

## **Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones**

**Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018:**

**una identificación desde el enfoque prospectivo**

---

**Documento técnico**

**Elaborado por**

**Claudia Enith Aguilar Herrera**

**Centro de Investigaciones y Prospectiva**

**Institución Universitaria Esumer**

**Septiembre de 2014**

En el marco del Convenio 015 de 2014 cuyo objeto es: “Aunar esfuerzos de cooperación en recursos humanos, técnicos, científicos y financieros para adelantar una investigación del sector solidario con enfoque prospectivo soportado en la implementación de análisis cualitativos y cuantitativos, que permita a la Unidad obtener los insumos y líneas orientadoras del plan estratégico institucional de la Unidad para el cuatrienio 2014-2018 en beneficio público del sector solidario y del país” se presenta a continuación los resultados del estudio *Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias de Colombia durante el período 2014-2018: identificación desde el enfoque prospectivo.*





## **UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS**

Luis Eduardo Otero Coronado  
*Director Nacional*

Rafael González Gordillo  
*Subdirector Nacional*

José Oscar Ibáñez Daza  
*Director de Investigación y Planeación*

Marisol Viveros Zambrano  
*Coordinadora de Planeación y Estadística*

## **INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

John Romeiro Serna Peláez  
*Rector*

Hernando Granados Cortés  
*Director Investigaciones y extensión*

Luis Gonzalo Tejada Moreno  
*Subdirector Investigaciones y extensión*

Claudia Enith Aguilar Herrera  
*Investigadora*

Juana Cristina Cano Palacio  
*Auxiliar de investigación*

**Con el apoyo de CIFRAS Y CONCEPTOS**

## Contenido

PRESENTACION.....	7
1. NOCIONES CONCEPTUALES SOBRE LA PROSPECTIVA .....	10
2. RESULTADOS DEL EJERCICIO .....	20
2.1. FASE I. SENSIBILIZACIÓN-PLANEACIÓN; DIAGNÓSTICO, IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FENÓMENOS DE CAMBIO.....	20
2.1.1. Planeación y sensibilización.....	20
2.1.2. Diagnóstico participativo.....	23
2.1.2.1. Encuentros regionales.....	25
2.1.2.2. Entrevistas internas.....	32
2.1.2.3. Entrevistas externas .....	39
2.1.2.4. Encuestas en el territorio nacional.....	43
2.1.2.5. Fuentes secundarias .....	47
2.1.2.6. Síntesis del diagnóstico participativo .....	51
2.1.3. Identificación de fenómenos de cambio .....	53
2.1.4. Priorización de fenómenos de cambio.....	70
2.2. FASE II. MAPEO DE ACTORES Y DISEÑO DE ESCENARIOS .....	73
2.2.1. Mapeo y análisis de actores .....	73
2.2.2. Diseño de escenarios posibles y deseados.....	90
2.2.3. Escenario apuesta .....	94
2.3. FASE III. DISEÑO ESTRATÉGICO .....	107
2.3.1. Misión.....	108
2.3.2. Visión .....	108
2.3.3. Líneas estratégicas, programas y proyectos .....	109

LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO REGIONAL.....	110
LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO EMPRESARIAL .....	111
LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	112

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de los atributos de la Prospectiva .....	14
Tabla 2. Desafíos del sector solidario en Colombia.....	40
Tabla 3. Propuestas del sector para el desarrollo del país en términos de desarrollo local, equidad, educación y articulación.....	41
Tabla 4. Consolidación del hallazgo de las encuestas.....	44
Tabla 5. Consolidación de hallazgos diagnóstico participativo .....	54
Tabla 6. Conceptualización y caracterización de fenómenos de cambio.....	55
Tabla 7. Integración de fenómenos de cambio.....	71
Tabla 8. Escalas de calificación en la matriz actores por objetivos .....	75
Tabla 9. Escalas de calificación en la matriz actores por actores .....	76
Tabla 10. Objetivos de las variables estratégicas .....	78
Tabla 11. Actores sociales identificados .....	79
Tabla 12. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Sectorial.....	80
Tabla 13. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Regional.....	82
Tabla 14. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Regional.....	83
Tabla 15. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Institucional.....	85
Tabla 16. Actores resultantes por cuadrante. ....	87
Tabla 17. Valoración de escenarios actual, tendencial y apuesta del Sector Solidario.....	93
Tabla 18. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Sectorial.....	109
Tabla 19. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Regional .....	110

Tabla 20. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Empresarial ..... 111

Tabla 21. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Institucional..... 112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Atributos de la prospectiva ..... 13

Figura 2. Las preguntas intertemporales en la prospectiva ..... 16

Figura 3. Metodología prospectiva..... 17

Figura 4. Ruta de acciones para la planeación y sensibilización ..... 21

Figura 5. Fuentes primarias de información empleadas..... 24

Figura 6. Participación en el diagnóstico y la construcción del Plan..... 25

Figura 7. Participación encuentros regionales..... 26

Figura 8. Consolidación de acciones propuestas en los encuentros regionales ..... 32

Figura 9. Participación entrevistas internas..... 33

Figura 10. Elementos que han marcado el desarrollo de Organizaciones Solidarias: Pasado, Presente, Futuro..... 34

Figura 11. Participación entrevistas externas ..... 39

Figura 12. Resultados de las entrevistas externas ..... 42

Figura 13. Participación en las encuestas por tipo de organización solidaria (%) ..... 43

Figura 14. Proceso de revisión de fuentes secundarias ..... 48

Figura 15. Hallazgos de la revisión de fuentes secundarias ..... 49

Figura 16. Síntesis y valoración de hallazgos del diagnóstico participativo..... 52

Figura 17. Fenómenos de cambio priorizados ..... 73

Figura 18. Tipos de actores según el nivel de influencia y dependencia ..... 77

Figura 19. Resultado análisis de actores por actores..... 89

Figura 20. Escenarios actual, tendencial y apuesta de desarrollo del Sector Solidario..... 93

Figura 21. Escenario apuesta Sector Solidario.....	96
Figura 22. Escenario apuesta Desarrollo Sectorial.....	99
Figura 23. Escenario apuesta Desarrollo Regional .....	102
Figura 24. Escenario apuesta Desarrollo Empresarial .....	104
Figura 25. Escenario apuesta Desarrollo Institucional.....	106

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Documentos de sensibilización para para la construcción participativa del Plan Estratégico de Organizaciones Solidarias 2014-2018.....	113
Anexo 2. Metodología encuentros regionales .....	123
Anexo 3. Guión de preguntas entrevistas internas .....	127
Anexo 4. Guión de preguntas externas.....	128
Anexo 5. Metodología y resultados estudio de percepción.....	129
Anexo 6. Fuentes secundarias revisadas .....	141
Anexo 7. Resultados de la matriz de actores por objetivos.....	145
Anexo 8. Resultados de la matriz actores por actores.....	146

## **PRESENTACION**

En el siguiente documento se presentan los resultados de la investigación *Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2015-2018: una identificación desde el enfoque prospectivo.*

La elaboración de este ejercicio investigativo obedeció al interés y necesidad de las organizaciones participantes al encontrar, en la coyuntura del cambio de gobierno del país, una circunstancia propicia para posicionar el sector de la economía solidaria como un camino que permite ayudar a resolver el atraso social, combatir la persistente desigualdad económica y generar mecanismos de desarrollo sostenibles en el tiempo.

El desarrollo de esta investigación apuntó, desde un enfoque prospectivo, a construir los elementos fundamentales para el direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias, con los cuales se posibilite la incorporación transversal de la economía solidaria en los distintos temas e instancias del gobierno que acaba de comenzar.

Con el fin de llevar a cabo este propósito se celebró el Convenio de Asociación 015 de 2014 entre la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (Organizaciones Solidarias) con la Fundación Universitaria Esumer cuyo objeto fue: “Aunar esfuerzos de cooperación en recursos humanos, técnicos científicos y financieros para adelantar una investigación del sector solidario con enfoque prospectivo soportado en la implementación de análisis cualitativos y cuantitativos, que permita a la Unidad obtener los insumos y líneas orientadoras del plan estratégico

institucional de la Unidad para el cuatrienio 2014-2018 en beneficio público del sector solidario y del país”.

Para la elaboración de esta investigación se tomaron como enfoques: la participación, la integralidad y la prospectiva.

### **La participación**

El futuro es una construcción social que requiere de la inteligencia, voluntad y acción de los actores sociales para su diseño y apropiación. El éxito de un ejercicio prospectivo radica en la reflexión, la apropiación y la acción de los actores, por tanto, es la movilización colectiva durante todo el proceso la que hace que la prospectiva sea fecunda y portadora de futuro.

En este caso, la participación activa de los actores permitió a través de un proceso de reflexión, diagnóstico y toma de decisiones, la cimentación de un escenario apuesta y de una visión compartida de futuro para Organizaciones Solidarias, la cual se convierte en el elemento guía y direccionador de la acción de los miembros de la institución y del sector durante el cuatrienio 2015-2018.

### **La integralidad**

La complejidad de los problemas implica un abordaje desde distintas miradas y dimensiones. Desde el enfoque de la integralidad se opta por reflexionar e imaginar el futuro como un conjunto integrado y articulado de partes que interaccionan como sistema.

En este sentido, se observó a Organizaciones Solidarias como unidad de análisis que interactúa en un sistema complejo de relaciones de carácter multidimensional; es así, como se identificaron desde las distintas dimensiones elementos de cambio que han marcado y marcarán su desarrollo y el del sector logrando así una apreciación más completa de su realidad.

### **La prospectiva**

Finalmente, desde el enfoque prospectivo se busca a través de la interpretación del pasado, el análisis del presente y la anticipación del futuro, brindar alternativas futuras que respondan a los desafíos de un entorno dinámico y cambiante, donde la participación activa de los actores permite la construcción de una apuesta de largo plazo para orientar la acción.

De este modo, se construyó socialmente para Organizaciones Solidarias un conjunto de escenarios, se eligió un escenario apuesta y se realizó el desdoble estratégico del escenario elegido por los actores.

