09%
OTRAS ACTIVIDADES	2.610.500	3.054.820	3.421.866	3.011.228	3.606.801	3.650.236	4.411.254	4.147.703	4.411.254	7,41%	58,89%	6,35%
PECUARIA	16.106	15.949	22.085	33.245	37.603	42.798	55.219	55.292	55.219	18,00%	243,30%	-0,13%
PESCA	169	419	213	381	506	761	656	611	1.673	51,64%	260,46%	173,80%
SALUD	16.118	23.650	34.307	75.595	88.655	130.072	172.727	199.961	234.942	42,77%	1140,61%	17,49%
SEGUROS	120			621	1.008	1.318	1.403	1.100	833	10,75%	820,85%	-24,29%
SERVICIOS DE AHORRO Y CRÉDITO	1.823.453	2.057.260	2.310.385	2.617.212	2.928.030	3.260.212	3.588.150	3.977.191	4.467.506	11,86%	118,11%	12,33%
SERVICIOS DE CRÉDITO	317.481	243.284	254.194	546.928	567.673	648.194	733.802	805.497	976.836	19,81%	153,71%	21,27%
SERVICIOS FUNERARIOS	53.079	62.798	70.295	74.689	80.979	96.999	112.273	127.612	136.769	12,66%	140,42%	7,18%
SILVICULTURA	2.616	4.137	25.004	42.088	3.481	7.732	10.416	9.868	3.580	78,38%	277,28%	-63,73%
TRANSPORTE	6.061	8.265	13.724	17.877	26.791	21.714	14.190	10.871	12.130	14,64%	79,37%	11,59%
TURISMO	1.175	789	1.310	2.370	2.869	4.102	3.700	4.588	3.007	19,73%	290,47%	-34,46%
VIGILANCIA Y SEGURIDAD	5	128	169	18	16	33	17	4	124	608,03%	-17,76%	2688,87%

VIVIENDA	31.898	26.529	26.716	38.916	44.572	44.600	45.389	44.827	31.361	1,83%	40,53%	-30,04%
TOTAL	8.637.434	9.836.390	10.980.791	11.963.248	13.973.221	15.452.533	19.366.852	18.495.265	20.552.889	11,73%	114,13%	11,13%

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA:

ANÁLISIS CONTEXTO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Talento humano competente	Vacios normativos
Sistema de Gestión de Calidad	Fallas de la supervisión
Plataforma tecnológica	Políticas de supervisión no estandarizadas
Sistema de gestión documental	Cobertura de supervisión
Sistema de gestión administrativo	Oportunidad en los trámites
Planeación	Falta de Recurso Humano (Sistemas, Jurídica)
Recaudo	Análisis estadístico
	Seguridad de la información
	Atención al usuario (cultura)
	Centro de atención al usuario
	Plan de contingencia
	No hay instrucciones de gobernabilidad

ANÁLISIS CONTEXTO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación en definición de políticas y normas para el sector	Rezago en la norma frente a la dinámica del sector
Colaboración del gremio	Carrera administrativa
	No facultad de cancelación de registro
	Falta de regulación de las reservas de las entidades intervenidas
	Hackers

2. OBJETIVOS

Definición de Objetivos:

Son el desdoblamiento de la Misión. Existen dos clases de objetivos: Internos (Institucionales) y Externos (Sociales), y en cada caso de corto, mediano y largo plazo. Estos se consideran también de **supervivencia, crecimiento y desarrollo**.

Para alcanzar el logro de los objetivos se tiene en cuenta la formulación e implementación de los planes operativos anuales 2011, 2012, 2013 y 2014.

Objetivos del Plan Estratégico Cuatrienal:

- Supervisar el 100% de las organizaciones de 1er y 2do nivel del sector real de la economía solidaria al año 2014
- Diseñar un esquema de supervisión por riesgos para que en el año 2014 las organizaciones con actividad financiera inician la implementación de un sistema de administración por riesgos.
- Mantener e implementar la plataforma tecnológica de la entidad de conformidad con los proyectos de inversión y de acuerdo con los requerimientos de las áreas
- Fortalecer el talento humano de la Entidad, orientado a desarrollar las competencias, acorde con los requerimientos misionales y de apoyo

- Hacer visible la labor de la Superintendencia entre sus servidores, organizaciones supervisadas y sus asociados, y la opinión pública

