



2014

*“Plan Estratégico Institucional  
2014-2018”*



*“Supervisión para el  
crecimiento social y  
económico del sector  
solidario”*



**DuniaSoad de la Vega Jalilie**  
*Superintendente de la Economía Solidaria (E)*

**DuniaSoad de la Vega Jalilie**  
*Secretaria General*

**Guillermo León Hoyos Higuita**  
*Superintendente Delegado para la Supervisión del Ahorro  
y la forma Asociativa Solidaria*

**León Jaime Henao Orozco**  
*Superintendente Delegado para la Supervisión de la  
Actividad Financiera*

**Víctor Manuel Ciro Silva**  
*Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas*

**Mónica Liliana Ruíz Cárdenas**  
*Jefe Oficina Asesora Jurídica*

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

**Consolidó:** María Fernanda López Mesa – Oficina Asesora de Planeación y Sistemas



## TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Gráficos.....	3
Tabla de Tablas .....	4
Introducción .....	5
Marco Teórico.....	6
Nuestra Entidad .....	9
1. Quienes somos.....	9
1.1. Reseña Histórica.....	9
1.2. Estructura Organizacional.....	9
1.3. Mapa de procesos .....	10
1.4. Organizaciones de la Economía Solidaria supervisadas .....	10
2. Plan Estratégico 2011-2014 .....	11
2.1. Misión.....	11
2.2. Visión .....	11
2.3. Principios y valores .....	11
2.4. Objetivos Estratégicos .....	11
Estado actual .....	12
1. Análisis contexto estratégico .....	12
2. Gestión Estratégica .....	15
Plan Estratégico 2014 -2018 “Supervisión para el crecimiento social y económico del sector solidario” .....	18
1. Visión 2018.....	21
2. Matriz de Planificación Estratégica .....	21

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Planificación Estratégica .....	7
Gráfico 2: Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” .....	8
Gráfico 3: Esquema del proceso de Planificación Estratégica en la Supersolidaria .....	8
Gráfico 4: Organigrama .....	9
Gráfico 5: Mapa de procesos Supersolidaria .....	10
Gráfico 6: Evolución del sector de la economía solidaria en relación a número de organizaciones y asociados – período 2002-2013.....	13
Gráfico 7: Evolución cuentas contables del sector de la economía solidaria, en el período 2002-2013. (Cifras en billones de pesos) .....	14
Gráfico 8: Comportamiento aportes, depósitos e ingresos del sector de la economía solidaria, en el período 2002-2013. (Cifras en billones de pesos) .....	14
Gráfico 9: Seguimiento trimestral al Plan Operativo 2014 .....	17

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos, estrategias y metas macro del Plan Estratégico “Por unas entidades con calidad”.....	15
Tabla 2: Composición del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018 .....	21
Tabla 3: Matriz de Planificación Estratégica 2014-2018 – Superintendencia de la Economía Solidaria. ....	23

## INTRODUCCIÓN

La Superintendencia de la Economía Solidaria se planteó desafíos importantes en su pasado Plan Estratégico 2011-2014 “Por unas entidades con calidad”, con la finalidad de evolucionar de un modelo de supervisión de cumplimiento de normas, a uno de administración de riesgos basado además en normas internacionales de información financiera; fortalecer su estructura interna y de recursos tecnológicos, además de promover la revisión de la regulación aplicable al sector. Todo esto bajo el marco de las políticas públicas de desarrollo de las organizaciones solidarias y un conjunto normativo adecuado, dirigido a la protección del asociado, a la defensa de sus derechos y a la salvaguarda de sus aportes y ahorros.

Lo anterior, es un proceso de largo plazo, que requiere continuidad para ser adaptado al entorno y alineado a las políticas, objetivos, estrategias y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”, cuyos pilares son “Paz, Equidad y Educación”, tres estamentos en los que la participación del sector de la Economía Social y Solidaria es primordial, considerando que los principios y valores que rigen su esencia, son elementos que lo han llevado a ser reconocido como un sector conformado por organizaciones asociativas rentables en lo económico y promotoras de equidad social.

Es por esto que el proceso de Planificación Estratégica, impulsado desde la Alta Dirección con el apoyo de la Oficina Asesora de Planeación y Sistemas, y el seguimiento que del mismo se realice a través de una adecuada definición de indicadores, se constituyen en herramientas metodológicas claves para acceder a información fundamental para una correcta evaluación y toma de decisiones, que conlleve al mejoramiento de la gestión de la Entidad en pro del cumplimiento de sus obligaciones legales y metas trazadas.

Frente a esta perspectiva, el presente documento se estructura partiendo de un marco teórico general que incluye conceptos claves sobre planificación estratégica, junto con las grandes líneas que conforman el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno actual; posteriormente se hace un breve recuento de lo que es la Superintendencia de la Economía Solidaria, comenzando por cómo fue creada, cómo estamos organizados, cuáles son las organizaciones bajo la inspección, vigilancia y control de ésta Entidad y los principales aspectos del Plan Estratégico que fundamenta su accionar en el período 2011-2014. Luego se realiza un análisis del contexto estratégico, que permite establecer cómo ha sido la evolución de las organizaciones del sector de la economía solidaria e identificar las oportunidades de mejora, al presentar también la evaluación de los avances que se obtuvieron respecto al Plan Estratégico denominado “Por unas entidades con calidad”, para finalizar con la presentación del nuevo Plan Estratégico para la vigencia 2014-2018 “Supervisión para el crecimiento social y económico del sector solidario” construido con la participación activa de cada una de las dependencias de la Entidad.

## MARCO TEÓRICO

Los procesos de planeación dentro de la administración pública en Colombia, se rigen principalmente por la denominada Ley Orgánica de Planeación<sup>1</sup>, además de normativa complementaria como la Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”, y más recientemente el Decreto 2482 de 2012, “Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”, entre otros.

En este sentido es necesario revisar algunos conceptos propios del proceso de planificación, empezando por la definición misma de planificación estratégica, que según el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES<sup>2</sup>, “...consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.”. Asimismo, este proceso debe partir de un análisis de la situación actual o diagnóstico del denominado contexto estratégico<sup>3</sup>, que le permita a la Entidad, establecer las acciones a seguir para llegar a un objetivo deseado en el mediano y largo plazo.

Adicionalmente presentamos otras definiciones contenidas en el documento “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” publicado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

**Misión:** es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer

**Visión:** corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

**Objetivos estratégicos:** son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

<sup>1</sup> Ley 152 de 1994

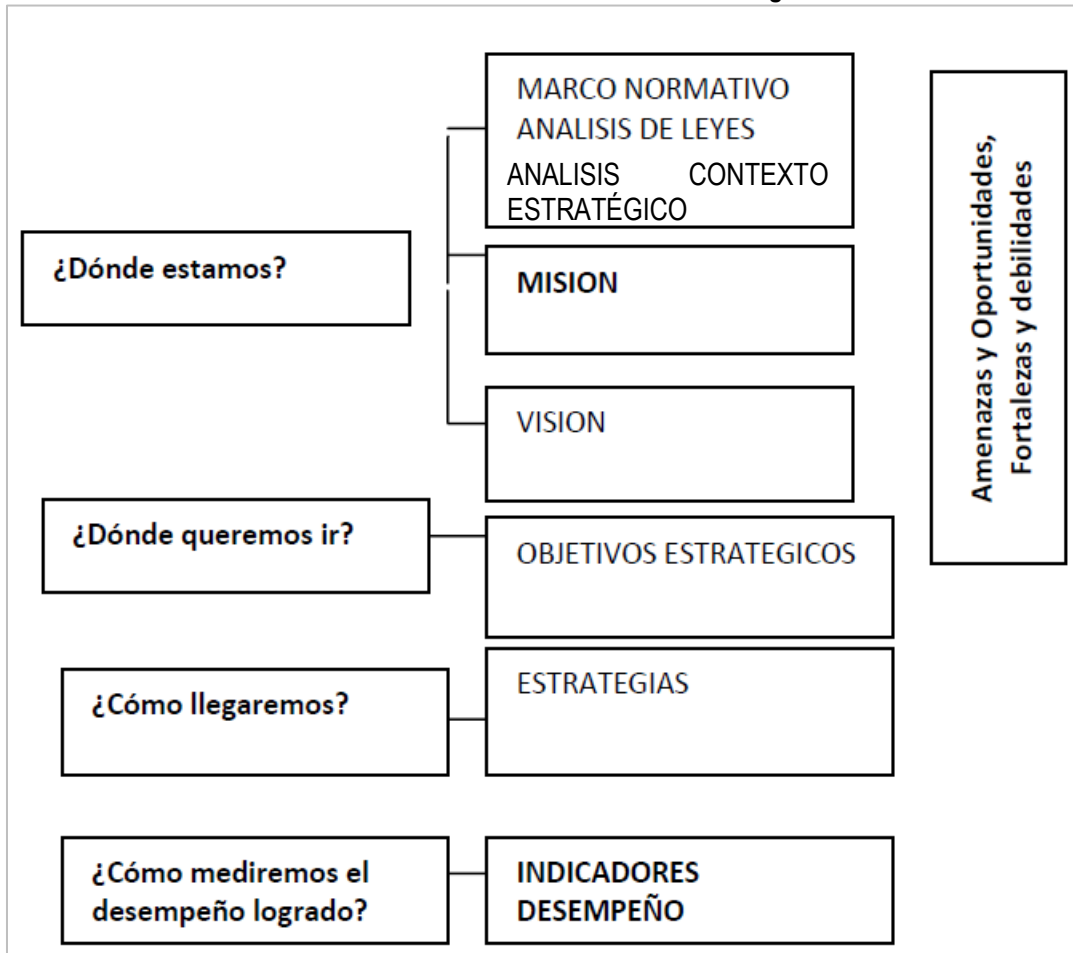
<sup>2</sup> Armijo, Marianela. “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.