Este trabajo investigativo se llevó a cabo en las siguientes tres fases: Fase 1) Sensibilización-Diagnóstico-Priorización de fenómenos de cambio; Fase 2) Mapeo de actores y diseño de escenarios y, Fase 3) Diseño estratégico y validación.

El documento que a continuación se presenta está dividido en dos partes: en la primera, se hace un acercamiento conceptual y metodológico a la prospectiva y, en la segunda se exponen los resultados del ejercicio investigativo.

## 1. NOCIONES CONCEPTUALES SOBRE LA PROSPECTIVA

### ¿Qué es la prospectiva?

Para el hombre el futuro siempre ha sido objeto de curiosidad e interés.

A través de los tiempos han sido diversas las formas en las que el ser humano se ha acercado al futuro. Algunas de ellas, parten de los datos y hechos del pasado y del presente y, a través de la continuidad brindan una aproximación hacia lo que será el escenario futuro por medio de las proyecciones. También lo ha hecho con visiones deterministas, en las que se ha planteado hipótesis y ha realizado descripciones casi exactas e incuestionables de sucesos que considera van a suceder, prediciendo de esta forma lo que va a acontecer en el futuro. Otra de las formas ha sido la previsión, con la cual ha tomado acciones para resolver anticipadamente problemas que piensa puedan darse en el futuro inmediato<sup>1</sup>. Estas tres formas de acercarse al futuro se caracterizan por partir del pasado y del presente y acercarse a él, bien sea por medio de lecturas o de interpretaciones. Por su parte, la trayectoria de la prospectiva viene desde el futuro hacia el presente e invita a la imaginación, la reflexión y la construcción compartida.

Consiste en una disciplina intelectual que se enmarca dentro de los estudios de futuro, tiene como objeto estudiar el futuro y, como objetivo, contribuir a la transformación de realidades a través del diseño y construcción participativa de futuros posibles, probables y deseables. Para la prospectiva, el futuro constituye un horizonte de posibilidades.

---

<sup>1</sup> MIKLOS, Tomás. *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa: Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra, 2007. Página 15.

“La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección”<sup>2</sup>

### **Historia de la prospectiva**

Los estudios de prospectiva comienzan alrededor de los años 50, tanto en Estados Unidos como en Europa.

En Estados Unidos, luego de la experiencia de la Segunda Guerra Mundial el país se orientó hacia cómo dominar la tecnología para ganar la Guerra Fría. Estos primeros estudios consistieron básicamente en pronósticos tecnológicos para la defensa nacional y, tenían como propósito definir la tecnología militar americana (proyecto Rand). Este tipo de estudios se extendieron a la marina, la aeronáutica y a la empresa privada, fundamentalmente al sector de la energía. Este primer enfoque se orientó hacia la planeación a largo plazo; el uso de las matemáticas y los métodos cuantitativos y, el desarrollo tecnológico para la aplicación militar. De esta primera época nacieron técnicas como el Delphi, el análisis morfológico y la planeación por escenarios.

De una manera paralela en el tiempo, Europa fue desarrollando un segundo enfoque menos orientado al pronóstico y más humanista, una corriente que se centró en la investigación por el futuro y se aproximó a él a través de métodos cualitativos, con una concepción más profunda y filosófica, en la que el futuro no es predeterminado, sino que por el contrario, está abierto para su

---

<sup>2</sup> Ibid, página 57.

diseño y elaboración, se trata de un espacio de libertad para la reflexión, la voluntad y la acción conjunta y consensuada de los actores.

Esta corriente europea derivó en las dos vertientes actuales. La escuela francesa caracterizada por unir la prospectiva con la planeación estratégica y extender el estudio de la prospectiva a los territorios, donde uno de sus máximos pensadores y exponentes es Michel Godet.

Y la segunda vertiente, es la Previsión humana y social, donde nuevamente se recupera la tradición humanista de la prospectiva y se da un gran interés por desarrollar áreas y temáticas de carácter ético-cultural y se desarrollan importantes trabajos sobre la cultura y las sociedades deseables. En esta corriente se da un alto peso a los valores y al papel de la sociedad en la construcción de los futuros deseables. En ella se ubican futuristas como Elenora Masini y Javier Medina

Dentro de estas vertientes actuales se encuentra también la Planeación por escenarios desarrollada por Planeación Shell.

### **Fundamentos de la prospectiva**

La prospectiva tiene unos elementos básicos cuyo propósito va más allá de lo técnico y permiten dotar a quienes la estudian y la practican, de una actitud y forma de pensar y actuar frente al futuro.

Basados en Miklos y Tello y algunos desarrollos del Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer, a continuación se presentan los atributos que conforman la estructura de la prospectiva.

**Figura 1. Atributos de la prospectiva**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2010)

**Tabla 1. Características de los atributos de la Prospectiva**

<b>VISIÓN HOLÍSTICA</b>	El todo por encima de las partes, en lugar de una visión parcial y desintegrada
<b>VISIÓN SISTÉMICA</b>	Esta es complementaria de la anterior. Al reflexionar e imaginar el futuro que se desea, contrastarlo con el presente y perfilar estrategias para alcanzarlo, necesariamente se debe enfocar la atención tanto hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran como a la interacción entre éstas. Es decir, se requiere “Mirar sistémicamente” cada elemento con sus propiedades y el rol que desempeñan en el marco del todo. Esto significa que además de aspectos cuantitativos –y por encima de estos—considera aquellos que son de naturaleza cualitativa, logrando así una apreciación más completa de la realidad que estudia.
<b>VISIÓN TELEOLÓGICA</b>	La “Teleología” es el estudio del comportamiento intencional en busca de “metas”
<b>VISIÓN TRASCENDENTAL</b>	Generadora y gestora de cambios estratégicos
<b>CONVERGENCIA-DIVERGENCIA</b>	El diseño del porvenir es un acto creativo, en el que el empleo sistemático de la imaginación y la experiencia del investigador, junto con el empleo de procedimientos surgidos en diversos campos, transforman la labor del estudio del futuro en una actividad de naturaleza bivalente: artística y científica
<b>PREMINENCIA DEL PROCESO SOBRE EL PRODUCTO</b>	Parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro, para lo cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar la relación existente entre lo que cada uno lleva a cabo y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto
<b>ENFOQUE PARTICIPATIVO</b>	Los estudios prospectivos se realizan con un propósito que se pretende conseguir—, en el campo de la prospectiva es más importante el proceso mismo que se desarrolla, por la gran cantidad de valores que incorpora y por la dimensión pedagógica tan grande que encierra. Es la oportunidad para los participantes de ampliar horizontes, de desarrollar nuevas posibilidades, de escuchar, de aprender, de compartir, de involucrarse en el diseño y la construcción de su futuro, lo cual crea una intencionalidad común al compartir un mismo propósito.
<b>CARÁCTER CREATIVO</b>	En prospectiva, lo mismo que en otras disciplinas del saber que impliquen creación, innovación, cambio, es importante destacar el papel que desarrolla el pensamiento, como una secuencia cíclica y complementaria, entre los conceptos de divergencia y convergencia. El primero es la raíz de las innovaciones y de la búsqueda de soluciones no convencionales, distintas, “absurdas” si se quiere; es la oportunidad para que quienes tienen valores diferentes y sostienen puntos de vista contrarios, los discutan, los analicen y los integren.
<b>FINALIDAD CONSTRUCTORA</b>	La prospectiva conjuga sus esfuerzos para transformar la realidad. No trata de adivinar o sólo diseñar el futuro, pues como actitud para la

	acción, penetra como una fuente energética de pensamiento, de creación, de iluminación para construirlo
<b>FUNDAMENTO EN VALORES</b>	La prospectiva no es una disciplina neutra, ni fría, como lo son, por ejemplo, las ciencias formales, o las naturales entre las ciencias factuales. Por el contrario, es una disciplina sustentada en valores, en la cual las bases de actuación y los propósitos que se plantea deben tener un alto contenido axiológico.
<b>PLURALIDAD DEL FUTURO</b>	El futuro no es único: es múltiple e incierto, es un campo abierto de posibilidades frente al porvenir y la creatividad humana.

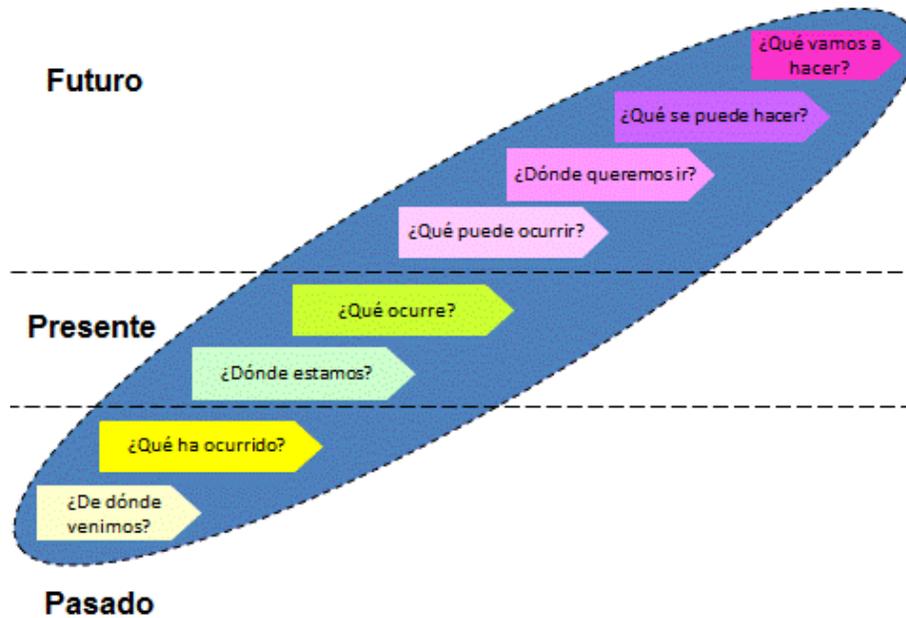
Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2010)

### Fases de la prospectiva

El desarrollo de ejercicios prospectivos lleva a los actores a responder cinco preguntas intertemporales que los transporta hacia el pasado, el presente y el futuro (Figura 2).