3. PROYECTOS Y RECURSOS

3.1 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La Superintendencia de la Economía Solidaria en el cuatrienio 2011 - 2014 desarrollará actividades orientadas al mantenimiento del Sistema de Gestión de calidad mediante la revisión y ajuste permanente de procesos y procedimientos de acuerdo con los requisitos de las normas GP1000 e ISO 9001, de manera que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

Certificación NTC-ISO 9001: 2000

Supersolidaria obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 y la certificación IQNET a las actividades de prestación de servicios de vigilancia, inspección y control de empresas de Economía Solidaria el día 5 de Octubre de 2005 en celebración realizada en el salón de la calidad del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec.

Con la obtención de este certificado se da alcance a la ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Certificación NTC-GP 1000:2004

Supersolidaria obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la norma NTC-GP 1000:2004 el día 19 de Febrero de 2007 en celebración realizada en las instalaciones del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - Icontec.

El decreto 4110 de 2004 reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública, la cual enfatiza en los siguientes aspectos:

- Eficiencia y efectividad en todas las actuaciones
- Mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos
- Mapas de riesgos y puntos de control sobre los riesgos
- Control de la prestación de los servicios. Se incluye el control sobre los riesgos de mayor probabilidad
- Comunicación con el cliente, acerca de los mecanismos de participación ciudadana
- Direccionamiento estratégico de las entidades del Estado

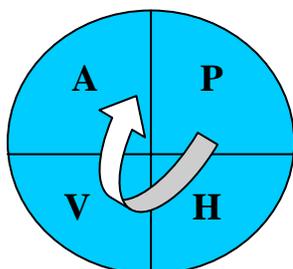
Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad de la Superintendencia cuenta con el soporte metodológico requerido, sin embargo se pretende que el sistema adquiera mayor madurez y fortalecimiento, con el compromiso de todos los funcionarios.

La mejora continua además de ser un requisito de las normas de calidad, se constituye en fuente de actividades que le permitirán a la Superintendencia de la

Economía Solidaria mantener su gestión en niveles destacados, aumentando su posicionamiento ante las entidades vigiladas.

Para llevar a cabo la mejora continua se aplica el ciclo P-H-V-A, así:



Planear

- Identificar la situación y definirla concretamente.
- Observar las características de la situación o problema.
- Buscar las causas que conducen al efecto indeseado.
- Elaborar un plan de acción para eliminar las causas que generan la situación y solucionar el problema.

Hacer

Poner en práctica el plan de acción diseñado para eliminar las causas.

Verificar

Observar los resultados obtenidos y determinar si se eliminaron las causas con la implementación del cambio.

Actuar

- Tomar decisiones con base en la verificación.
- Implementar estándares para monitorear y prevenir situaciones indeseadas.

Software de calidad

La herramienta tecnológica que contribuye a la sistematización y sostenimiento del Sistema, es el software de calidad ISOLUCION, herramienta participativa, diseñada para funcionar en intranet, que permite manejar eficientemente la documentación, el seguimiento de acciones correctivas y preventivas, el mejoramiento de los procesos, la programación y seguimiento de las auditorías internas, medición de los indicadores y facilita la comunicación entre los usuarios.

Capacitaciones de calidad

De acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Supersolidaria programará capacitaciones que brinden los elementos necesarios para adquirir conocimientos, metodologías o habilidades que subsanen problemas o mejoren la capacidad del sistema que se reflejen en el desarrollo de la misión institucional.

Auditorías internas y externas

Las auditorías serán fuente de información y hallazgos para el planteamiento y realización de acciones correctivas, preventivas o de mejora.

Revisiones Gerenciales

En las revisiones se evaluará el desempeño del SGC teniendo en cuenta:

- Resultados de auditoría
- Retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Estado de acciones correctivas, preventivas
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas
- Cambios que podrían afectar el Sistema
- Recomendaciones para la mejora
- Riesgos identificados para la entidad

3.2 SISTEMA DE COMUNICACIONES

En desarrollo del Plan Estratégico 2011-2014, se fortalecerá el proceso de comunicación de la Superintendencia a través de los componentes de comunicación organizacional e informativa para mejorar la interacción interna y externa de la Entidad y favorecer el logro de sus objetivos institucionales.