<sup>3</sup>Corresponde al análisis de los factores clave internos y externos que determinan la gestión de la entidad. “Guía para la formulación y seguimiento de la planeación institucional”. DNP – 2014.

**Indicador:** Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

De manera gráfica, este proceso correspondería a lo siguiente:

**Gráfico 1: Proceso de Planificación Estratégica**



**Fuente:** “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. ILPES – CEPAL – Ajustado OAPS

Ahora bien, dentro de este marco teórico es necesario retomar aspectos puntuales de política que se están proponiendo en la construcción del actual Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” y otros importantes tales como del CONPES 3639 sobre la “Política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria”.

Respecto al Plan Nacional de Desarrollo, éste se está construyendo basado en tres pilares, la Paz, Equidad y Educación y cinco estrategias transversales: infraestructura y competitividad estratégicas, movilidad social, transformación del campo y crecimiento verde, consolidación del Estado Social de Derecho y Buen Gobierno; desarrolladas dentro del marco de seis estrategias regionales, tal y como se observa en el siguiente gráfico:



**Gráfico 2: Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”**



Fuente: Bases Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” 2014-2018.

Este planteamiento es la base de partida para adelantar el ejercicio planificación estratégica de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que además debe identificar los recursos que se requieren para desarrollar las estrategias que se planteen para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales están dados por el presupuesto de funcionamiento y de inversión que le es asignado anualmente a la Entidad, con base en las proyecciones de gastos de personal y de gastos generales, junto con los proyectos de inversión formulados. A continuación se presenta el esquema que describe el proceso a seguir dentro de la Entidad:

**Gráfico 3: Esquema del proceso de Planificación Estratégica en la Supersolidaria**



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas.

## NUESTRA ENTIDAD

### 1. Quienes somos

#### 1.1. Reseña Histórica

La formalización del modelo solidario en Colombia tiene una historia reciente que se inició en 1931 con la expedición de la Ley 134. En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el Decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la Ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados.

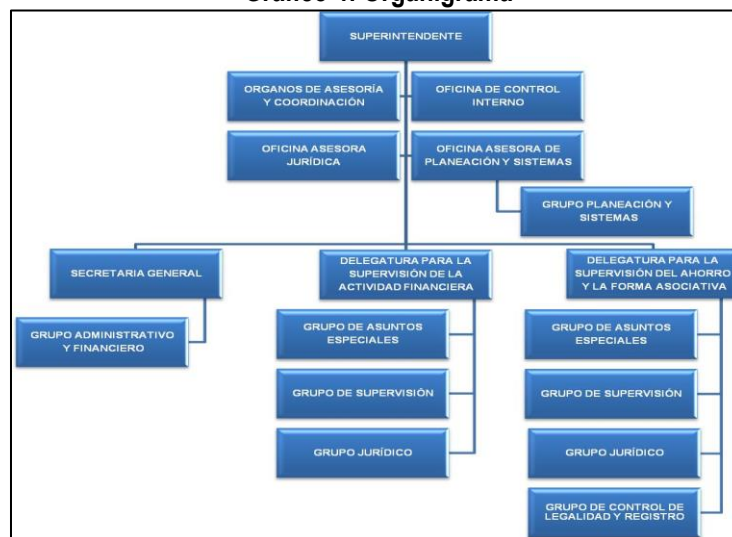
Posteriormente y en respuesta a la crisis del sector financiero y su reflejo en las organizaciones solidarias, el Gobierno del Presidente Ernesto Samper Pizano expidió la Ley 454 de 1998, que creó a la Superintendencia de la Economía Solidaria -SUPERSOLIDARIA- y al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo – FOGACOOOP-. Esta estructura estatal significó el retorno de la confianza en el sector solidario, especialmente en la actividad financiera, al que se le establecieron alcances y condiciones claras para su ejercicio.

Es así como, la Superintendencia inicia actividades en octubre de 1999 como ente de supervisión de las organizaciones solidarias de carácter empresarial, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo, el enfoque con el que se creó hace 15 años la Superintendencia de la Economía Solidaria, de responder ante una crisis financiera nacional ha cambiado; hoy la Entidad hace un trabajo de supervisión preventiva que busca fortalecer al Sector de la Economía Solidaria, lo cual se ve reflejado en la evolución que en sus principales cuentas financieras reportadas a través del SIGCOOP<sup>4</sup>.

#### 1.2. Estructura Organizacional

La estructura de la Supersolidaria fue establecida a través del Decreto 1401 de 1999 y su planta de personal, mediante Decreto 1402 del mismo año. Posteriormente, por efecto del Programa de Renovación de la Administración Pública, la entidad fue reestructurada a través de los Decretos 186 de 2004 y el 312 del 2008. De esta forma, la planta de personal de la Superintendencia de la Economía Solidaria, se encuentra conformada por **90** funcionarios. A continuación se presenta el organigrama actual:

Gráfico 4: Organigrama



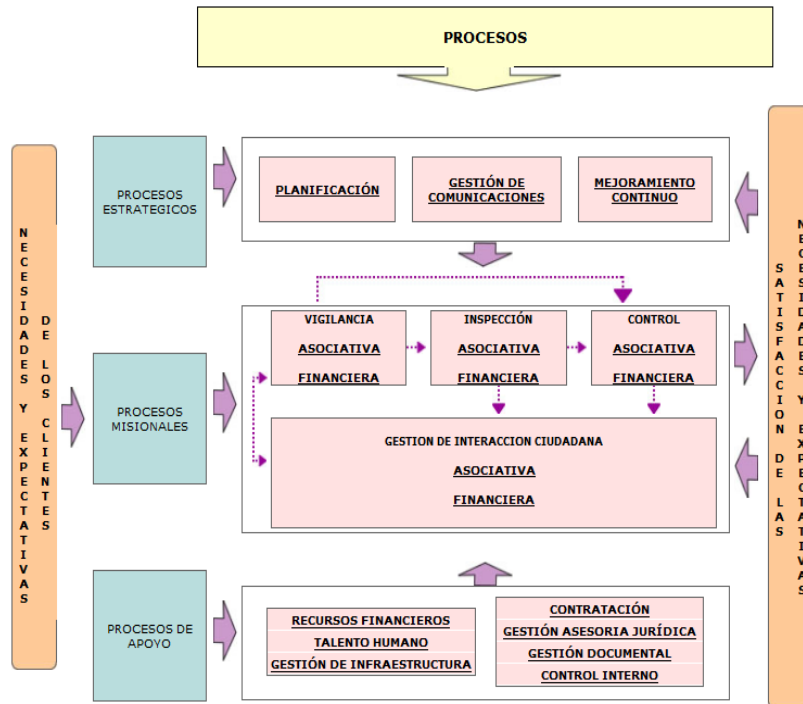
Fuente: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). 2014.

<sup>4</sup>SIGCOOP es un módulo de presentación del formulario oficial de rendición de cuentas de las entidades bajo la vigilancia, supervisión y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

### 1.3. Mapa de procesos

La Superintendencia de la Economía Solidaria actualmente trabaja bajo un enfoque basado en la interacción de **18** procesos conformados por **3** procesos estratégicos, **8** procesos misionales y **7** procesos de apoyo, los cuales se encuentran representados en el mapa de procesos de la Entidad.

Gráfico 5: Mapa de procesos Supersolidaria



Fuente: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). 2014.

### 1.4. Organizaciones de la Economía Solidaria supervisadas

De acuerdo con lo expuesto en el artículo 34 de la Ley 454 de 1998, la Superintendencia ejerce la supervisión de las organizaciones de economía solidaria que no estén sujetas a supervisión especializada del Estado, e incluye las funciones de vigilancia, inspección y control, desarrolladas a través de la Delegatura para la supervisión de la actividad financiera y la Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa.