El viaje hacia el pasado es hecho a través de una mirada retrospectiva en la que los actores dan respuesta a las preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿qué ha ocurrido?; el tránsito en el presente es realizado desde una óptica sistémica donde se responden los interrogantes: ¿dónde estamos?, ¿qué ocurre?; finalmente, la travesía hacia el futuro, se produce a través de la respuestas que los actores sociales construyen a las preguntas: ¿qué puede ocurrir?, ¿dónde queremos ir?, ¿qué se puede hacer? y ¿qué vamos a hacer?

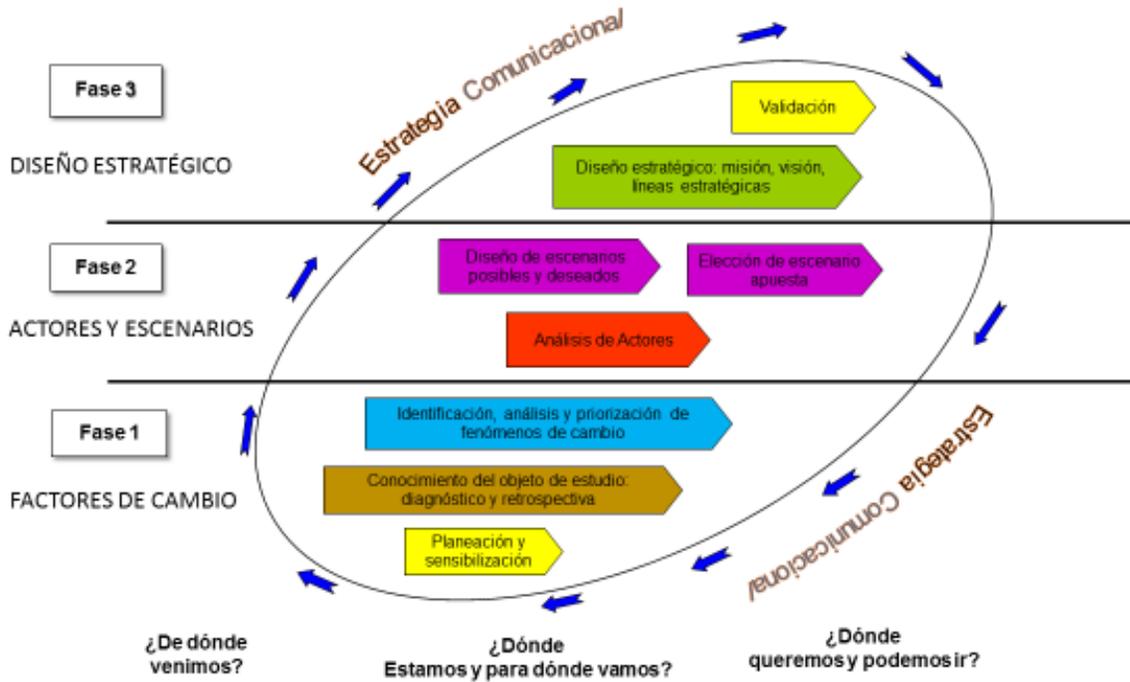
Figura 2. Las preguntas intertemporales en la prospectiva



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2013)

Para dar respuesta a estas preguntas se recurre al método prospectivo, el cual posibilita a los actores unirse en la cimentación del escenario que socialmente han elegido construir (Figura 3).

Figura 3. Metodología prospectiva



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

El paso introductorio en el método prospectivo es el **conocimiento del objeto de estudio**, donde se determina esa parte de la realidad sobre la que los actores van a actuar con miras a su transformación.

Dentro de este primer paso se hace un acercamiento profundo al objeto de estudio a través del **diagnóstico participativo**. El equipo facilitador compila y reflexiona conjuntamente con los

actores e instituciones de influencia la información primaria y secundaria relacionada con el objeto de investigación, con el fin de tener una radiografía del objeto estudiado desde las múltiples dimensiones: económica, social, política, espacial, entre otras.

En este proceso de diagnóstico participativo se realiza también el viaje hacia el pasado, **la retrospectiva**. En este los actores dan una mirada hacia atrás y realizan un análisis histórico en el que identifican aquellos elementos estructurales que han tenido peso dentro del desarrollo del objeto estudiado, elementos que explican su comportamiento en el presente y que a futuro tendrán un lugar relevante en su desarrollo, en términos prospectivos, se les conoce como tendencias pesadas.

Ahora bien, una vez conocido el objeto de estudio desde el diagnóstico participativo pasamos **a la identificación, análisis y priorización de factores de cambio**; aquí los actores examinan el presente con el objetivo de identificar aquellos elementos que intervienen en la realidad y que generan una evolución o involución en el desarrollo del objeto de estudio, estos elementos se expresan de manera positiva acelerando el cambio o de manera negativa retardándolo. Estos factores se presentan de diversas formas: cambios paradigmáticos, cambios tendenciales, rupturas y hechos portadores de futuro.

Durante esta fase los actores determinan a través diversas técnicas las variables claves, es decir, los elementos que movilizan y desatan el desarrollo del objeto estudiado.

Luego de conocer esos factores de cambio se da paso al **análisis de actores**. Este paso es imprescindible para la construcción de los escenarios, pues en él se identifican los actores que influyen fuerte o débilmente en las variables claves del sistema, determinando sus posiciones frente al objeto de estudio y analizando las relaciones que se puedan presentar entre ellos de acuerdo a los intereses que tengan (alianzas-conflictos).

Después de mapear y analizar los actores se procede al **diseño de escenarios**, es decir, de las imágenes y representaciones mentales que los actores sociales visualizan en el tiempo, estos se diseñan a partir de las concepciones y comprensiones de los sujetos interesados y/o comprometidos en el objeto de estudio.

Una vez se diseñan los escenarios posibles, se continúa con la **elección del escenario apuesta**. Entre la diversidad de imágenes de futuro existe para los actores sociales un ideal, un deseo, una apuesta de futuro; esta constituye una construcción de carácter colectivo que sólo es posible de realizar si los actores de manera voluntaria, activa y consensual, la convierten en su visión compartida.

Finalmente, en el último paso se hace **el diseño estratégico**. Este consiste en hacer con los actores sociales una reflexión consciente de la brecha que existe entre la situación actual y la situación deseada (escenario apuesta) para plantear la misión, la visión y los lineamientos estratégicos que conlleven a ir cerrando las brechas.

## 2. RESULTADOS DEL EJERCICIO

### 2.1. FASE I. SENSIBILIZACIÓN-PLANEACIÓN; DIAGNÓSTICO, IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE FENÓMENOS DE CAMBIO

#### 2.1.1. Planeación y sensibilización

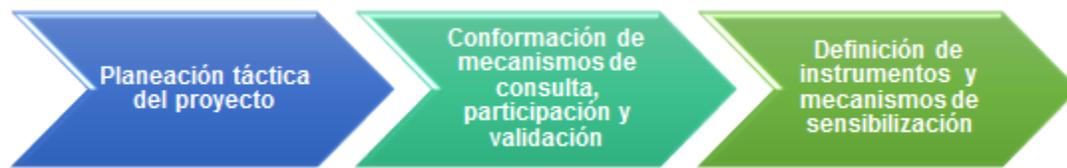
##### Metodología

Esta primera actividad tuvo como objetivo definir la ruta de intervención a nivel técnico y operativo, así como los mecanismos de participación de los actores para la construcción social del direccionamiento estratégico. En ella se determinaron los asuntos a contemplar para la realización de la intervención, se definieron los públicos y medios a emplear para garantizar la construcción participativa durante el proceso y los instrumentos necesarios para la operación.

Comenzar con esta actividad permitió al grupo ejecutor, en primer lugar, ordenar administrativa y técnicamente el proyecto y, en segundo lugar, generar en los actores legitimidad frente al proceso.

En el desarrollo de la **Planeación y Sensibilización** se realizaron las siguientes actividades: 1) la planeación táctica del proyecto, 2) la conformación de los mecanismos de consulta, participación y validación y, 3) la definición de los instrumentos y mecanismos de sensibilización (Figura 4).

**Figura 4. Ruta de acciones para la planeación y sensibilización**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

*Descripción de actividades:*

Durante esta primera actividad se llevó a cabo la planeación táctica del proyecto en la cual se detalló el plan de trabajo. También se conformó el comité operativo como fuente técnica y experta de consulta y aval en las distintas fases de construcción del direccionamiento estratégico; el comité, estuvo constituido por personal de Organizaciones Solidarias y la Institución Universitaria Esumer.

La construcción participativa del direccionamiento estratégico exigió una nivelación conceptual y metodológica de los funcionarios de la entidad sobre la prospectiva y la estrategia, que sirvió de soporte para el desarrollo de las entrevistas internas. Adicionalmente, esta construcción exigió una relación dialógica con actores externos que tienen presencia e incidencia en el desarrollo del tercer sector.

También se llevó a cabo la elaboración de dos documentos de sensibilización frente a la construcción participativa del Plan, documentos que sirvieron de insumo para inducir al personal de la Institución y a públicos externos en la reflexión y discusión de carácter prospectivo y

estratégico en torno a los escenarios de Organizaciones Solidarias durante los próximos cuatro años (Anexo 1).

Finalmente, con el fin de acercar y promocionar el proceso de construcción se estableció una estrategia comunicacional en la que se creó la identidad visual del Plan y se abrieron canales de comunicación permanente para los actores del sector solidario.

### Hallazgos

Como resultado de las acciones realizadas durante esta primera actividad se genera un espacio propicio de reflexión frente al papel del modelo solidario y asociativo en el desarrollo del país en un escenario de postconflicto.