En la presente vigencia la Superintendencia de la Economía Solidaria orientará sus actividades, en atención a las disposiciones constitucionales y legales y, en cumplimiento directo de la función de instrucción establecida en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998.

Es así como en el marco del Plan Estratégico 2011-2014, el componente de comunicación está dirigido a mejorar las actuales herramientas y desarrollar nuevas estrategias internas y externas para favorecer los procesos de información, difusión y retroalimentación entre los diferentes públicos de interés de la Superintendencia.

Así mismo se trabajará por el fortalecimiento de los actuales medios y espacios de comunicación y divulgación dirigidos al sector vigilado y al público interno de la entidad, entre ellos el programa institucional de televisión Supersolidaria Te Ve, la página Web institucional y los boletines informativos, entre otros frentes.

La formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de las estrategias y acciones planteadas estará a cargo del Área de Comunicación bajo directa supervisión del Despacho, con el apoyo de los profesionales de Interacción ciudadana de las áreas misionales y la participación de todos los funcionarios de la entidad.

3.3 PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA SOPORTAR EL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014

Para el periodo 2011-2014 la Superintendencia tiene como objetivo la actualización y sostenimiento de la plataforma tecnológica y los sistemas de información conforme a los requerimientos de la Entidad.

Actualmente la Superintendencia cuenta con una plataforma tecnológica, que será actualizada, con tecnología de punta y las herramientas necesarias para garantizar un eficiente desempeño de los diferentes sistemas instalados en los servidores de la entidad.

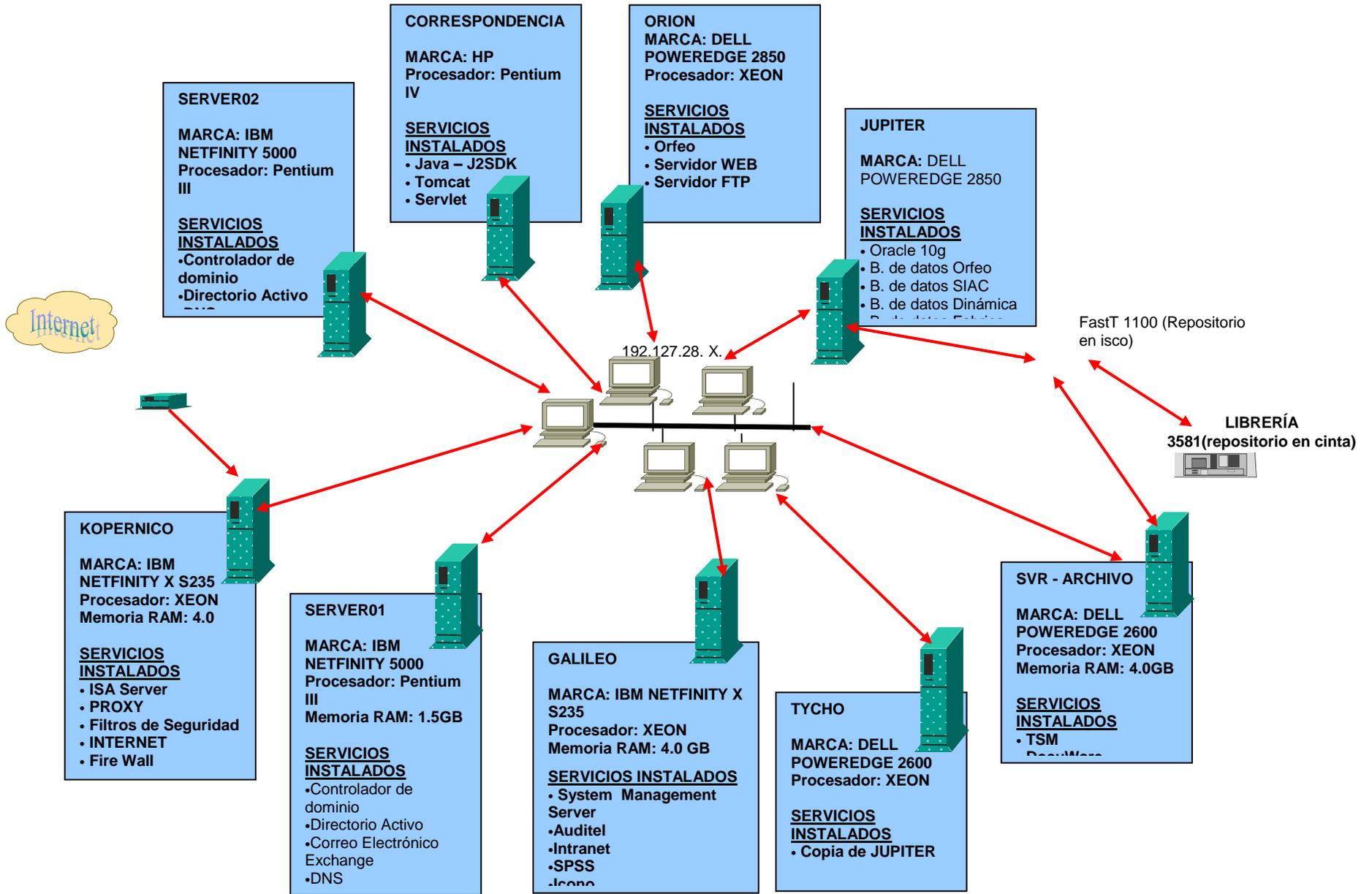
El mantenimiento y actualización continua del centro de cómputo permite asegurar la confiabilidad, seguridad y eficiencia de los sistemas de información utilizados en el desarrollo diario de las labores de los funcionarios de la institución.