Asimismo, conforme a lo dispuesto en el Decreto 2159 de 1999, las entidades sujetas a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria, se clasifican en tres niveles de supervisión, que de acuerdo con la circular externa N° 001 de 2014, se distribuyen de la siguiente manera:

**Nivel 1.** Todas las organizaciones que ejercen actividad financiera y otras que mediante acto administrativo la Superintendencia ubique en este nivel.

**Nivel 2.** Organizaciones que a 31 de diciembre de 2013, cuenten con activos mayores o iguales a \$3.254.936.375.

**Nivel 3.** Organizaciones que a 31 de diciembre de 2013, cuenten con activos menores a \$3.254.936.375.

Es así que de las **4.656** organizaciones solidarias que reportaron su información con corte a 31 de diciembre de 2013, **181** son objeto de vigilancia de la Delegatura para la supervisión de la actividad financiera, desde donde se realiza supervisión de manera permanente y **4.475** son vigiladas por la Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa, cuya supervisión se ejerce en forma aleatoria. Conjuntamente, las organizaciones vigiladas reportan al cierre de 2013, más de **5,8** millones de asociados y la generación de más de **86** mil empleos directos.

## 2. Plan Estratégico 2011-2014

### 2.1. Misión

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.

### 2.2. Visión

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.

### 2.3. Principios y valores

A través de su decálogo de valores y el interés por velar por la preservación de los principios de la Economía Solidaria, la Superintendencia refleja una preocupación constante por generar prácticas favorables para la socialización de los valores morales. Y es con ese sentido que se escogieron los 10 valores que se consideraban pertinentes y necesarios en el desarrollo de las labores de la Superintendencia:

1. **Respeto:** consideración debida a las personas y a las cosas.
2. **Honestidad:** cualidad que hace que una persona sea incapaz de engañar o defraudar, ya sea en su propio beneficio o en el de otro.
3. **Lealtad:** fidelidad frente a las personas y a las ideas.
4. **Compromiso:** actitud de cooperación por convicción, que sobrepasa lo impuesto, pactado y/o acordado.
5. **Disciplina:** actitud de autocontrol en la observancia a normas y cumplimiento de deberes dirigida a la obtención de objetivos y resultados programados.
6. **Responsabilidad:** capacidad de dar respuesta adecuada a lo encomendado y de asumir las consecuencias.
7. **Tolerancia:** Respeto y comprensión a los proyectos ajenos aunque no los compartamos, en busca del bienestar común.
8. **Solidaridad:** Actitud que implica dirigir las ideas y los actos pensando en el interés del grupo incluyendo el propio.
9. **Justicia:** Actitud que consiste en dar a cada quien lo que le corresponde corrigiendo desequilibrios y observando diferencias.
10. **Equidad:** Capacidad de reconocer a las personas los mismos derechos y oportunidades.

### 2.4. Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico de la Superintendencia tiene como marco de referencia las bases del Plan Nacional de Desarrollo, en donde uno de los compromisos, es la construcción de una política nacional de fortalecimiento a las expresiones asociativas de la sociedad, por lo que la Entidad persigue desarrollarlo a través de los cinco objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación:

- ❖ **Objetivo Estratégico 1:** Supervisar las organizaciones de 1er, 2do y 3er nivel del sector real de la economía solidaria conforme a los parámetros establecidos por la Ley.
- ❖ **Objetivo Estratégico 2:** Diseñar un esquema de supervisión por riesgos para que en el año 2014 las organizaciones con actividad financiera inicien la implementación de un sistema de administración por riesgos.
- ❖ **Objetivo Estratégico 3:** Mantener e implementar la plataforma tecnológica de la entidad de conformidad con los proyectos de inversión de acuerdo con los requerimientos de las áreas.
- ❖ **Objetivo Estratégico 4:** Fortalecer el talento humano de la Entidad, orientado a desarrollar las competencias, acorde con los requerimientos misionales y de apoyo.
- ❖ **Objetivo Estratégico 5:** Hacer visible la labor de la Superintendencia entre sus servidores, organizaciones supervisadas y sus asociados, y la opinión pública.

## ESTADO ACTUAL

### 1. Análisis contexto estratégico

El sector de la economía solidaria es conocido como el “tercer sector” de la economía y es reconocido por el aporte que hace al desarrollo social y económico del país, por lo que el Gobierno Nacional ha impulsado la promulgación de políticas públicas y estrategias que buscan fomentar la creación de nuevas organizaciones y fortalecer las que ya se han constituido, pero al mismo tiempo identificamos una importante falencia en la definición de políticas que permitan consolidar la labor de los entes de supervisión encargados de la inspección, vigilancia y control de las organizaciones que conforman este sector.

Por este motivo, es necesario trabajar en el fortalecimiento de la labor de supervisión de este importante sector de la economía nacional, el cual ha venido mostrando un importante crecimiento en diferentes aspectos tales como en el valor de los aportes para la construcción de capital social, que pasaron de **\$2,4** billones en el 2003 a **\$6,6** billones en el 2013 y el incremento sostenido que ha mostrado en la última década el sector, pasando de **2,5** millones en el 2003 a **5,8** millones de asociados en el 2013, es decir un crecimiento del **132%**<sup>5</sup> en el número de personas que acceden a los diferentes servicios y beneficios que ofrece el sector a los asociados y sus familias, es decir, cerca de **18** millones de habitantes que tienen la posibilidad de mejorar su calidad de vida.

Ahora bien, actualmente la Superintendencia de la Economía Solidaria es la Entidad del gobierno encargada de realizar esta supervisión (inspección, vigilancia y control) a las organizaciones del sector solidario, pero este sector está compuesto por organizaciones dedicadas tanto a la producción de bienes como a la prestación de servicios en diferentes áreas de la economía, por lo que existen diferentes entidades que ejercen supervisión sobre las mismas. Sin embargo, no todas las superintendencias centran su intervención en la preservación de los principios solidarios que deben fomentar estas organizaciones, de hecho las superintendencias especializadas tienden a centrar más su intervención en la actividad desarrollada que en la forma solidaria<sup>6</sup>.

Y es en este aspecto en el que se debe fortalecer a los entes de supervisión, para establecer esquemas de inspección, vigilancia y control que sean efectivos, eficientes y equilibrados, de manera tal que permitan la protección de los intereses de los asociados a las organizaciones de la economía social y solidaria, con énfasis en la generación de instrumentos de coordinación interadministrativa, independientemente del sector productivo al que dirigen su accionar.

Por otro lado, consideramos que es primordial trabajar por una mayor gobernabilidad en las organizaciones, fomentar una mayor participación de los asociados en la gestión de las empresas y profesionalizar aún más la clase dirigente; todo esto de manera articulada con Entidades del sector, tales como la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas - FOGACOOOP, la Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOOCU por sus siglas en Inglés para *World Council of Credit Unions*), entre otras; buscando el mejoramiento de la capacidad competitiva de las organizaciones de la economía solidaria en un mercado cada vez más exigente, para generar mejores condiciones y calidad de vida para los asociados.

Éste énfasis en los esquemas de supervisión y la coordinación interadministrativa, va también dirigida a ampliar la cobertura sobre las organizaciones del sector de la economía solidaria, que se han creado gracias a las políticas de fomento y fortalecimiento que impulsa el Gobierno a través del Ministerio de Trabajo y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, pero que han dejado de lado la importancia del reporte de información financiera y administrativa a la Superintendencia de la Economía Solidaria, como ente

<sup>5</sup> Cifras reportadas a la Superintendencia de la Economía Solidaria a través del Capturador de información financiera.

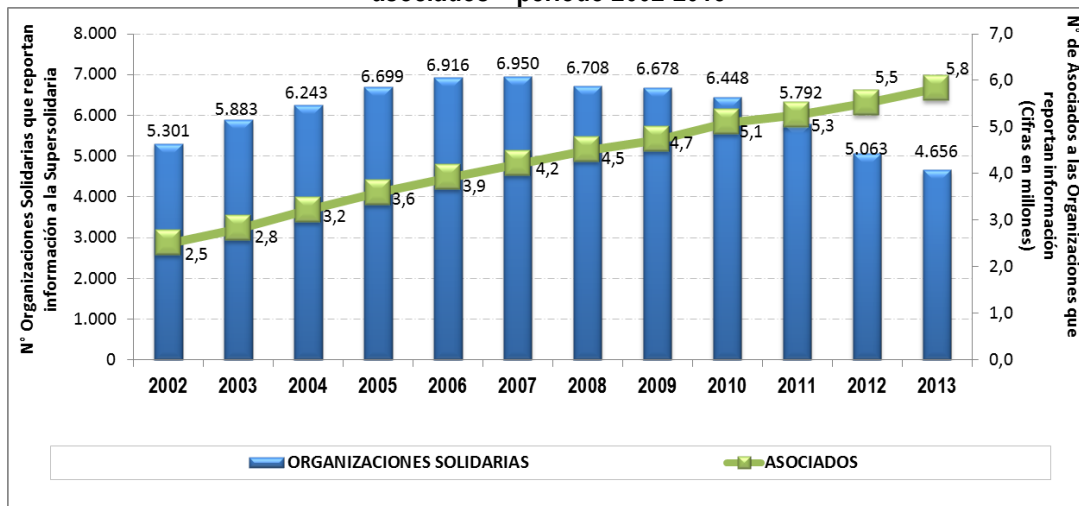
<sup>6</sup> CONPES 3639. Pág. 23.

supervisor de este sector, lo que ha conllevado a una disminución progresiva en el número de organizaciones sobre las cuales se ejerce la inspección, vigilancia y control.