En este sentido se plantea que: **“en las definiciones del plan de desarrollo del próximo cuatrienio, el modelo asociativo y solidario debe contribuir a las definiciones y acciones que se orienten a la solución del conflicto social y a la reconciliación Nacional, trabajando por el desarrollo territorial y regional, por la equidad y la superación de la pobreza, por la educación e investigación asociativa y solidaria, por la articulación y participación y por el desarrollo de un modelo de gestión que soporte en la operación estas aspiraciones estratégicas”<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER. ESCUELA DE PROSPECTIVA Y DESARROLLO EMPRESARIAL. Documento de sensibilización para público externo “Hacia un modelo Asociativo –Solidario, enfoque estratégico para el sector en el cuatrienio 2014-2018”

A partir de este planteamiento se identifican de manera preliminar los siguientes pilares estratégicos:

1. Desarrollo territorial y regional
2. Trabajo por la equidad y la superación de la pobreza
3. Educación e investigación asociativa y solidaria
4. Articulación y participación
5. Adopción de un modelo de gestión

### **2.1.2. Diagnóstico participativo**

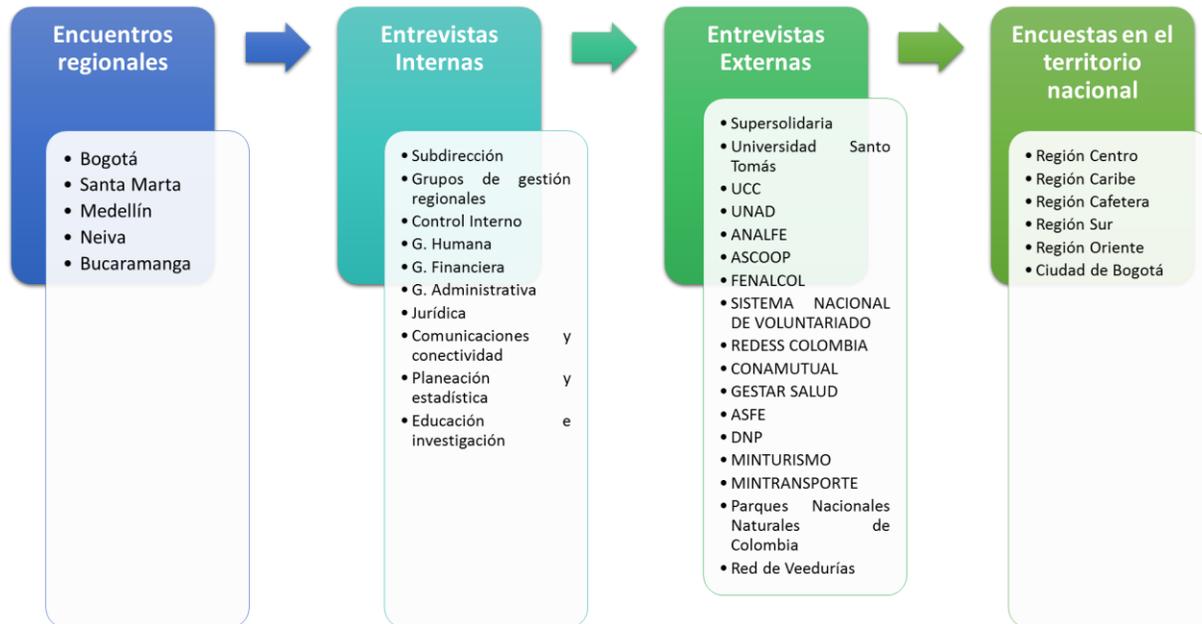
#### Descripción de actividades

Para el diagnóstico participativo se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias de información.

#### Fuentes primarias

Tal como se aprecia en la figura 5, las fuentes primarias de información que se utilizaron para este ejercicio fueron: 1) encuentros regionales, realizados en las ciudades de Bogotá, Santa Marta, Medellín, Neiva y Bucaramanga; 2) entrevistas a los líderes y algunos miembros de los equipos de trabajo de las distintas áreas de la organización; 3) entrevistas a actores sociales del sector solidario y relacionados con el mismo y, 4) aplicación de encuestas a organizaciones solidarias en diversas regiones del territorio nacional.

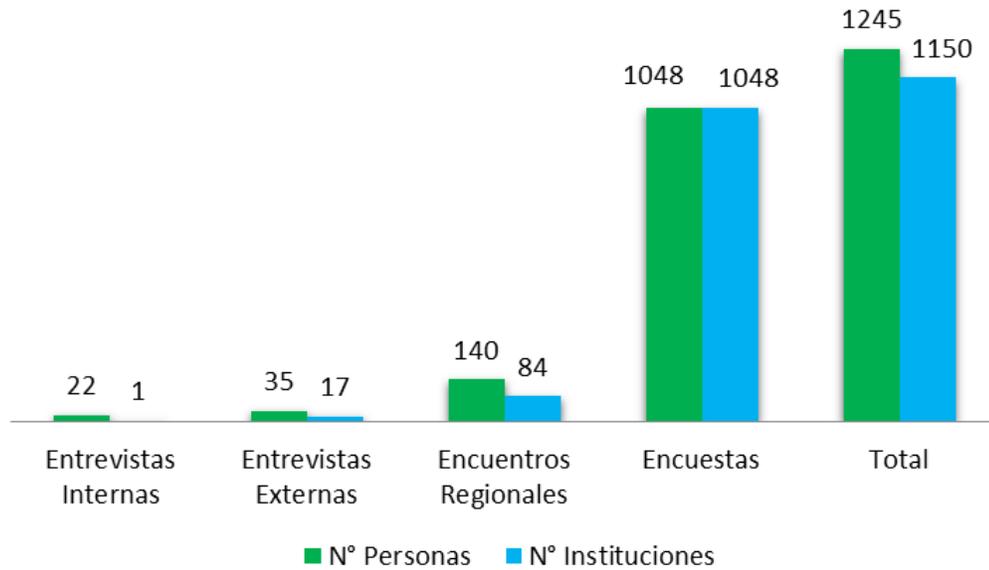
**Figura 5. Fuentes primarias de información empleadas**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Este proceso de diagnóstico y construcción del Plan tuvo una participación de 1245 personas y 1150 instituciones, tal y como se observa a continuación.

**Figura 6. Participación en el diagnóstico y la construcción del Plan**



Fuente: Elaboración propia, Esumer 2014

A continuación se describen las acciones y hallazgos del trabajo de campo realizado en las fuentes de información primaria empleadas.

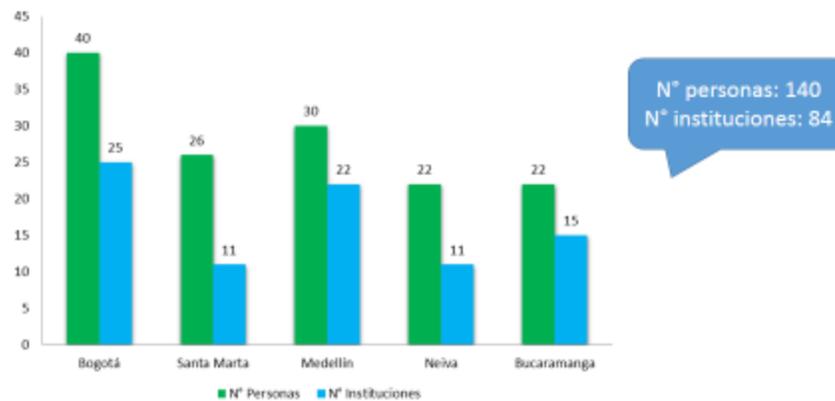
### 2.1.2.1. Encuentros regionales

Descripción:

Los cinco encuentros regionales se desarrollaron con el objetivo de propiciar una discusión entre los actores de la economía solidaria a través de un proceso de diagnóstico-propuesta, en el que se determinaron las problemáticas y ejes de acción, para orientar el desarrollo del sector solidario en el período 2014-2018 (Anexo 2).

Estos encuentros se llevaron a cabo en las ciudades de Bogotá (febrero 20), Santa Marta (mayo 9), Medellín (mayo 20), Neiva (mayo 21) y Bucaramanga (mayo 22), con una participación de 140 personas y 84 instituciones (Figura 7).

**Figura 7. Participación encuentros regionales**



Fuente: Elaboración propia, Esumer 2014

### Hallazgos

De los talleres realizados en cada una de las regiones se recogieron las siguientes propuestas de acción para el desarrollo del sector solidario:

- Bogotá: Los participantes hicieron énfasis en siete aspectos:
  - 1) En *Cultura y educación solidaria*, se propuso la inclusión de la disciplina solidaria en la educación formal e, impulsar la innovación social como un mecanismo para la solución a muchas problemáticas del desarrollo de las comunidades.

- 2) En cuanto a la *Recuperación del modelo solidario*, los participantes precisan en la necesidad de llegar a un consenso e identidad conceptual y, la coherencia entre el discurso y las prácticas del sector.
  - 3) Frente al *Desarrollo Sectorial*, las propuestas son trabajar el desarrollo del sector con enfoque de desarrollo territorial y local, en coherencia con los desafíos del entorno.
  - 4) En términos de *Desarrollo empresarial de las organizaciones solidarias*, se propone hacer la supervisión una labor preventiva.
  - 5) En acciones para el *Fortalecimiento de la participación y la integración en el sector*, se propuso la acción activa de los gremios; la articulación intrasectorial e intersectorial y el desarrollo del movimiento solidario.
  - 6) Actualización normativa y participación en políticas públicas,
  - 7) Finalmente, relacionadas con el *Posicionamiento, visibilización y transversalidad del sector*, las propuestas fueron el fortalecimiento a la institucionalidad del sector (FONES); la visibilización en el gobierno nacional; la transversalidad del sector y, el posicionamiento desde la política pública transversal.
- Santa Marta: Se plantearon acciones para trabajar en
    - 1) *Cultura Solidaria y Asociativa*, a través del fortalecimiento a los principios, la transformación de imaginarios, la generación de nuevos liderazgos y el posicionamiento de la solidaridad como elemento de reconstrucción de tejidos sociales.
    - 2) En *Desarrollo Local* las propuestas de acción fueron: la construcción de visiones compartidas que contemplen la solidaridad, la asociatividad y el ser humano en su

integralidad y, trabajar el emprendimiento y la innovación social desde las potencialidades de los territorios.