Dentro del mejoramiento del Centro de Computo se garantizará que la entidad pueda contar con información oportuna, con seguridades necesarias para evitar la pérdida de datos y con equipos que permitan hacer desarrollos requeridos con tecnologías de punta que actualmente existen en el mercado. Además, se preparará a la institución para desarrollar los proyectos requeridos para cumplir con los mandatos de ley, como por ejemplo el registro y control de las entidades solidarias objeto de supervisión, tarea que actualmente vienen cumpliendo las Cámaras de Comercio.

Para el año 2011, ya actualizada la plataforma tecnológica del centro de cómputo de la entidad, se realizará la reposición de los equipos de los funcionarios, con el fin de proveerlos con herramientas avanzadas en tecnología y con las capacidades adecuadas que le permita a los funcionarios realizar las labores en óptimas condiciones.

En cuanto a desarrollo e implementación de software durante el cuatrienio, la Supersolidaria continuará realizando las mejoras requeridas a los sistemas Fábrica de Reportes y Sistema de Gestión Documental ORFEO. También, y con el fin de cumplir con los mandatos de la Ley, hacer los desarrollos requeridos para el registro y control de legalidad de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

En la gráfica siguiente, podemos observar la estructura tecnológica de la Supersolidaria.



OBJETIVOS PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	ESTRATEGIA PND	PROGRAMA	ACCIONES DE POLITICA PÚBLICA	OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	METAS				INDICADOR
						2011	2012	2013	2014	
Construcción de la Política Nacional de Fortalecimiento a Expresiones Asociativas de la Sociedad Civil.	Fortalecimiento y modernización del sistema financiero y del mercado de capitales	Desarrollo Institucional y de Control	El apoyo a las empresas del sector de la economía solidaria ratificando su carácter empresarial, social y solidario y, reconociendo su potencial para generar prosperidad entre sus asociados y a nivel comunitario	Supervisar el 100% de las organizaciones de 1er y 2do nivel del sector real de la economía solidaria al año 2014	Definir un modelo estandarizado de supervisión para las organizaciones que no ejercen actividad financiera	Documento aprobado	Implementación y ajustes	Modelo aplicado 100%		Documento aprobado e implementado
					Realizar Supervisión (Inspección y vigilancia) a las organizaciones de 1 y 2 nivel de conformidad con lo previsto en el Decreto 2159 de 1999	Organizaciones cuyos activos sumen el 10% del total de 1 y 2 nivel	Organizaciones cuyos activos sumen el 20% del total de 1 y 2 nivel	Organizaciones cuyos activos sumen el 30% del total de 1 y 2 nivel	Organizaciones cuyos activos sumen el 40% del total de 1 y 2 nivel	Sumatoria de activos de organizaciones de 1 y 2 nivel supervisadas/ Total de activos de organizaciones de 1 y 2 nivel
					Determinar la metodología para aplicar los criterios de supervisión a las organizaciones de tercer nivel	Metodología definida y aplicada				Metodología definida y aplicada
					Supervisar las organizaciones de tercer nivel acorde con la metodología establecida	100% de lo planeado	100% de lo planeado	100% de lo planeado	100% de lo planeado	# de organizaciones de 3 nivel supervisadas/# de organizaciones de 3 nivel planeadas a supervisar
					Mantener actualizada y sistematizada la normatividad que rige al sector vigilado. (Revisar y actualizar 300 de los conceptos publicados en la página web)	300				2011: # de conceptos depurados / # de conceptos planeados
				Diseñar un esquema de supervisión por riesgos para que en el año 2014 las organizaciones con actividad financiera inicie la implementación de un sistema de administración por riesgos.	Capacitar al grupo de supervisión en el sistema de supervisión por riesgos desde la óptica de la Superintendencia y vigiladas	Presentar diagnóstico sobre las necesidades de capacitación para la implementación del modelo	Contar con profesionales capacitados en la supervisión del riesgo de crédito - SARC y NIIF	Contar con profesionales capacitados en la supervisión del riesgo SARLAFT y SARO	Contar con profesionales capacitados en la supervisión del Riesgo Mercado-SARM	Año 2011: Diagnóstico elaborado y presentado a la Alta Dirección. 2012 – 2014: # de profesionales capacitados del grupo de supervisión/Total profesionales a capacitar del grupo de supervisión
					Redefinir el modelo de supervisión que permita la evaluación por riesgos	Presentar un proyecto de inversión para la implementación de un esquema de Supervisión por Riesgos	Definir políticas en materia de control interno y de gobierno corporativo	Establecer el esquema de SARC que se aplicara en el modelo de supervisión y la gradualidad en su aplicación	Establecer el esquema de SARLAFT Y SARO que se aplicara en el modelo de supervisión y la gradualidad en su	2011: # de indicadores financieros ajustados/Total indicadores financieros 2012: Políticas de gobierno corporativo definidas e implementadas. 2013 – 2014: Definición esquemas de administración de riesgos