Los anterior se evidencia en el comportamiento de los reportes de información del último lustro, los cuales han ido disminuyendo a una tasa promedio del 10%; situación a la que se le debe prestar mayor atención si se tiene en cuenta que la información reportada por las cámaras de comercio del país, está mostrando un universo aproximado de 27.000 organizaciones relacionadas con el sector de la economía solidaria, mientras que en nuestra base de datos, se ha identificado más de 12.000 organizaciones que han reportado información en al menos un período.

Adicionalmente se puede observar el comportamiento que ha tenido la composición del sector de acuerdo con el número de organizaciones que nos reportan información y el número de asociados, en donde esta última variable ha presentado un importante incremento para el período 2002-2013, que posiblemente sea mucho mayor al que se evidencia en el gráfico, si volvemos al punto de la disminución en los reportes de información.

**Gráfico 6: Evolución del sector de la economía solidaria en relación a número de organizaciones y asociados – período 2002-2013**



Fuente: Capturador de información. Cifras con corte a 31 de diciembre para los años 2002 a 2013.  
Elaboración: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas. Noviembre 2014.

Asimismo existen otras variables dentro de este análisis que nos llevan a establecer que las cuentas contables en el sector, han mostrado un comportamiento creciente para el período 2002 – 2013, donde los activos pasaron de \$8,6 billones reportados en 2002 a \$26,1 billones en el 2013, es decir que en términos de precios corrientes<sup>7</sup>, los activos de las organizaciones del sector crecieron un 202%, mientras que los pasivos se incrementaron en un 183% pasando de \$5,3 billones a \$14,9 billones, mientras que la cuenta de patrimonio pasó de \$3,4 billones a \$11,2 billones, es decir, un crecimiento del 232% para el período objeto de análisis. A continuación se presenta el comportamiento por años para los activos, pasivos y patrimonio de las organizaciones que nos reportan su información:

<sup>7</sup> La expresión **precios corrientes**, en economía, define los precios de los bienes y servicios según su valor nominal y en el momento en que son considerados. <http://es.wikipedia.org/>

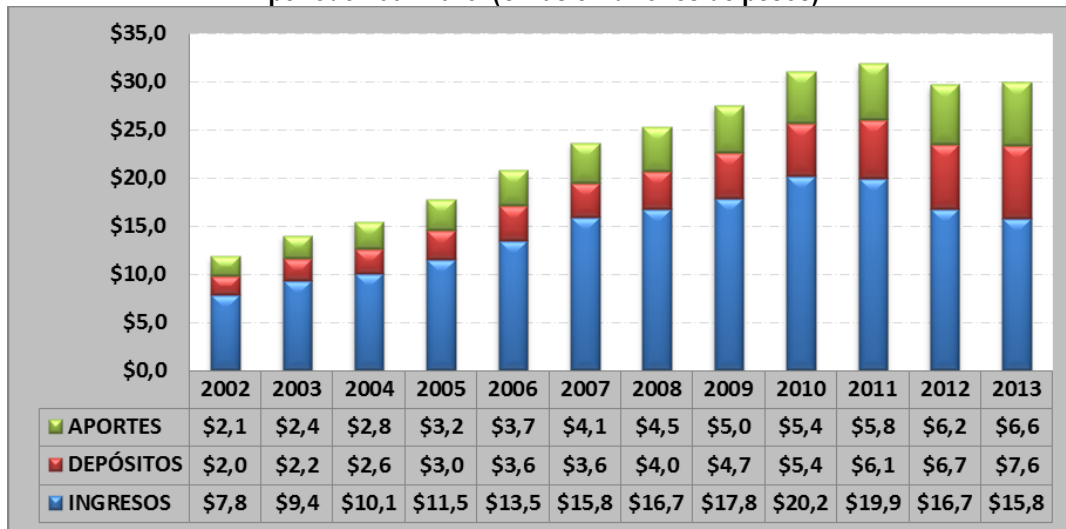
**Gráfico 7: Evolución cuentas contables del sector de la economía solidaria, en el período 2002-2013. (Cifras en billones de pesos)**



Fuente: Capturador de información. Elaboración: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas. Cifras a precios corrientes. Noviembre 2014.

En relación a los ingresos del sector, se observa un importante incremento en el 2010, año en el que se reportaron ingresos por **\$20,2** billones y para el cierre de 2013, en términos de precios corrientes, fueron de **\$15,8** billones, es decir un valor similar al valor reportado del cierre de 2007. No obstante, podemos hablar de un crecimiento promedio igual al **7%** para los ingresos en el período de análisis.

**Gráfico 8: Comportamiento aportes, depósitos e ingresos del sector de la economía solidaria, en el período 2002-2013. (Cifras en billones de pesos)**



Fuente: Capturador de información. Elaboración: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas. Cifras a precios corrientes. Noviembre 2014.

Ahora bien, respecto a los aportes que realizan los asociados de las organizaciones del sector de la economía solidaria, que reportan información a la Superintendencia de la Economía Solidaria, crecieron en promedio un **11%** y pasaron de **\$2,1** billones en el 2002 a **\$6,6** billones en el 2013, lo que refleja un crecimiento del **219%**. Finalmente, en cuanto a los depósitos, el crecimiento ha sido de un **13%** en promedio para el período 2002 – 2013; y pasó de **\$2** billones en el 2002 a **\$7,6** billones en el 2013, es decir que creció un **285%** durante este período.

## 2. Gestión Estratégica

La planificación estratégica se encuentra estructurada y documentada a partir del ejercicio de formulación de planes, seguimiento y evaluación de los mismos. El seguimiento se realiza periódicamente presentando resultados alcanzados en cada corte y, cuando aplica, los ajustes que consideren pertinentes los responsables de las actividades programadas, para discusión y aprobación por parte del Comité Directivo. La Supersolidaria cuenta además con las actividades enmarcadas en el Plan de Acción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual se construye de acuerdo con los lineamientos que establece el Ministerio de Hacienda y Crédito Público como líder del sector.

Es así como desde la misma concepción del Plan Estratégico de la Superintendencia de la Economía Solidaria, éste se estructuró pensando en fortalecer una supervisión preventiva, para que la actividad financiera de las entidades solidarias y la supervisión del ahorro de los colombianos se den en organizaciones que estén totalmente inmersas dentro del objeto misional de la Superintendencia.

15

Para lograr lo anterior, se plantearon 5 objetivos estratégicos, junto con sus respectivas estrategias y metas. A continuación presentamos las estrategias, metas e indicadores de la presente vigencia, dado que hay otras metas que ya se cumplieron o que se retomaron en el 2014.

**Tabla 1: Objetivos, estrategias y metas macro del Plan Estratégico “Por unas entidades con calidad”**

OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	META 2014	INDICADOR
Supervisar las organizaciones de 1er, 2do y 3er nivel del sector real de la economía solidaria conforme a los parámetros establecidos por la Ley.	Realizar Supervisión (Inspección y vigilancia) a las organizaciones de 1er y 2do nivel de conformidad con lo previsto en el Decreto 2159 de 1999	100% de lo planeado	(N° de organizaciones de 1er y 2do nivel supervisadas/N° de organizaciones de 1er y 2do nivel a supervisar) x 100
	Supervisar las organizaciones de tercer nivel acorde con la metodología establecida	100% de lo planeado	(N° de organizaciones de 3er nivel supervisadas/N° de organizaciones de 3er nivel a supervisar)x 100
Diseñar un esquema de supervisión por riesgos para que en el año 2014 las organizaciones con actividad financiera inicien 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	Contar con 100% de los profesionales del grupo de supervisión capacitados en la supervisión por SARC, SARL y en NIIF	(N° de profesionales del grupo de supervisión, capacitados en la supervisión por SARC, SARL y en NIIF /Total profesionales a capacitar del grupo de supervisión)X100
	Redefinir el modelo de supervisión que permita la evaluación por riesgos	Establecer el esquema de SARC que se aplicara en el modelo de supervisión y la gradualidad en su aplicación	Definición esquemas de administración de riesgos
	Establecer la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos a partir el año 2014	Ejecución del plan piloto de supervisión de riesgos con aquellas entidades que tengan manejo y conocimiento en riesgos	Plan piloto ejecutado
	Diseñar proyectos de normas para la supervisión por riesgos	Diseño de las normas en materia de SARC, SARL Y NIIF	Diseño de las normas en materia de administración de riesgos y sensibilización con el sector
Mantener e implementar la plataforma tecnológica de la entidad de conformidad con los proyectos de inversión de acuerdo con los	Implementar, sostener y mejorar un sistema integrado de gestión	Ajustar procedimientos al cumplimiento de requerimientos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001	(N° procedimientos ajustados a ISO 27001/N° procedimientos a ajustar) X100
	Optimizar el Sistema de Gestión Documental Orfeo	100%	100% de las actividades del proyecto de inversión realizadas