- 3) Desde la *Integración, Articulación y Redes* se planteó la necesidad de trabajar por las alianzas público-privadas-sociales para el desarrollo, la consolidación de redes y la formulación de política pública.
  - 4) Y para el Desarrollo Empresarial Solidario y Asociativo, las acciones expuestas fueron el fortalecimiento de la cultura empresarial asociativa; el fomento de la competitividad en el emprendimiento y la empresarialidad solidaria con enfoque de desarrollo y, la educación financiera pertinente para el sector.
- Medellín: Las conclusiones de la jornada se integraron en seis ejes fundamentalmente.
    - 1) *Cultura Solidaria y Asociativa* por medio de la recuperación de la identidad del sector solidario (asociatividad, doctrina, filosofía, entre otros) y el fortalecimiento de las líneas de pensamiento del sector solidario, con incidencia en la educación formal.
    - 2) En lo relacionado con el *Modelo solidario y asociativo* se plantearon como acciones la contextualización del modelo a los desafíos actuales; la articulación de las organizaciones solidarias en el desarrollo sostenible; la capitalización y potencialización de la base social; la incidencia en el desarrollo local de los territorios y, la creación y fomento de modelos de gestión de desarrollo solidario.
    - 3) En *Desarrollo empresarial solidario y asociativo* las acciones propuestas son el fortalecimiento empresarial para disminuir los niveles de mortalidad en entidades, empresas e instituciones del sector; la orientación de los direccionamientos que fomentan la creación de emprendimientos solidarios; el fortalecimiento de la capacidad de autonomía y autogestión de las organizaciones solidarias.

- 4) En términos de *Legislación* se generaron dos propuestas la revisión y actualización de la legislación del sector solidario y el fomento de condiciones para el desarrollo del componente legal e impositivo del sector.
  - 5) Las acciones en *Relaciones y trabajo en red* que se concluyeron en este encuentro fueron el fortalecimiento del trabajo en red; el desarrollo del ecosistema solidario y, el desarrollo de alianzas sector solidario – universidad – estado – sector privado.
  - 6) Finalmente, en cuanto al *Posicionamiento del Sector* las acciones propuestas fueron que se visibilizaran las organizaciones solidarias como potencial para apoyar y jalonar el proceso de paz y, fortalecer el trabajo que la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias viene adelantando en visibilización y posicionamiento.
- Neiva: De esta jornada de trabajo se plantearon acciones en
    - 1) *Cultura solidaria y asociativa* a través de: la formación a nuevas generaciones en la racionalidad del modelo asociativo y solidario; la inclusión de la educación solidaria en la educación formal y, la dinamización de los comités de educación de las diferentes organizaciones de economía solidaria para poder operacionalizar los principios de las organizaciones, sobre todo los relacionados con la autogestión y autogobierno.
    - 2) En *Desarrollo local* las acciones propuestas fueron el desarrollo endógeno en las regiones a través de estrategias de asociatividad solidaria y el fomento de las prácticas solidarias y asociativas como instrumentos de paz en las poblaciones.
    - 3) Para la *Articulación sectorial e interinstitucional* se plantearon como acciones el generar espacios de articulación interinstitucional y de interlocución con el sector solidario; la necesidad de la formulación e implementación de una política pública

para el sector solidario articulada en el nivel nacional, regional y local y, realizar una revisión normativa para propiciar el desarrollo empresarial de las organizaciones del sector.

- 4) En *Desarrollo empresarial solidario y asociativo* las acciones planteadas fueron el abordar la seguridad alimentaria desde el trabajo asociativo y solidario; que los programas y proyectos de fomento y fortalecimiento para el sector contengan elementos estructurales que dinamicen el comercio justo, la articulación de cadenas productivas y el trabajo en red; acompañamiento técnico a las organizaciones existentes tanto en lo empresarial como en lo social para hacer viable su permanencia en el mercado; el fomento por parte de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias a través del financiamiento a las organizaciones del sector.
  - 5) En cuanto a la *Visibilización y posicionamiento* las propuestas de acción fueron el generar en los balances sociales de las organizaciones indicadores que permitan visibilizar efectivamente el aporte que están haciendo al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias y, realizar investigaciones que demuestren con cifras y estadísticas el aporte del sector a la economía nacional.
- Bucaramanga: Las acciones que plantearon los participantes se agruparon en las siguientes seis categorías
    - 1) *Cultura Solidaria y Asociativa* por medio de la consolidación del pensamiento solidario y asociativo, mayor conciencia del sentido de trabajo colectivo; el empoderamiento a las nuevas generaciones para que asuman los liderazgos y se comprometan con el direccionamiento y fortalecimiento del sector; la generación de herramientas didácticas que tengan en cuenta las particularidades de los tipos de

- organizaciones existentes; una mayor y mejor formación en economía solidaria; difusión del conocimiento generado a partir de los estudios e investigaciones desarrollados para el sector y la transversalización de currículo de economía solidaria en la educación básica, media y superior.
- 2) En *Desarrollo local* se propuso la construcción de una agencia y una agenda para el desarrollo solidario y asociativo para trabajar en los territorios de manera coherente con los entes territoriales. Esta agencia debe tener como enfoques: el desarrollo humano, el desarrollo local, el desarrollo sostenible.
  - 3) En *Desarrollo Empresarial Solidario y Asociativo* se propuso acompañar el fomento de la empresarialidad solidaria de una estrategia fuerte de financiamiento y aunar mayores esfuerzos en el fortalecimiento.
  - 4) En cuanto a la *Articulación y trabajo en redes* se plantearon como acciones el consolidar un tejido fuerte del sector solidario que asuma con compromiso el desarrollo comunitario y del país (Ecosistema solidario); el trabajo por parte de la Unidad en la articulación de las entidades, programas y proyectos para el sector; la inclusión de estrategias de asociatividad solidaria en políticas públicas enfocadas a población vulnerable y, realizar una revisión normativa para propiciar el normal desarrollo empresarial de las organizaciones del sector.
  - 6) Con respecto a la *Visibilización y posicionamiento* las propuestas de acción fueron la consolidación de las estadísticas del sector y el enfocar las investigaciones del sector en los impactos que se están generando.

En la figura 8, a manera de síntesis se hace un ejercicio de integración en el que se consolidan las acciones propuestas en las regiones. Dichas acciones se llevaron a categorías envolventes que permiten ir visibilizando, de forma preliminar, algunas acciones y líneas estratégicas a las que se debe orientar el plan.

**Figura 8. Consolidación de acciones propuestas en los encuentros regionales**

ENCUENTRO BOGOTÁ	Cultura y educación solidaria	Modelo	Desarrollo territorial	Desarrollo empresarial de las OLS	Participación e integración	Normativa	Posicionamiento
ENCUENTRO SANTA MARTA	Cultura solidaria y asociativa		Desarrollo local	Desarrollo empresarial	Integración, articulación y redes		
ENCUENTRO MEDELLÍN	Cultura solidaria y asociativa	Modelo solidario y asociativo		Desarrollo empresarial	Relaciones y trabajo en red	Legislación	Posicionamiento sector
ENCUENTRO NEIVA	Cultura solidaria		Desarrollo local	Desarrollo empresarial	Articulación sectorial e interinstitucional		Visibilización y posicionamiento
ENCUENTRO BUCARAMANGA	Cultura solidaria y asociativa		Desarrollo local		Articulación y trabajo en redes		Visibilización y posicionamiento
	EDUCACIÓN Y CULTURA SOLIDARIA	MODELO SOLIDARIO Y ASOCIATIVO	DESARROLLO TERRITORIAL Y LOCAL	DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO Y ASOCIATIVO	PARTICIPACIÓN, INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN RED	NORMATIVO	VISIBILIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

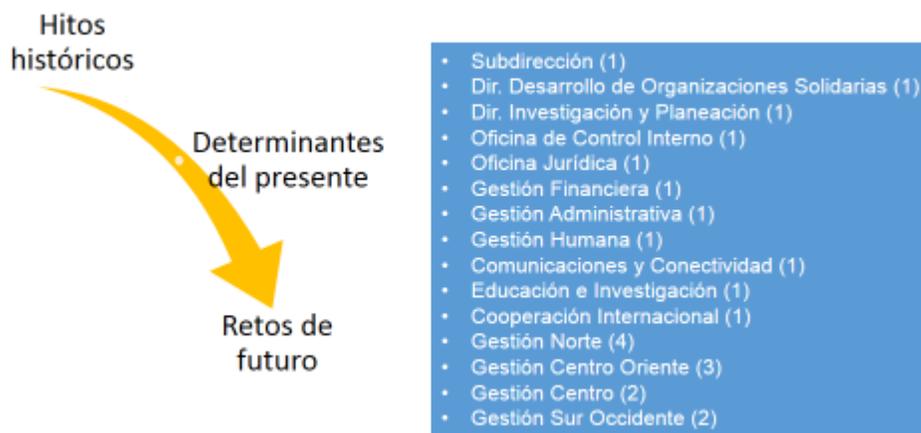
### 2.1.2.2. Entrevistas internas

#### Descripción:

Las entrevistas internas se realizaron con el objetivo de indagar a los funcionarios de la institución por aquellos aspectos que han marcado el desarrollo de la Organización, señalando los hitos históricos que han sido importantes para su desarrollo, las acciones de presente que están marcando su actual desenvolvimiento y los retos que debe afrontar. (Anexo 3).

Este proceso se realizó del 10 al 12 de marzo, contó con una participación de 22 funcionarios pertenecientes todas las áreas de la institución (figura 9).