OBJETIVOS PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	ESTRATEGIA PND	PROGRAMA	ACCIONES DE POLITICA PÚBLICA	OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	METAS				INDICADOR	
						2011	2012	2013	2014		
									aplicación		
					Establecer la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos a partir el año 2014	Supervisión del 100% de las Cooperativas vigiladas	Realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las vigiladas	Agrupar las cooperativas de acuerdo con el conocimiento y manejo de riesgos que tengan	Ejecución del plan piloto de supervisión de riesgos con aquellas entidades que tengan manejo y conocimiento en riesgos	2011: # de cooperativas supervisadas/total de cooperativas vigiladas 2012: Diagnóstico elaborado. 2013: 100% de las cooperativas agrupadas 2014: Plan piloto ejecutado	
					Diseñar proyectos de normas para la supervisión por riesgos	Revisar la normatividad vigente en materia de SARC y Gobierno corporativo	Expedir normatividad de sistemas de control interno y gobierno corporativo	Diseño de las normas en materia de SARC y sensibilización con el sector	Diseño de las normas en materia de SARLAFT, SARO y Riesgo de Mercado	2011: 100% de la normatividad vigente en riesgos revisada 2012: Normatividad expedida 2013 – 2014: Diseño de las normas en materia de administración de riesgos y sensibilización con el sector	
					Estandarización de procesos y procedimientos misionales	8 procesos estandarizados				# de procesos misionales estandarizados/total procesos misionales	
				Mantener e implementar la plataforma tecnológica de la entidad de conformidad con los proyectos de inversión y de acuerdo con los requerimientos de las áreas	Implementar, sostener y mejorar un sistema integrado de gestión	Plan de contingencia implementado	Diagnóstico de la situación actual contra los requisitos exigidos por la Norma NTC ISO 27001 e integrarlo al SGC	Obtener la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001	Mantener y mejorar el Sistema de seguridad de la información ISO 27001	2011: Plan de contingencia implementado. 2012: Diagnostico. 2013 - 2014: Certificar y mantener Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001	
					Asegurar la implementación del canal de navegación a través de internet para transferencia de información de las entidades vigiladas.	Canal implementado					Canal implementado y en funcionamiento
					Optimizar el Sistema de Gestión Documental Orfeo	100%	100%	100%	100%		100% de las actividades del proyecto de inversión realizadas