OBJETIVOS PLAN ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	META 2014	INDICADOR
requerimientos de las áreas.	Mejorar y optimizar la implementación del Sistema de datos - Fabrica de reportes	100%	100% de las actividades del proyecto de inversión realizadas
	Sistematizar y/o racionalizar los trámites de la entidad	25%	(N° de tramites sistematizados/N° de tramites)X100
	Contar con la plataforma tecnológica apropiada para iniciar el plan piloto de la supervisión por riesgo en las entidades seleccionadas	100% de lo planeado	Software desarrollado 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	Actualizar el Manual de Funciones	Manual de funciones actualizado y divulgado
	Implementar un modelo de evaluación de desempeño Individual que sea utilizado en el fortalecimiento de las competencias	Socializar e implementar el Modelo de Evaluación de desempeño al 100% de los funcionarios	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 en cuanto a modelos de evaluación de desempeño	1 capacitación sobre el modelo de evaluación de desempeño a aplicar
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	Ejecutar el plan de comunicaciones interno al 100%	(N° actividades del plan de comunicaciones interno realizadas/N° actividades del plan de comunicaciones interno programadas) X100
	Mejorar los canales de comunicación externa	Desarrollar el 100% de Jornadas Institucionales de Supervisión Descentralizada - JISD, a nivel nacional	(JISD realizadas/JISD planeadas)X100
	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	2 Boletines jurídicos divulgados vía intranet y página web

Fuente: Plan Estratégico 2011 – 2014 “Por unas entidades con calidad”. Actualizado mediante resolución 20141210001125.

Durante la ejecución del Plan Estratégico formulado, anualmente la Superintendencia de la Economía Solidaria, estructura planes operativos, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, los cuales son evaluados periódicamente, de tal manera que a continuación se presentan los resultados obtenidos, discriminados por objetivo estratégico, en el período transcurrido desde su aprobación hasta la presente vigencia, para que sea posible evaluar los logros alcanzados y los retos que se tienen para cumplir con estos compromisos institucionales.

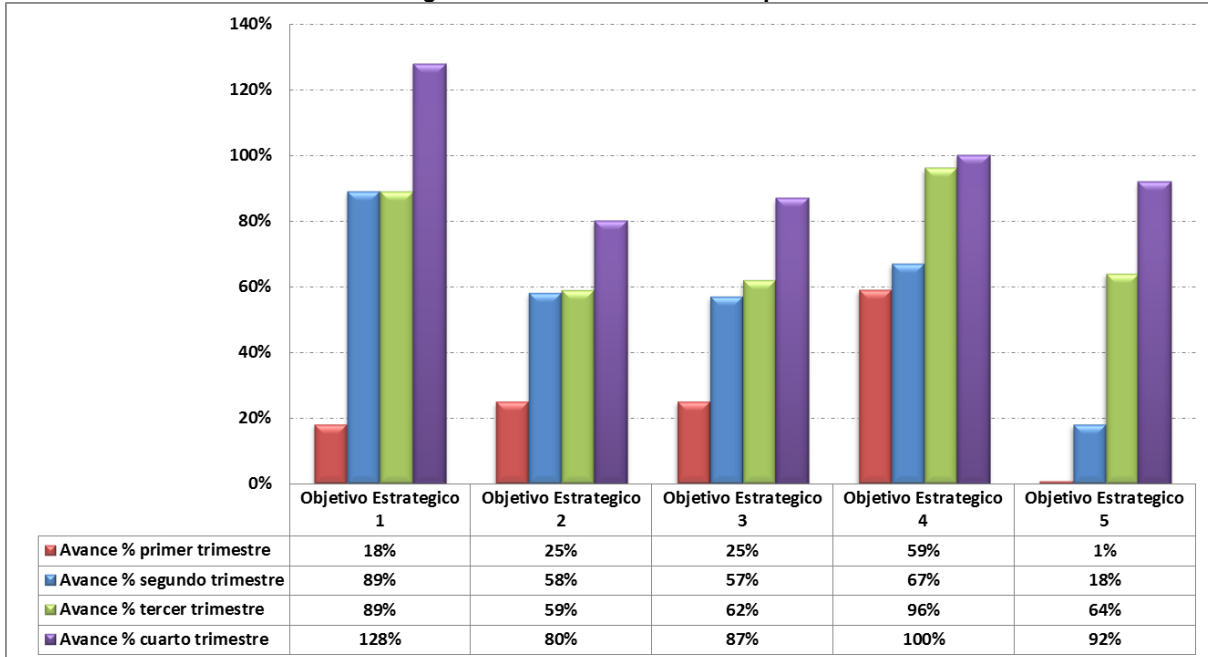
### 1.1.1. El Plan Operativo Anual - POA

En el año 2011 el porcentaje de cumplimiento del POA se ubicó en el **93%** respecto al estimado. Durante el 2012, el resultado decreció a un **68%**, por lo que las actividades que no se cumplieron en un 100% fueron reprogramadas en el POA de 2013, el cual al cierre del año alcanzó un **89%**, es decir, 21 puntos porcentuales por encima de la vigencia 2012. Sin embargo, en la actualización que se hizo del procedimiento “R-PLAN-002 formulación, seguimiento y evaluación al plan operativo”, se estableció que para las actividades que se incumplían en la vigencia anterior, debían formular acciones correctivas para garantizar su cumplimiento, de

manera tal que el POA 2014<sup>8</sup>, se centró en las estrategias y metas propuestas en el Plan Estratégico 2011-2014, por lo que hubo una disminución del **66%** en el número de actividades programadas, pasando de **108 a 37** respecto al formulado en 2013, año en el que el énfasis fueron actividades funcionales y otras que no se cumplieron en 2012.

Lo anterior ha permitido realizar una evaluación más acorde con lo planeado y en lo corrido del presente año, el seguimiento realizado al cumplimiento del POA al cierre de la vigencia 2014, fue de **97%**. A continuación presentamos el comportamiento por objetivo estratégico:

**Gráfico 9: Seguimiento trimestral al Plan Operativo 2014**



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas – Supersolidaria. Tercer trimestre 2014

Lo anterior demuestra un trabajo articulado entre las diferentes áreas de la Entidad y la necesidad de dar continuidad a esta labor, para posicionar cada día a la Superintendencia, como organismo técnico del Estado encargado de supervisar la naturaleza jurídica y la actividad de las empresas de la economía solidaria bajo nuestra competencia, generando confianza en el sector, como alternativa de desarrollo social y económico de Colombia.

<sup>8</sup> <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/planes-operativos>

## PLAN ESTRATÉGICO 2014 -2018 “SUPERVISIÓN PARA EL CRECIMIENTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL SECTOR SOLIDARIO”

La construcción del Plan Estratégico 2014-2018 denominado “Supervisión para el crecimiento social y económico del sector solidario”, partió de un análisis detallado y juicioso de la documentación relacionada con el sector de la economía solidaria, tales como el CONPES 3639 “Política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria”, el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos”, el Boletín Política Pública N° 25 “Políticas Públicas y Economía Social y Solidaria en Colombia. Elementos para la formulación de una agenda” y las bases del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país”, entre otros; además de la participación en ejercicios similares, como el adelantado por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, en la que se convocaba a diferentes actores del sector solidario, en donde se discutieron las perspectivas del sector en el mediano y largo plazo.

18

Este marco de referencia y el seguimiento realizado a los objetivos, metas e indicadores planteados en nuestro pasado Plan Estratégico 2011-2014 “Por unas entidades con calidad”, fueron los insumos que se consideraron para la planeación que nos hemos trazado para el próximo cuatrienio, para lo cual también adelantamos ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, la propuesta de una política pública, que se constituye en la principal línea de acción sobre la que se va a realizar el despliegue estratégico de la Entidad, la cual está enfocada hacia el **“Fortalecimiento de los entes de supervisión, para el establecimiento de esquemas de inspección, vigilancia y control efectivos, eficientes y equilibrados, que permitan la protección de los intereses de los asociados en las organizaciones de la economía solidaria.”**

Entendiéndose que este fortalecimiento va encaminado a aumentar el reconocimiento y posicionamiento del sector solidario como un medio generador de equidad social y económica, con capacidad de contribuir a la construcción de un nuevo país, a través de organizaciones con mayor posibilidad de competir en el mercado, más rentables y cumplidoras de su razón de ser como empresas asociativas.