**Figura 9. Participación entrevistas internas**

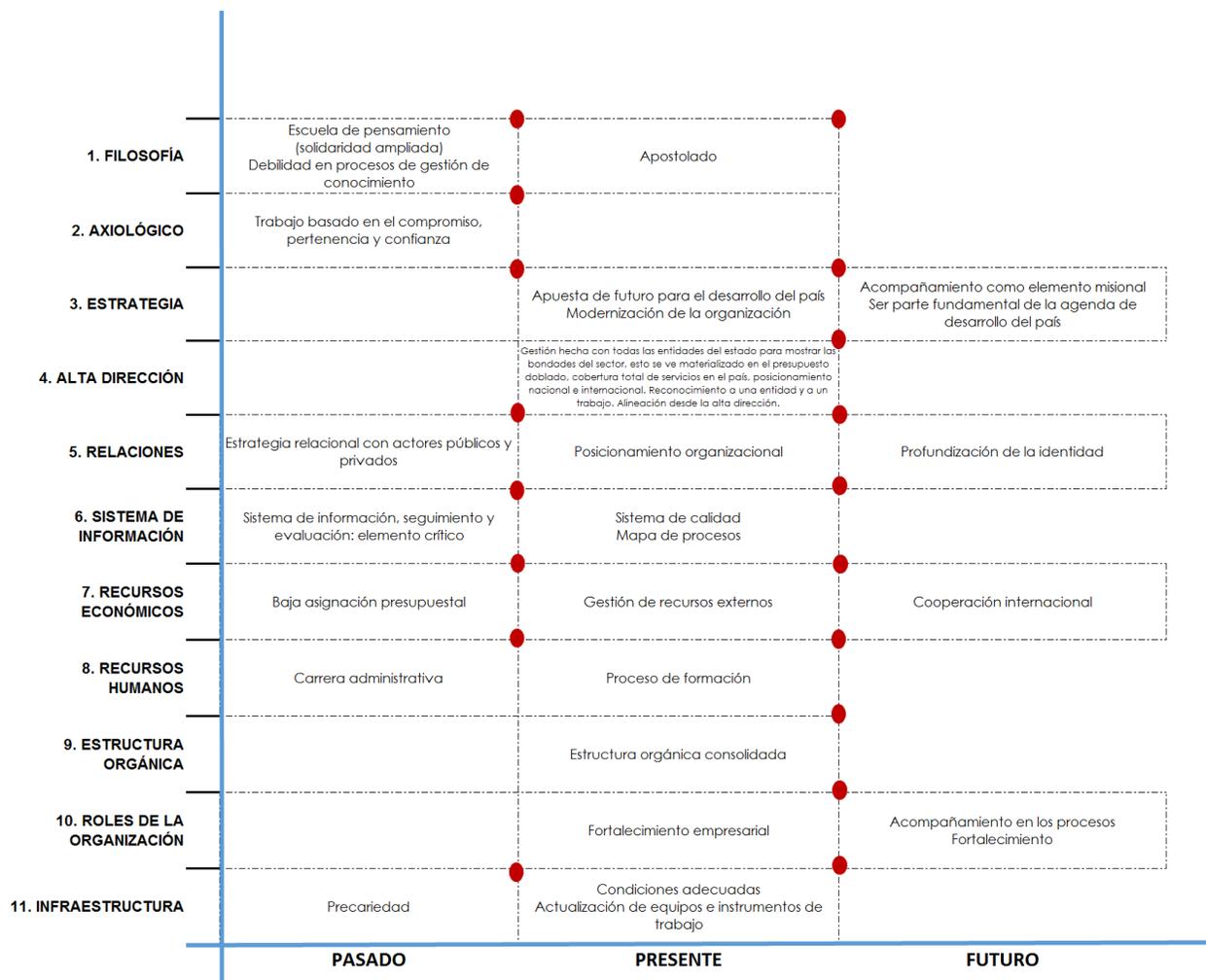


Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Hallazgos:

Producto de las entrevistas internas se hallaron doce elementos claves que han marcado el desarrollo de Organizaciones Solidarias y con los cuales se hace una radiografía desde el pasado, presente y futuro de la organización (Figura 10).

**Figura 101. Elementos que han marcado el desarrollo de Organizaciones Solidarias: Pasado, Presente, Futuro**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

1. Filosofía organizacional: Entendiéndose esta como la esencia y razón de ser de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, la filosofía organizacional representa el compromiso de la institución ante la sociedad. Es aquel pensamiento que se propaga en cada uno de los miembros de la entidad y hacen que estos generen sentido de pertenencia por la organización.

En el pasado esta filosofía se manifestó en dos hechos: 1) la escuela de pensamiento que existía en torno a la ampliación del concepto de solidaridad y, 2) la debilidad en el proceso de gestión de conocimiento institucional. En el presente, se ha manifestado en la existencia del apostolado.

2. Axiológico: Son el conjunto de creencias, normas, valores y prácticas que soportan, y orientan la acción de los miembros de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, hacen parte de la cultura del proceso de la organización.

De acuerdo a la información suministrada, no hay una clara manifestación en el pasado de los principios y valores de Organizaciones Solidarias. En el presente, lo axiológico se visibiliza a través de un trabajo que está basado en el compromiso, el sentido de pertenencia por la entidad y por el sector y, la confianza.

3. Estrategia: Cuando se habla de estrategia, por definición se refiere a aquellos procesos de carácter decisivo con los que se busca alcanzar la transformación del sector y el desarrollo de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

En este sentido, se identificó que en el presente son dos los hechos estratégicos importantes para Organizaciones Solidarias: 1) el posicionamiento del sector solidario como una apuesta de futuro para el desarrollo del país y, 2) la modernización de la organización.

4. Alta dirección: Hace referencia a la forma en que se actúa desde la gerencia de la organización, a la manera de dirigir el equipo de trabajo y de conseguir los objetivos organizacionales.

Este elemento aparece con fuerza en la actual dirección de la entidad y se manifiesta en una gestión hecha con todas las entidades del estado para mostrar las bondades de la misión de la Organización, lo cual se ve materializado en el presupuesto doblado, en la cobertura total de servicios en el país y, en el posicionamiento nacional e internacional. En la actualidad existe un reconocimiento social de la entidad y de su trabajo, es clara la alineación que existe desde la alta dirección.

5. Relaciones: Entendiéndose como el conjunto de actividades de distinta naturaleza (convenios, redes, conferencias, seminarios, pasantías o experiencias de intercambio de conocimiento, proyectos y consultorías, difusión, promoción y comunicación, gestión de centros en el exterior, entre otros) llevadas a cabo con la finalidad de aumentar las capacidades institucionales y elevar la competitividad y eficiencia de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

En el pasado estas relaciones estuvieron marcadas por una débil estrategia relacional con los actores públicos y privados, mientras que en el presente, se han logrado consolidar, posibilitando el posicionamiento de la entidad y del sector. Desde la alta dirección institucional es claro que existe una alineación y apuesta por la visibilización, el posicionamiento y la identidad de Organizaciones Solidarias y del sector de la economía solidaria.

6. Sistema de información: Por definición, un sistema de información apunta al conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en la institución.

Para Organizaciones Solidarias este ha sido, desde el pasado, un elemento crítico de desarrollo, aunque en la actualidad se vienen adelantando acciones para fortalecerlo a través del sistema de calidad y el mapa de procesos.

7. Recursos económicos: Son los medios materiales necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. En el pasado, estos medios eran pocos y la entidad tenía una baja asignación presupuestal. La actual gestión ha hecho un importante trabajo en términos de consecución de recursos externos, con lo cual se ha logrado aumentar el presupuesto de la institución y se espera que a futuro, con una estrategia fuerte de cooperación internacional los recursos económicos sean mucho mayores.

8. Recursos humanos: Hace referencia a las personas con las que la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta sus actividades. En el pasado la entidad tuvo un proceso de fortalecimiento al lograr que varios de sus funcionarios se vincularan a la institución a través del proceso de carrera administrativo, garantizando de alguna forma una continuidad en el enfoque del trabajo de la institución y el fortalecimiento de los procesos de intervención. En la actualidad se viene desarrollando una importante labor de cualificación del talento humano a través del apoyo a los procesos formativos de alto nivel (maestría).

9. Estructura Orgánica: Es la identificación de roles, responsabilidades, capacidades y competencias a establecer y desarrollar en la organización, requeridos para que los procesos (como sistema) funcionen.

De acuerdo al análisis de la información recolectada a través de las diversas fuentes se destaca que la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias ha venido obteniendo un proceso de consolidación en su estructura orgánica, aspecto que logra una alta visibilización y reconocimiento interno y externo a partir de la gestión de la actual dirección.

10. Roles de la organización: Los roles de la organización se relacionan con el conjunto de tareas necesarias que se establecen de acuerdo a la posición de la organización. En el pasado la institución era el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria y pasó, bajo el decreto 4122 de 2011, a ser la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Bajo esta nueva figura la entidad pasó de ser una institución que formulaba, orientaba y desarrollaba políticas para el fomento y fortalecimiento de las organizaciones solidarias a ser una entidad cuyo objeto es el diseño, adopción, dirección, coordinación y ejecución de los programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias.

11. Infraestructura:

Son el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad. En el pasado, las condiciones de

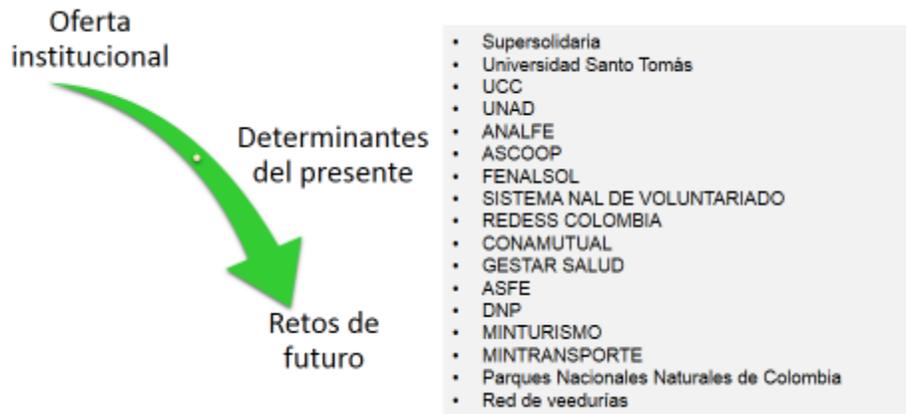
infraestructura de la Organización eran precarias, en la actualidad, existen unas condiciones adecuadas, se han actualizado los equipos e instrumentos de trabajo.