OBJETIVOS PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	ESTRATEGIA PND	PROGRAMA	ACCIONES DE POLITICA PÚBLICA	OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	METAS				INDICADOR
						2011	2012	2013	2014	
					Diseño y desarrollo de herramientas para registro y control de legalidad de CTA	100%	100%	100%	100%	100% de las actividades del proyecto de inversión realizadas
					Mejorar y optimizar la implementación del Sistema de datos - Fabrica de reportes	100%	100%	100%	100%	100% de las actividades del proyecto de inversión realizadas
					Sistematizar y/o racionalizar los trámites de la entidad	25%	25%	25%	25%	# de tramites sistematizados/# de tramites planeados a sistematizar
					Contar con la plataforma tecnológica apropiada para iniciar el plan piloto de la supervisión por riesgo en las entidades seleccionadas		Ajustar de la plataforma tecnológica de la Superintendencia para la supervisión de la cartera de créditos bajo el marco de SARC			Software desarrollados de acuerdo con los requerimientos de la Delegatura Financiera
				Fortalecer el talento humano de la Entidad, orientado a desarrollar las competencias, acorde con los requerimientos misionales y de apoyo	Incluir dentro de las competencias funcionales y comportamentales requeridas para el talento humano, el conocimiento y manejo de las prácticas de gestión de calidad, con énfasis en el resultado	Validar las competencias funcionales de las áreas transversales	Iniciar la identificación de las competencias laborales funcionales de las áreas misionales	Actualizar el Manual de Funciones		2011: # de competencias validadas/total competencias por áreas. 2012: # de etapas ejecutadas/# de etapas programadas*100% 2013: Manual de funciones actualizado y divulgado
					Implementar un modelo de evaluación de desempeño Individual que sea utilizado en el fortalecimiento de las competencias	Definición del modelo a implementar a los cargos de libre nombramiento y remoción	Definición del modelo a implementar al 100% de los cargos de carrera administrativa	Aprobación por parte de CNSC del Modelo	Socializar e implementar el Modelo de Evaluación de desempeño al 100% de los funcionarios	2011 y 2012: Modelo definido y documentado. 2013: Modelo aprobado. 2014: Modelo socializado e implementado al 100% de los cargos de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa.
					Incluir en el PIC Plan Institucional de Capacitación, la estrategia de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales	1 capacitación a los funcionarios responsables	1 capacitación a los funcionarios en cuanto a	1 capacitación a los funcionarios responsables	1 capacitación a los funcionarios en cuanto a	# capacitaciones realizadas/# de capacitaciones programadas en los temas referentes en

OBJETIVOS PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	ESTRATEGIA PND	PROGRAMA	ACCIONES DE POLITICA PÚBLICA	OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	METAS				INDICADOR
						2011	2012	2013	2014	
						de Talento Humano en cuanto a modelos de competencias laborales	modelos de competencias laborales	de Talento Humano en cuanto a modelos de evaluación de desempeño	modelos de evaluación de desempeño	cada año
				Hacer visible la labor de la Superintendencia entre sus servidores, organizaciones supervisadas y sus asociados, y la opinión pública	Mejorar los canales de comunicación interna	Establecer y poner en práctica una metodología para el desarrollo de grupos primarios	Establecer y poner en práctica una metodología para el desarrollo del buzón de sugerencias			Metodología establecida y puesta en práctica
					Mejorar los canales de comunicación externa	Presentar a proyecto para la realización del programa de televisión con recursos de inversión		Realizar el programa de televisión con recursos de inversión	Elaborar un manual electrónico con las temáticas de mayor consulta ciudadana	2011: Proyecto presentado. 2013: Programa realizado con recursos de inversión. 2014: Manual electrónico elaborado
					Mantener actualizada y sistematizada la normatividad que rige al sector vigilado	Divulgar al sector la normatividad expedida recientemente y las instrucciones que imparta la Superintendencia sobre su aplicación	Divulgar al sector la normatividad expedida recientemente y las instrucciones que imparta la Superintendencia sobre su aplicación	Divulgar al sector la normatividad expedida recientemente y las instrucciones que imparta la Superintendencia sobre su aplicación	Divulgar al sector la normatividad expedida recientemente y las instrucciones que imparta la Superintendencia sobre su aplicación	No. de presentaciones O.J./No. de jornadas programadas

4. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014, DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Con el fin de evaluar integralmente la gestión de la entidad se realizarán auditorías internas integrales al Sistema de Gestión de Calidad y de acuerdo con los componentes del Modelo Estándar de Control Interno -MECI- que fortalece los procesos de autocontrol, gestión y evaluación, mediante los siguientes subsistemas:

➤ **Subsistema Control Estratégico:**

Ambiente de Control

Acompañar la elaboración del código de ética y buen gobierno
Auditoría a la base inscripción de liquidadores y agentes especiales
Contratos prestaciones de servicios

Direccionamiento Estratégico

Seguimiento Plan Estratégico
Seguimiento Planes Operativos
Seguimiento Plan de Desarrollo Administrativo
Seguimiento Sistema Gestión de Calidad

Administración Del Riesgo

Seguimiento, evaluación y actualización al Mapa de Riesgos

➤ **Subsistema Control Gestión**

Comunicación

Seguimiento a la actualización permanente a la página Web.
Seguimiento a la actualización permanente de intranet.
Seguimiento a las aplicaciones Orfeo y Fábrica de reportes.
Seguimiento a las aplicaciones de Registro y control de Cooperativas de Trabajo Asociado.

➤ **Subsistema Control De Evaluación**

Evaluación quejas y reclamos (eficiencia, eficacia, efectividad)
Cumplimiento Plan visitas delegaturas
Evaluación términos previstos a controles de legalidad (asociativa)

Evaluación términos previstos para posesión órganos de administración (financiera)
 Actividad litigiosa
 Grupo administrativo y financiero
 Tesorería
 Almacén
 Compras
 Cajas menores
 Contratación
 Contribuciones y cobranzas

Planes de Mejoramiento

Auditorias Especiales

5. FINANCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2014

El presente Plan tendrá como fuente de financiación los recursos provenientes del recaudo de la tasa de contribución proyectados en cada una de las vigencias que componen el plan. Estas proyecciones son las siguientes:

Recaudo de recursos por tasa de contribución proyectado

Nivel	2011	2012	2013	2014
Primer Nivel	\$ 9.562.954.071,34	\$ 9.849.842.693,48	\$ 10.145.337.974,29	\$ 10.449.698.113,52
Segundo Nivel	\$ 1.107.339.939,76	\$ 1.140.560.137,96	\$ 1.174.776.942,10	\$ 1.210.020.250,36
Tercer Nivel	\$ 538.674.236,64	\$ 557.192.698,53	\$ 573.908.479,48	\$ 591.125.733,87
TOTALES	\$ 11.208.968.247,75	\$ 11.547.595.529,97	\$ 11.894.023.395,87	\$ 12.250.844.097,74

Presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión

El siguiente cuadro presenta el presupuesto de la entidad de acuerdo a lo proyectado en el Marco de Gasto de Mediano Plazo

Concepto	2011	2012	2013	2014
TOTAL PRESUPUESTO	9.125.415.016	8.962.212.366	9.006.036.237	8.821.337.944
FUNCIONAMIENTO	7.567.245.016	7.794.262.366	8.028.090.237	8.268.932.944
GASTOS DE PERSONAL	5.318.193.822	5.477.739.637	5.642.071.826	5.811.333.981
GASTOS GENERALES	2.005.888.793	2.066.065.457	2.128.047.421	2.191.888.844
TRANSFERENCIAS	243.162.400	250.457.272	257.970.990	265.710.120
INVERSIÓN	1.558.170.000	1.167.950.000	977.946.000	552.405.000

Ruta de la Inversión 2011-2014

CÓDIGO BPIN	NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	MONTO
			2012
1240-00003-0000	DISEÑO, INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA	Mejorar las condiciones físicas y mantener actualizado, con tecnología de punta y las herramientas necesarias, el centro de cómputo y la plataforma tecnológica de la Superintendencia de la Economía Solidaria, mediante la implementación de un Plan de Contingencia, con el fin de garantizar un eficiente desempeño de los sistemas instalados en los servidores de la Entidad y así soportar en forma eficaz el desarrollo de la misión institucional.	780.000.000
1240-00009-0000	ADECUACIÓN DE LAS GESTIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA ACORDE A LA NORMA ISO 9001 Y LA GP1000	Dar continuidad y sostenibilidad al Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad de acuerdo a los requerimientos de las normas NTC ISO 9001 - 2000 y GP 1000 - 2004 e integrarlo con los sistemas de gestión de seguridad de la información y con el sistema de gestión ambiental	21.200.000
2011-01100-0477	IMPLEMENTAR, SOSTENER Y MEJORAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN SUPERSOLIDARIA	La entidad busca implantar un número variable de estos sistemas de gestión para mejorar la organización y beneficios sin imponer una carga a la organización, integrando estos sistemas de gestión en un único sistema de gestión que contemple todos los aspectos necesarios para la organización, basándose en el ciclo PHVA de mejora continua común a todos estos estándares.	140.550.000
1240-00012-0000	SISTEMATIZACIÓN INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA	Adquirir, desarrollar y mantener actualizado un sistema de gestión documental y un sistema de información para apoyo a las labores de supervisión.	2.212.000.000
TOTAL VALOR PROYECTOS SUPERSOLIDARIA			3.153.750.000