Ahora bien, las características propias, los principios solidarios y el fortalecimiento que ha demostrado el sector en los últimos años, requiere de una atención especial que garantice que el modelo sea sustentable y sostenible en el tiempo, consolidándolo como un sector que contribuye al bienestar de los colombianos y que participa en forma activa en el logro de las grandes metas del Gobierno Nacional, entre ellas, el crecimiento de la economía, la reducción de la pobreza y en el desarrollo de la política de inclusión social y financiera.

Sin embargo, este sector está compuesto por organizaciones dedicadas tanto a la producción de bienes como a la prestación de servicios en diferentes áreas de la economía, por lo que existen diferentes entidades que ejercen supervisión sobre las mismas, pero no todas las superintendencias centran su intervención en la preservación de los principios solidarios que deben fomentar estas organizaciones, de hecho las superintendencias especializadas tienden a centrar más su intervención en la actividad desarrollada que en el modelo solidario<sup>9</sup>.

Y es en este aspecto en el que se debe fortalecer a los entes de supervisión, para establecer esquemas de inspección, vigilancia y control que sean efectivos, eficientes y equilibrados, de manera tal que permitan la protección de los intereses de los asociados a las organizaciones de la economía social y solidaria, con énfasis en la generación de instrumentos de coordinación interadministrativa.

<sup>9</sup> CONPES 3639. Pág. 23.

En este sentido, la Superintendencia ha propuesto 5 objetivos estratégicos, que incluyen el fortalecimiento interno de los procesos de supervisión y el incremento del reporte de información jurídica y financiera de organizaciones de la economía solidaria, a través de convenios interadministrativos y presencia institucional en eventos del sector, entre otras estrategias que se detallan en la matriz de planificación estratégica. Los objetivos propuestos son:

**1. Fortalecer el modelo de supervisión con un enfoque basado en riesgos y en estándares NIIF en el sector vigilado.**

El enfoque de supervisión de cumplimiento que venía aplicando la Superintendencia de la Economía Solidaria, permitió la estabilización del sector supervisado y su recuperación se refleja en el crecimiento sostenido de los activos de las diferentes organizaciones solidarias en los últimos doce años. No obstante, dicho dinamismo está acompañado de un aumento del nivel de exposición al riesgo en las operaciones que realizan, que no puede ser adecuadamente monitoreado bajo el actual esquema de supervisión, haciendo necesario su fortalecimiento.

A lo anterior se suma en el año 2009 la expedición de la Ley 1314, mediante la cual se establecieron los nuevos principios y normas de contabilidad e información financiera aceptados en Colombia que también deben aplicar las organizaciones de economía solidaria. Dicha disposición determinó las entidades responsables de vigilar su cumplimiento, al establecer en el artículo 10° lo siguiente: *“Autoridades de Supervisión. Sin perjuicio de las facultades conferidas en otras disposiciones, relacionadas con la materia objeto de esta ley, en desarrollo de las funciones de inspección, control o vigilancia, corresponde a las autoridades de supervisión: ... ( ) Vigilar que los entes económicos bajo inspección, vigilancia o control, así como sus administradores, funcionarios y profesionales de aseguramiento de información, cumplan con las normas en materia de contabilidad y de información financiera y aseguramiento de información, y aplicar las sanciones a que haya lugar por infracciones a las mismas”*.

Para cumplir con sus responsabilidades, la Superintendencia debe establecer un proceso tanto en sus supervisores como en sus vigiladas, a fin de cumplir con los cometidos legales en un sector que tiene ciertas particularidades que deben ser tenidas en cuenta al momento de supervisar la información financiera bajo los nuevos estándares, para lo cual deberá tomar las medidas necesarias para adecuar sus recursos en orden a observar lo dispuesto y para los fines contemplados en el artículo 6° del Decreto 4946 del 30 de diciembre de 2011.

En este orden de ideas, con fundamento en las nuevas tendencias de la administración por riesgos y la expedición de la Ley 1314 de 2009 que reguló las bases para la implementación de los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, la Superintendencia requiere modernizar su modelo de supervisión para orientar a las organizaciones vigiladas hacia los nuevos parámetros de gestión administrativa, contable y financiera derivados de estos nuevos enfoques, lo que esperamos se logre a través de la ejecución de tres estrategias que se desarrollarán durante los próximos 4 años, las cuales están dirigidas a: 1. Fortalecer las competencias de los profesionales de las áreas misionales, para realizar la supervisión bajo riesgos, NIIF y NIA; 2. Establecer un sistema gradual de supervisión por riesgos de crédito, liquidez, de mercado, operativo, lavado de activos y financiación del terrorismo; y 3. Expedir el marco regulatorio para la supervisión por riesgos.

**2. Implementar buenas prácticas de gestión, dirigidas al mejoramiento de la prestación de servicios a las organizaciones del sector de la economía solidaria vigiladas, mediante el uso de TIC.**

Como consecuencia del crecimiento que ha mostrado el sector de la economía solidaria, las organizaciones han incrementado la cantidad y la frecuencia de los reportes de información que deben realizar a la Supersolidaria. Motivo por el cual, con el propósito de brindar una mejor atención a las vigiladas, la Entidad busca implementar estándares de calidad más exigentes, por lo que dentro de las

metas planteadas están las obtener la certificación ISO 14001 para el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) e ISO 27001 para el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) y mejorar la gestión de las actividades, mediante la consolidación del Sistema Integrado de Gestión.

Asimismo para ampliar la cobertura y garantizar la integridad de la información, se hace necesario robustecer los sistemas de información, buscando una adecuada administración y gerencia tecnológica de los mismos, y contratando desarrollos de software hechos a la medida, los cuales buscan dotar a los supervisores de la Entidad de herramientas tecnológicas que les permitan ejercer una mejor labor de supervisión. Pero para obtener el máximo rendimiento de la tecnología implementada se deben fortalecer los canales de comunicación de las redes LAN y WAN, lo que permite una integración con las actividades desarrolladas y orientar los esfuerzos a la creación y el fortalecimiento de un sistema de gestión de seguridad de la información.

Este objetivo adquiere su carácter estratégico, con la incorporación de herramientas de inteligencia de negocios sobre arquitectura Oracle, la adopción de normas internacionales de información financiera y la supervisión por riesgos, lo cual va a permitir dotar a la Superintendencia de Economía Solidaria de mecanismos para conocer en tiempo real el comportamiento del sector solidario y así tomar decisiones más oportunas conforme a la dinámica del sector.

### 3. Fortalecer la productividad del capital humano en los procesos misionales y de apoyo.

La Superintendencia de la Economía Solidaria en cumplimiento de lo reglado en el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto 019 de 2012 “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”, elaboró en vigencias anteriores el estudio técnico requerido y exigido por la normativa vigente para adelantar un fortalecimiento institucional o reestructuración administrativa de la Entidad, es decir, modificar su estructura organizacional y la planta de personal.

Este estudio técnico servirá de base para la realización de un proceso de reestructuración administrativa, alineada con el Plan Nacional de Desarrollo, los lineamientos de política sectorial y permitirá contar con una planta de personal acorde con las actuales necesidades; por lo que en esta misma medida es necesario planear detalladamente las actividades que se deben desarrollar para lograr una transparente y adecuada incorporación de los cargos que se creen, siguiendo la normatividad aplicable y garantizando procesos de inducción y reinducción que redunden en mayor productividad del talento humano de la entidad, tanto en las áreas misionales como en las de apoyo, preservando los valores institucionales y buen clima organizacional.

### 4. Incrementar el reporte de información jurídica y financiera de organizaciones de la economía solidaria.

En Colombia existen más de 20.000 organizaciones de la economía solidaria, registradas en las diferentes Cámaras de Comercio del país. De ellas, más de 4.600 organizaciones reportan información jurídica y financiera y solicitan distintos trámites ante la Supersolidaria. A estas organizaciones se les debe adelantar investigaciones sobre riesgos financieros y jurídicos, que asegure el cumplimiento de legislación vigente (Control Legal), así como el aseguramiento de las actividades protegidas, tanto económicas, financieras como de protección al trabajo, previniendo que en las mismas se originen riesgos de distinta índole que pongan en peligro la estabilidad de las mutuales, las cooperativas y los fondos de empleados (Control de Oportunidad).

Adelantar estas acciones de manera previa y preventiva es un imperativo dentro de un esquema de persuasión y concertación, antes de proceder a adoptar medidas de control, es necesario obtener información financiera y jurídica de las organizaciones solidarias del sector real sujetas a la vigilancia, inspección y control por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria, con el fin de conocer la

situación real de estas organizaciones e iniciar las acciones preventivas o correctivas a que haya lugar, para preservar la confianza del sector y del público en general.