### 2.1.2.3. Entrevistas externas

#### Descripción:

Las entrevistas externas se hicieron con el objetivo de identificar aquellos elementos que en la actualidad están transformando el sector y avizorar los grandes desafíos futuros para el sector solidario y asociativo en el país. Este ejercicio se realizó en los meses de abril y mayo, en él participaron 35 personas y 17 instituciones entre actores del sector solidario (8), la academia (2) y algunas entidades del gobierno nacional (7). (Figura 11)

**Figura 112. Participación entrevistas externas**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Hallazgos:

A los entrevistados se les hicieron las siguientes preguntas:

**Pregunta 1. ¿Cuáles cree usted que son los grandes retos que están determinando el desarrollo del sector solidario del país?**

**Pregunta 2. ¿Cuáles considera usted que deben ser las propuestas del sector solidario y asociativo para el país en términos de: desarrollo local; equidad, inclusión y superación de la pobreza; educación, investigación e innovación social; articulación y participación?**

Adicional a estas dos preguntas, se indagó por la articulación de Organizaciones Solidarias con otros procesos de desarrollo y otras instituciones (Anexo 4).

En las tablas 2 y 3 se presenta una síntesis de los resultados de la consolidación de las entrevistas externas.

**Tabla 2. Desafíos del sector solidario en Colombia**

<b>DESAFÍOS DEL SECTOR SOLIDARIO</b>	1. Posicionamiento del sector
	2. Cultura Solidaria
	3. Desarrollo Empresarial del sector
	4. Identidad del sector
	5. Ecosistema Solidario.
	6. Integración Solidaria.
	7. Desarrollo local

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**Tabla 3. Propuestas del sector para el desarrollo del país en términos de desarrollo local, equidad, educación y articulación.**

<b>GESTIÓN PARA LA ARTICULACIÓN</b>	Gestión del conflicto y cohesión social a través de procesos asociativos.
	Organización de comunidades por medio de procesos solidarios y asociativos
	Experiencia en trabajo en redes
<b>EQUIDAD Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA</b>	Experiencia en el trabajo asociativo e inclusivo con distintos grupos poblacionales.
	Visibilidad de las poblaciones en estado de vulnerabilidad a través de procesos asociativos.
	Contribuir a construir una sociedad más justa e incluyente social y económicamente
<b>DESARROLLO LOCAL</b>	Dinamización económica de comunidades vulnerables a través de esquemas solidarios y asociativos: emprendimiento y empresariedad solidaria
	Apoyo para la instauración de procesos de innovación social
<b>EDUCACIÓN</b>	Formar a los colombianos en solidaridad, formarlos auténticamente en política y economía social.
	Experiencia en voluntariado

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Se concluye, que la **Cultura Solidaria** es el elemento amalgamador y potenciador del desarrollo del sector, es decir, que la evolución del modelo solidario pasa por un trabajo fuerte a nivel de cultura, entendiéndose esta última como el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico<sup>4</sup>. En este sentido, se trata de hacer de la solidaridad un modo de vida en las organizaciones del sector y en la sociedad colombiana.

<sup>4</sup> Eagleton, Terry. (2001). La idea de Cultura. Recuperado el 10 de agosto de 2014, del sitio Web [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/dominguez\\_g\\_il/capitulo\\_1.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/dominguez_g_il/capitulo_1.html#)

Además, se desprenden cuatro posibles líneas de acción para el sector: 1) cultura empresarial; 2) emprendimiento orientado hacia sectores estratégicos; 3) comunicación para el desarrollo y, 4) observación e inteligencia (Figura 12).

**Figura 123. Resultados de las entrevistas externas**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

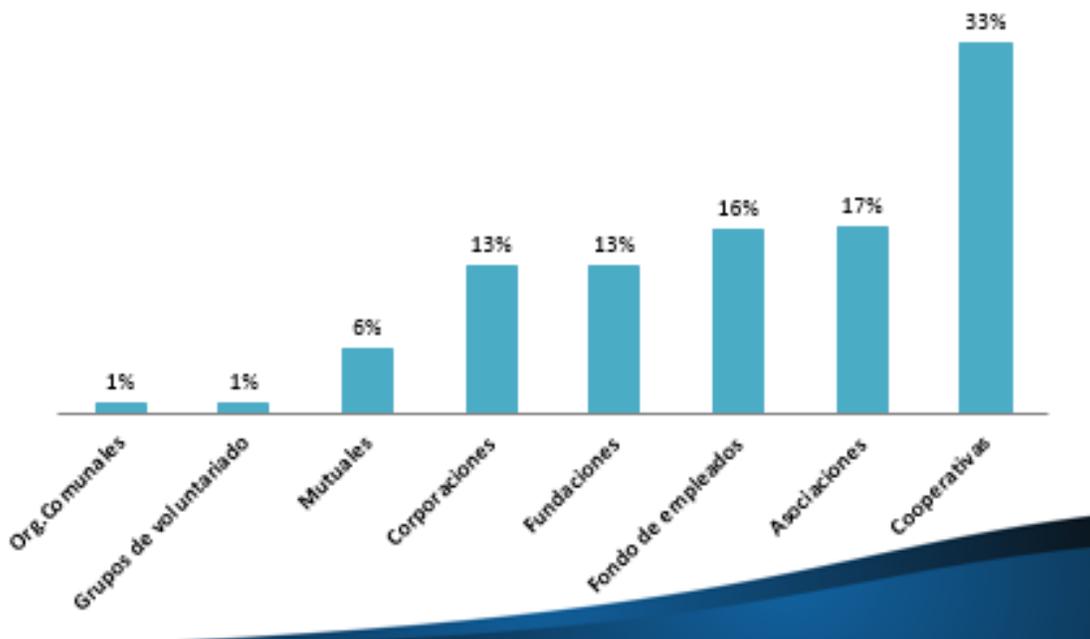
#### 2.1.2.4. Encuestas en el territorio nacional

Descripción:

El objetivo de las encuestas fue conocer las percepciones y expectativas de actores de interés sobre las capacidades de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias para responder a temas fundamentales para el desarrollo del país<sup>5</sup> (Anexo 5)

En las encuestas participaron 1048 organizaciones distribuidas como se muestra en la figura 13.

**Figura 13. Participación en las encuestas por tipo de organización solidaria (%)**



Fuente: Cifras & Conceptos, 2014

<sup>5</sup> El estudio de percepción fue realizado con la firma Cifras y Conceptos. En el anexo 5 se presentan los detalles metodológicos y resultados de dicho estudio.

### Hallazgos

El trabajo realizado con las encuestas permitió capturar elementos de Pasado, Presente y Futuro de las organizaciones solidarias del país que se resumen en la tabla 4.

**Tabla 4. Consolidación del hallazgo de las encuestas**

Hitos que han marcado el desarrollo de las O.S.	La transparencia	Cooperación e intercambio entre entidades del sector	El desarrollo de un producto de calidad		No motivación clara
Logros de las O.S.		Adecuada representación gremial			
Dificultades de las O.S.		La participación activa en la construcción del sector	La sostenibilidad		
Acciones que incidieron positivamente				Atención proporcionada por el Estado.	Acceso a fuentes de financiamiento
Acciones que incidieron negativamente				Apoyo del Estado en los niveles de gestión y financiero	
Acciones para apoyar la superación de la pobreza extrema y la equidad	Centros de formación sobre la solidaridad			Falta de apoyo por parte de los gobiernos locales	Fuentes de financiación inadecuadas para el sector
				Escasos mecanismos de promoción por parte del Estado	TLC's
				Poco apoyo de los gobiernos departamentales y locales	Normatividad
Acciones para la educación, investigación e innovación social				Fortalecimiento institucional	
Acciones para la cohesión del sector	Integrar la educación solidaria en todos los niveles educativos en el sistema educativo nacional		Identificar sectores económicos estratégicos dentro del sector solidario para apoyarlos financieramente.		
	Incrementar la inversión de los excedentes del sector en la educación de los asociados				
Acciones para promover el desarrollo local		Más y mejor trabajo intergremial		Mayor y mejor interacción con el Gobierno Nacional.	La promoción del conocimiento del sector
Acciones para promover el desarrollo local		Apoyo al desarrollo de las redes de organizaciones solidarias			
Proyectos de la UAEOS	La formación, la divulgación, la investigación,		La creación y el fortalecimiento de empresas solidarias.		
	EDUCACIÓN CULTURAL E IDENTIDAD SOLIDARIA	TRABAJO EN RED	DESARROLLO EMPRESARIAL	RELACIONAMIENTO CON EL ESTADO	ELEMENTOS DE ENTORNO

### Pasado

Frente a los hechos del pasado se indagó por aquellos hitos, tanto internos como externos, que han marcado el desarrollo de la organización solidaria. De acuerdo a la respuesta de los encuestados los elementos internos que han marcado el desarrollo de su organización son la transparencia y el desarrollo de un producto de calidad. En cuanto a los elementos externos señalan tres: 1) la claridad en la normatividad; 2) la cooperación e intercambio entre entidades del sector y, 3) una adecuada representación legal.

En este análisis del pasado también se preguntó acerca de los logros y dificultades que ha tenido la organización solidaria. En este sentido, los participantes manifestaron que sus logros más significativos están relacionados con: la sostenibilidad, el diálogo con el entorno y la participación activa en la construcción del sector. Respecto a las dificultades, expresaron que las fuentes de financiamiento y la atención proporcionada por el Estado son los elementos que no han permitido potenciar su desarrollo.

### Presente

En relación con el presente el cuestionario planteaba identificar aquellos asuntos que están incidiendo positiva y negativamente, tanto en el desarrollo de la organización solidaria como del sector. De acuerdo a los encuestados, está incidiendo positivamente el apoyo del Estado en los niveles de gestión y financiero. Por el contrario, están incidiendo negativamente factores como: el poco apoyo recibido por parte de los gobiernos departamentales y locales; los escasos mecanismos de promoción por parte del Estado; la normatividad y, es necesario trabajar más en los centros de formación sobre la solidaridad. Además, en las preguntas de presente se pudo

evidenciar que las organizaciones solidarias del país vienen incrementando su nivel de relacionamiento con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, un 40% de las organizaciones tienen relaciones con la entidad, sin embargo, es necesario fortalecer esa relación con las fundaciones, corporaciones y el voluntariado.