Con el proyecto “Diseño, instalación y mantenimiento del centro de cómputo”, para el 2012, además de realizar adquisiciones tecnológicas, se pretende realizar la renovación de los equipos de escritorio asignados a los funcionarios e implementar el plan de contingencia y seguridad de la información de la entidad, enfocado a los lineamientos descritos en la Norma ISO 27000.

“Adecuación de las gestiones de la Superintendencia acorde a la Norma ISO 9000 versión 2000”: Se busca el mantenimiento del sistema de gestión de calidad de la Entidad a través del desarrollo de capacitaciones a funcionarios en temas de calidad, actualización y soporte técnico del software de calidad y realización de auditorías al sistema.

La Entidad a partir del año 2012 busca la “implementación, sostenimiento y mejora de un sistema de gestión integrado”, el cual brinda los siguientes beneficios a la entidad:

Las auditorías de implantación, seguimiento y certificación de todos los sistemas de gestión que se establezcan en la entidad se podrán realizar al mismo tiempo, en los plazos correspondientes, por un equipo auditor capacitado. Con ello se reducirían los costos que para la entidad supone la preparación de dichas auditorías.

Simplifica la documentación necesaria al ser ésta única, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos de mantenimiento.

Al tender a un sistema único y por lo tanto, un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener, ayuda y sensibiliza a la entidad a mejorar su competitividad y su imagen en el sector.

Mejora la comunicación interna y la participación y confianza de los funcionarios.

Eficacia del sistema de gestión, al establecer en conjunto políticas, objetivos, programas, capacitación, control, monitoreo y revisión.

Simplificación del proceso de certificación y menor costo.

Mejora la satisfacción de los usuarios y otras partes interesadas.

Desde el punto de vista operacional, un sistema de gestión integrado cubre todos los aspectos de la misión de la entidad, desde la calidad del servicio hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de seguridad de la información confidencial y de vital importancia para la Entidad, con cultura ambientalista.

“Sistematización Integral de la Información Institucional”: Se le dará continuidad a la administración, mantenimiento, soporte a usuarios y desarrollo de nuevas funcionalidades para los aplicativos Sistema de Gestión Documental –ORFEO-, Sistema de Información Análisis Financiero –Fábrica de Reportes- y Registro y Control de Legalidad de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado. Además de ello se tiene previsto continuar con la migración de las licencias de bases de datos Oracle de versión estándar a enterprise, como también el aseguramiento de la disponibilidad del canal de accesibilidad a través de Internet.

APOYO DOCUMENTAL Y BIBLIOGRÁFICO

Para la formulación del presente plan la Oficina Asesora de Planeación y Sistemas contó con la participación de las diferentes áreas de la organización y la experiencia de sus funcionarios, quienes con alto grado de responsabilidad se apropiaron de la parte documental que en materia de planeación ha publicado el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, entre otras entidades. Dentro de estos documentos vale la pena resaltar:

- ◇ Departamento Nacional de Planeación – DNP: Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.
- ◇ Escuela Superior de Administración Pública - ESAP y Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP: Módulo de Políticas públicas
- ◇ Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP: Base de datos de estados financieros de las empresas solidarias.
- ◇ Congreso Nacional – Ley 152 de 1994.
- ◇ Superintendencia de la Economía Solidaria - SUPERSOLIDARIA, circulares Básica Jurídica y Contable.
- ◇ Ley 872 de 2003.
- ◇ Decreto 4110 de 2004.
- ◇ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC Norma Técnica de Calidad NTC ISO 9001 - 2008
- ◇ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC Norma Técnica de Calidad NTC GP 1000 - 2009