#### 5. Fortalecer la labor de supervisión en los niveles 1, 2 y 3 en las organizaciones solidarias del sector real.

La Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa de la Superintendencia de la Economía Solidaria, tiene bajo su responsabilidad la vigilancia, inspección y control de las cooperativas que no ejercen actividad financiera, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, de primer, segundo y tercer nivel de supervisión, en los términos previstos en el Decreto 2159 de 1999.

Con fundamento en la anterior normatividad, es responsabilidad de la Entidad, el adelantar una acción preventiva de carácter general e integral, lo que incluye realizar seguimiento a organizaciones del sector real, aplicando criterios como: mayor complejidad de operaciones, generación de mayor cantidad de puestos de trabajo, mayor valor activos, pasivos, patrimonio e ingresos, oportunidad en el reporte de información, con el fin de fortalecer la normal ejecución de los procesos de supervisión que le han sido designada por Ley.

### 1. Visión 2018

***“La Superintendencia de la Economía Solidaria será reconocida en el 2018, por la efectividad en la aplicación de estándares internacionales de auditoría y supervisión por riesgos, acordes con las exigencias del sector y del Gobierno Nacional, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza en el modelo solidario, a través de la protección del asociado y la defensa de sus derechos.”***

### 2. Matriz de Planificación Estratégica

Este trabajo se ha sintetizado a partir de una matriz de Planificación Estratégica, en la que se identifican los 5 objetivos estratégicos, con 19 estrategias y sus respectivas dependencias responsables, las líneas de base, metas, indicadores y productos. Adicionalmente se incluyó el presupuesto asignado en la vigencia 2015, de acuerdo con los proyectos de inversión a cargo de la Supersolidaria, de manera tal que se tenga la perspectiva general sobre la cual se establecerá el plan de trabajo para los próximos cuatro años.

**Tabla 2: Composición del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018**

Objetivo Estratégico	Responsable	Composición estratégica	Presupuesto inversión 2015	Proyección presupuestal 2015-2018
Fortalecer el modelo de supervisión con un enfoque basado en riesgos y en estándares NIIF en el sector vigilado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegatura para la supervisión de la actividad financiera</li> <li>Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa</li> </ul>	4 Estrategias, con sus respectivos indicadores y productos	\$4.009.204.571	\$5.356.204.571

Objetivo Estratégico	Responsable	Composición estratégica	Presupuesto inversión 2015	Proyección presupuestal 2015-2018
	Oficina de Comunicaciones	1 Estrategia, con su indicador y producto		
Implementar buenas prácticas de gestión, dirigidas al mejoramiento de la prestación de servicios a las organizaciones del sector de la economía solidaria vigiladas, mediante el uso de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría General</li> <li>Oficina Asesora de Planeación y Sistemas</li> </ul>	8 Estrategias, 2 de la Secretaría General y 6 a cargo de la Oficina Asesora de Planeación y Sistemas, con sus respectivos indicadores y productos	\$2.000.000.000 del proyecto a cargo de Secretaría General.  \$3.146.135.237 de los 3 proyectos que desarrolla la Oficina Asesora de Planeación y Sistemas	\$4.163.630.000  \$10.949.304.994
Fortalecer la productividad del capital humano en los procesos misionales y de apoyo	Secretaría General	2 Estrategias, con sus respectivos indicadores y productos	N/A	N/A
Incrementar el reporte de información jurídica y financiera de organizaciones de la economía solidaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despacho</li> <li>Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa</li> <li>Oficina de Comunicaciones</li> </ul>	3 Estrategias, una por cada dependencia responsable, con sus respectivos indicadores y productos	\$489.660.192	\$4.801.724.339
Fortalecer la labor de supervisión en los niveles 1, 2 y 3 en las organizaciones solidarias del sector real	Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa	1 Estrategia, con su indicador y producto	\$1.200.000.000	\$5.020.352.400
<b>TOTAL RECURSOS INVERSIÓN</b>			<b>\$10.845.000.000</b>	<b>\$ 43.281.443.313</b>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Sistemas.

Es importante aclarar que el presupuesto estimado para el cuatrienio, está sujeto a las proyecciones del IPC, prioridades presupuestales del Gobierno Nacional y ajustes que se deban realizar como consecuencia de eventos coyunturales o expedición de normativa que exija la revisión de los valores, para atender los compromisos que le sean asignados a la Superintendencia.

A continuación presentamos la matriz de planificación estratégica, en la que se desglosan cada uno de los objetivos y sus componentes:

Tabla 3: Matriz de Planificación Estratégica 2014-2018 – Superintendencia de la Economía Solidaria.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	METAS				INDICADOR	PRODUCTO	PROYECTO DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO 2015
				2015	2016	2017	2018				
Fortalecer el modelo de supervisión con un enfoque basado en riesgos y en estándares NIIF en el sector vigilado.	Fortalecer las competencias de los profesionales de las áreas misionales, para realizar la supervisión bajo riesgos, NIIF y NIA	Delegatura para la supervisión de la actividad financiera Y	100% de Profesionales de las áreas misionales a capacitar	Fortalecer las competencias al 100% de supervisores en la sistemas de administración por riesgos (SARC y SARL), NIIF (Grupo 1,2 y 3) y NIA	Fortalecer las competencias al 100% de supervisores en la sistemas de administración por riesgos (SARLAFT) NIIF (Grupo 1,2 y 3) y NIA	Fortalecer las competencias al 100% de supervisores en la sistemas de administración por riesgos (SARO) NIIF (Grupo 1,2 y 3) y NIA	Fortalecer las competencias al 100% de supervisores en la sistemas de administración por riesgos (SARM) NIIF (Grupo 1,2 y 3) y NIA	(N° de Profesionales de las áreas misionales a capacitados / N° de Profesionales de las áreas misionales programados a capacitar)	100% de Profesionales de las áreas misionales capacitados	Fortalecimiento modelo de supervisión con un enfoque basado en riesgos y en estándares NIIF en el sector vigilado a nivel nacional	\$4.009.204.571
	Realizar visitas de inspección in situ para acompañamiento y verificación en la implementación de NIIF de organizaciones del Grupo 2		Reportes de estados financieros y ESFA	Revisión de ESFA de organizaciones de Grupo 2 y de organizaciones que adoptaron voluntariamente NIIF plenas con cronograma de grupo 2	Revisión estados financieros comparativos de los Grupos 1 y 3	Revisión estados financieros comparativos del Grupo 2	Seguimiento información financiera reportada bajo NIIF	(N° de visitas para revisión de estados financieros realizadas/N° de visitas programadas)	Informes sobre la implementación de las NIIF		
	Establecer la gradualidad de la implementación del esquema de administración de los riesgos de crédito, liquidez, de mercado, operativo, lavado de activos y financiación del terrorismo	Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa	Resultados de los estudios realizados para implementación de un esquema de administración de riesgos	Determinar la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos (SARC y SARL)	Determinar la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos (SARLAFT)	Determinar la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos (SARO)	Determinar la gradualidad de la implementación de un sistema de administración de riesgos (SARM)	Nivel de avance en el establecimiento de esquemas de SARC, SARL, SARLAFT, SARO y SARM	Informes sobre el grado de implementación del esquema de administración de riesgos.		
	Expedir el marco regulatorio para la supervisión por riesgos		Resultados de los estudios realizados, en relación con administración de riesgos.	Expedir el marco regulatorio en materia de SARC y SARL.	Expedir el marco regulatorio en materia de SARLAFT	Expedir el marco regulatorio en materia de SARO	Expedir el marco regulatorio en materia de SARM	Nivel de avance en expedición de normativa aplicable a riesgos	Expedición de marco normativo de administración de riesgos		
	Sensibilizar y divulgar masivamente el nuevo esquema de supervisión bajo riesgos y NIIF a las organizaciones vigiladas	Oficina de Comunicaciones	100% de organizaciones solidarias vigiladas sensibilizadas	Sensibilización a organizaciones solidarias vigiladas en SARC, SARL, NIIF y NIA	Sensibilización a organizaciones solidarias vigiladas en SARLAFT, NIIF y NIA	Sensibilización a organizaciones solidarias vigiladas en SARO, NIIF y NIA	Sensibilización a organizaciones solidarias vigiladas en SARM, NIIF y NIA	(N° de eventos de sensibilización realizados/N° de eventos de sensibilización programados)	Organizaciones sensibilizadas en NIIF, NIA y riesgos.		
	Implementar buenas prácticas de gestión, dirigidas al mejoramiento de la prestación de servicios a las organizaciones del sector de la economía solidaria vigiladas, mediante el uso de TIC.	Implementar, sostener y mejorar un sistema integrado de gestión	Oficina Asesora de Planeación y Sistemas	Proceso de implementación del Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001 Mapeo de requerimientos frente a ISO 27001 con cronograma del plan de implementación	Realizar auditoría externa para obtener certificación del Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001 Implementar primera fase para cumplimiento ISO 27001	Mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión Avanzar en las fases de implementación ISO 27001	Mantenimiento y estabilización del sistema integrado de gestión y certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001	(Certificaciones obtenidas /Certificaciones programadas)	2015: Auditoría Certificación Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001 2017: Auditoría Certificación Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001		



OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	METAS				INDICADOR	PRODUCTO	PROYECTO DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO 2015	
				2015	2016	2017	2018					
	Consolidar el sistema de gestión integral de riesgos en la Entidad		100% de los riesgos priorizados de acuerdo a la metodología	Disminuir la valoración residual de un (1) riesgo priorizado	Disminuir la valoración residual de un (1) riesgo priorizado	Disminuir la valoración residual de un (1) riesgo priorizado	Disminuir la valoración residual de un (1) riesgo priorizado	(N° de riesgos priorizados que disminuyeron en su valoración/ N° total de riesgos priorizados programados)	Disminución de la valoración residual de cuatro (4) riesgos priorizados			
	Integrar los sistemas de gestión documental en la nueva plataforma tecnológica de información. (Migrar hacia un solo sistema de gestión documental los archivos de los sistemas anteriores)	Secretaria General	Estudios y operación primera fase sistema de gestión documental	Análisis y verificación de la compatibilidad de la información y determinación de la metodología procedimental a seguir	Inicio de implementación	Finalización de implementación	Estabilización y mejoras	Porcentaje de avance de actividades / Total de actividades propuestas	Integración de la base de información de la entidad.	Implementación de un sistema de gestión documental, en la Superintendencia de la Economía Solidaria	\$2.000.000.000	
	Implementar la sede electrónica de la Entidad.		Estudios y operación primera fase sistema de gestión documental	Puesta en marcha de la Sede Electrónica de la Supersolidaria	Estabilización y mejoras	Implementación de nuevos servicios	Estabilización y mejoras	# de tramites sistematizados / # de tramites planeados a sistematizar	Sede electrónica de la entidad en funcionamiento			
	Adoptar un marco de gobierno de tecnología que permita apalancar los procesos misionales de la Entidad para hacerla más eficiente.	Oficina Asesora de Planeación y Sistemas	Caracterización del proceso de gestión de infraestructura	Mapeo de los requerimientos y estrategias para la implementación del marco de gobierno que se ajuste a las características de la Entidad.	Implementación de estrategias basadas en el marco de gobierno seleccionado por fases, estabilización y mejoras.	Implementación de estrategias basadas en el marco de gobierno seleccionado por fases, estabilización y mejoras.	Estabilización y mejoras	Requerimientos implementados / requerimientos establecidos	Marco de gobierno de tecnología implementado	Diseño instalación y mantenimiento del centro de computo	\$1.547.250.000	
	Robustecer el Sistema de datos - Fábrica de reportes a los esquemas de supervisión acorde con las exigencias normativas aplicadas al sector de la economía solidaria		Reingeniería a la arquitectura empresarial del software fábrica de reportes	Identificar, desarrollar e implementar requerimientos para automatizar y/o mejorar los esquemas de supervisión	Identificar, desarrollar e implementar salidas acorde con NIIF, NIA y esquemas de supervisión por riesgos	Identificar, desarrollar e implementar salidas acorde con NIIF, NIA y esquemas de supervisión por riesgos	Estabilización y mejoras	Mejoras implementadas / Mejoras programadas	Sistema de datos - Fabrica de reportes actualizado			
	Implementar inteligencia de negocios para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización		Estudio de mercado y consolidado de necesidades de información para inteligencia de negocios.	Diseño y elaboración de datamarks con sus reportes (información financiera, comportamiento de créditos, depósitos, aportes e inversiones)	Diseño y elaboración de datamarks con sus reportes (NIIF y NIA)	Diseño y elaboración de datamarks con sus reportes (modelos de supervisión por riesgos)	Estabilización y mejoras	Requerimientos BI implementados / requerimientos BI establecidos	2017: Datamarks establecidos y sus salidas 2018: Sistema de inteligencia de negocios implementado			Sistematización integral de la información institucional
	Adoptar XBRL para intercambio de información con otras entidades.		Estudios de mercado XBRL	Implementar XBRL para intercambio de información con otras entidades	Estabilización y mejoras	Estabilización y mejoras	Estabilización y mejoras	(N° de reportes en XBRL implementados / N° de reportes en XBRL programados)	XBRL en funcionamiento para el intercambio de información con otras entidades			
Fortalecer la productividad del capital humano en los procesos misionales y de apoyo	Ejecutar el proceso de incorporación, inducción y reinducción para los funcionarios de la Entidad.	Secretaria General	Proyecto ampliación de planta presentado a MHCP	Reorganizar e incorporar la nueva planta de personal	Fortalecer las competencias de los funcionarios de la entidad en materia de supervisión	Gestionar el proceso tendiente a la incorporación de los funcionarios a carrera administrativa.	Iniciar el concurso de méritos	(N° de cargos provistos / N° de cargos vacantes)	Acuerdo de Convocatoria a Concurso	Fueron aprobados \$5.000.000.000 desde 2014 para la ampliación de planta	\$5.000.000.000	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	RESPONSABLE	LINEA DE BASE	METAS				INDICADOR	PRODUCTO	PROYECTO DE INVERSIÓN	PRESUPUESTO 2015
				2015	2016	2017	2018				
	Hacer seguimiento a la gestión para el mejoramiento de la productividad del capital humano		Estudio de cargas de trabajo por dependencias	Realizar una prueba piloto para los funcionarios de nombramiento provisional a través de una herramienta de gestión	Evaluar los resultados de la prueba piloto y toma de decisiones	Gestionar la creación de un modelo de evaluación de desempeño propio	Adoptar el modelo de evaluación de desempeño propio	(N° de herramientas de seguimiento a la gestión implementadas/ N° de herramientas de seguimiento a la gestión programadas)	Herramientas de seguimiento implementadas		
Incrementar el reporte de información jurídica y financiera de organizaciones de la economía solidaria	Identificar organizaciones del sector solidario activas que no estén reportando información a la Superintendencia.	Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa	4.656 a diciembre 31 de 2013	157 nuevas organizaciones reportando información	400 nuevas organizaciones reportando información	447 nuevas organizaciones reportando información	500 nuevas organizaciones reportando información	(Número de organizaciones que reportan información/Número de organizaciones que se espera reporten información)	1500 nuevas organizaciones reportando información financiera	Control y prevención de riesgos jurídicos y financieros a organizaciones solidarias, a nivel nacional	\$489.660.192
	Establecer nuevos convenios para fortalecer los procesos de inspección, vigilancia y control en las organizaciones del sector solidario.	Despacho	4 Convenios interinstitucionales	2 nuevos convenios interinstitucionales	2 nuevos convenios interinstitucionales	2 nuevos convenios interinstitucionales	2 nuevos convenios interinstitucionales	(N° de convenios vigentes en el periodo/N° de convenios programados en el periodo)	8 nuevos convenios interadministrativos para incrementar la cobertura de la supervisión		
	Coordinar con entidades públicas y privadas del sector, la participación en eventos para divulgar la labor de la Superintendencia.	Oficina de Comunicaciones	Durante el 2014, Supersolidaria participó en 8 eventos externos	10 eventos externos en los que participará la Supersolidaria	10 eventos externos en los que participará la Supersolidaria	10 eventos externos en los que participará la Supersolidaria	10 eventos externos en los que participará la Supersolidaria	(Total de eventos de otras entidades en los que participo la superintendencia/ Total de eventos organizados por otras entidades)	Participación en los eventos del sector a través de stand, entrega de material didáctico y charlas informativas sobre el reporte de información jurídica y financiera		
Fortalecer la labor de supervisión en los niveles 1, 2 y 3 en las organizaciones solidarias del sector real	Realizar seguimiento a las diferentes actividades de supervisión adelantadas por la Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa	Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa	Actualmente 4.656 organizaciones reportan información 5, organizaciones están en institutos de salvamento, 5 en toma de posesión para liquidar y es necesario elevar a primer nivel de supervisión algunas organizaciones supervisadas	Hacer seguimiento a las organizaciones en institutos de salvamento, toma de posesión para liquidar y las que requieren ser elevadas a primer nivel de supervisión.	Seguimiento a 157 organizaciones nuevas requeridas en el periodo anterior	Seguimiento al 50% de las organizaciones nuevas requeridas en el periodo anterior	Seguimiento al 50% de las organizaciones nuevas requeridas en el periodo anterior	(Seguimientos realizados/ Seguimientos programados)	Seguimientos a organizaciones solidarias del sector real		