### Futuro

Sobre el futuro se hicieron cinco preguntas. La primera, orientada a identificar acciones requeridas para que las organizaciones solidarias tengan una mayor contribución en la disminución de la pobreza extrema y la equidad. En este sentido, los encuestados plantearon que las acciones principalmente requeridas son el apoyo financiero y el fortalecimiento institucional.

La segunda pregunta de futuro indagaba por claves de acción para la educación, la investigación y la innovación social. De acuerdo a los participantes en las encuestas las acciones para tal fin son: 1) integrar la educación solidaria en todos los niveles del sistema educativo nacional; 2) incrementar la inversión de los excedentes del sector en la educación de los asociados y, 3) identificar sectores económicos estratégicos dentro del sector solidario para apoyarlos financieramente.

En la tercera pregunta de futuro, se buscó tener información acerca de las acciones requeridas para el fortalecimiento de la cohesión del sector. Al respecto, los encuestados plantean las siguientes acciones: 1) la promoción del conocimiento del sector; 2) más y mejor trabajo intergremial y, 3) mayor y mejor interlocución con el Gobierno Nacional.

Con la cuarta pregunta relacionada con acciones para que las organizaciones solidarias promuevan el desarrollo local, las organizaciones encuestadas manifestaron que un factor de suma importancia es el apoyo al desarrollo de las redes de organizaciones solidarias.

Finalmente, se indagó por aquellas funciones de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias que son más importantes para el desarrollo del sector. Sobre este punto, resaltan que estas funciones son: la formación, la divulgación, la investigación, la creación y el fortalecimiento de empresas solidarias.

#### **2.1.2.5. Fuentes secundarias**

##### Descripción

La revisión de fuentes secundarias se realizó para soportar el diagnóstico participativo e identificar fenómenos de cambio. En este caso se hizo un proceso de recolección y revisión de información secundaria existente a nivel supranacional (11), investigaciones y trabajos académicos relacionados con el sector (13), lineamientos y direccionamientos estratégicos del país (11), normatividad nacional (18) y procesos relacionados con la organización (9); con esta información se hallaron aquellos elementos que han incidido en la evolución del sector (Anexo 6).

**Figura 14. Proceso de revisión de fuentes secundarias**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

### Hallazgos

De la revisión analítica de información secundaria y del trabajo participativo se derivó la construcción de una versión preliminar de planteamiento estratégico para el sector con cuatro niveles: 1) razón de ser; 2) propósito estratégico; 3) lineamientos estratégicos y, 4) lineamiento de soporte (Figura 15).

**Figura 15. Hallazgos de la revisión de fuentes secundarias**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

El primer nivel hace referencia a la razón de ser la cual incorpora una perspectiva solidaria y asociativa; un enfoque prospectivo; un abordaje sistémico y transversal. Este primer nivel representa el propósito superior al 2018, que se expresa como: *“Contribuir protagónicamente al desarrollo de las definiciones gubernamentales en torno al postconflicto y la reconciliación nacional”*.

Para este logro es fundamental trabajar por la *visibilización, reconocimiento y posicionamiento del sector solidario y de los procesos asociativos desde una mirada de sistema*, configurándose el segundo nivel, el de propósito estratégico como elemento que da la fuerza suficiente y necesaria para articularse e incidir de manera protagónica en las definiciones y acciones que se emprendan en la construcción del escenario de postconflicto y reconciliación nacional.

El tercer nivel está conformado por las líneas estratégicas, es decir, por aquellas estrategias de carácter estructural, bases o cimientos que servirán para soportar el reto del reconocimiento y posicionamiento del Sistema Solidario y Asociativo, las cuales son:

- 1) Cultura solidaria y asociativa
- 2) Desarrollo territorial solidario y asociativo
- 3) Participación solidaria y asociativa
- 4) Red solidaria y asociativa

La primera línea, *Cultura solidaria y asociativa*, constituye el elemento unificador de los procesos que apuntan a elevar los niveles de equidad y profundización de la democracia participativa. En la segunda línea, *Desarrollo territorial solidario y asociativo*, reúne la característica de la transversalidad y busca construir una apuesta conjunta para el desarrollo local, sostenible, que respete la diversidad y la diferencia. La tercera línea, *Participación solidaria y asociativa*, expresa la necesidad de consolidar la base social en las regiones para la construcción participativa. Y la cuarta línea *Red solidaria y asociativa*, manifiesta la necesidad de tejer redes colaborativas y consolidación de la confianza, su propósito es la reconfiguración de tejidos sociales, institucionales y organizacionales que propicien el diálogo regional y la articulación público privada para el desarrollo.

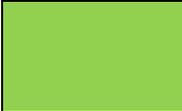
Finalmente, en el cuarto nivel se encuentra el modelo de gestión para el sistema solidario y asociativo. Este soporte expresa la necesidad del fortalecimiento del sistema solidario y

asociativo para su actuación en los escenarios de posconflicto y reconciliación. Su propósito es el establecimiento de los procesos, estructuras e indicadores requeridos para la dinamización de las definiciones del sistema.

### 2.1.2.6. Síntesis del diagnóstico participativo

Para la síntesis de los hallazgos en cada una de las actividades del diagnóstico participativo se procedió a hacer una valoración bajo el esquema semáforo, con el fin de ir determinando según el consenso de los actores, las acciones de mayor prioridad para el desarrollo del sector solidario en Colombia.

Criterios de valoración:

	ROJO: Para los fenómenos que fueron hallazgo en todas las actividades del diagnóstico participativo (se repetían 9 veces).
	AMARILLO: Para los fenómenos que fueron hallazgo en 6 o 7 de las actividades del diagnóstico participativo.
	VERDE: Para los fenómenos que fueron hallazgo en 4 o 5 de las actividades del diagnóstico participativo.
	VERDE TENUE: Para los fenómenos que fueron hallazgo en 3 o menos actividades del diagnóstico participativo.

**Figura 16. Síntesis y valoración de hallazgos del diagnóstico participativo**

	Cultura solidaria y asociativa	Desarrollo empresarial solidario y asociativo	Participación, integración y redes	Posicionamiento	Desarrollo regional	Modelo solidario y asociativo	Desarrollo institucional	Legislación
Bogotá	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Santa Marta	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Medellín	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Neiva	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Bucaramanga	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Documentos	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Encuestas	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Entrevistas internas	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde
Entrevistas externas	Red	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Verde

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Como se observa en la figura 16, existe un primer fenómeno que de acuerdo al consenso de los actores es fundamental trabajar desde ya porque es un elemento que mueve el sistema, **Cultura solidaria y asociativa**. En un segundo nivel, se encuentran tres fenómenos que se desatan a partir de la cultura, pero que igual son muy importantes para el desarrollo del sector: **Desarrollo Empresarial; Participación, integración y redes y, Posicionamiento**. En un tercer y cuarto nivel, están aquellos fenómenos en los que el sector ya viene trabajando, algunos de ellos son de la gobernabilidad directa del sector, otros como los que están en verde más claro dependen fundamentalmente de la articulación y gestión con otros sectores y actores; en estos últimos niveles se encuentran: **Desarrollo regional; Modelo Solidario y Asociativo; Legislación y, Desarrollo Institucional**.

### 2.1.3. Identificación de fenómenos de cambio

#### Conceptualización<sup>6</sup>

La prospectiva como disciplina tiene como objeto de estudio, el futuro. El cual se caracteriza por ser incierto, múltiple y esencialmente distinto al hoy, es decir, no se sabe con certeza cuál será su expresión, pero se sabe que existen muchos futuros posibles, futuribles, y lo deseable es aquel que genere profundas transformaciones en el desarrollo del objeto de estudio.

Desde la disciplina prospectiva en la construcción de su metodología, **los factores de cambio adquieren un sentido vital y determinante para el análisis de los futuros alternativos posibles y en especial del futuro deseable.** El abordaje de estos se realiza desde una perspectiva de cambio profundo del objeto de estudio analizado.

Con la identificación de fenómenos de cambio se pretende encontrar aquellos elementos que intervienen en la evolución o transformación del objeto de estudio. Estos elementos pueden ser de carácter positivo o negativo implicando aceleración o retardo del cambio.

La identificación de los fenómenos de cambio puede darse a partir de la lectura analítica de planes y directrices internacionales, nacionales, regionales, municipales y locales; también pueden ser recogidos en ejercicios de observación, entrevistas, talleres y encuestas a los expertos y/o actores sociales que intervienen directa e indirectamente en el objeto de estudio.

---

<sup>6</sup> Los conceptos aquí desarrollados son fruto del trabajo realizado por el investigador Luis Gonzalo Tejada Moreno en el Grupo de investigación Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial de la Institución Universitaria Esumer.



Descripción

Para la identificación de los fenómenos de cambio se tomaron los hallazgos obtenidos en cada una de las actividades del diagnóstico participativo y se integraron cualitativamente con el fin de obtener categorías de mayor nivel. Tal y como se observa en la Figura X las categorías obtenidas son ocho: 1) Educación Solidaria y Asociativa; 2) Modelo Solidario y Asociativo; 3) Desarrollo Territorial y Local; 4) Desarrollo Empresarial Solidario y Asociativo; 5) Participación, integración, articulación y trabajo en red; 6) Normativo; 7) Visibilización y posicionamiento y, 8) Desarrollo institucional y sectorial.

**Tabla 5. Consolidación de hallazgos diagnóstico participativo**

ENCUENTRO BOGOTÁ	Cultura y educación solidaria	Modelo	Desarrollo territorial	Desarrollo empresarial de las D.S	Participación e integración	Normativa	Posicionamiento	
ENCUENTRO SANTA MARTA	Cultura solidaria y asociativa		Desarrollo local	Desarrollo empresarial	Integración, articulación y redes			
ENCUENTRO MEDELLÍN	Cultura solidaria y asociativa	Modelo solidario y asociativo		Desarrollo empresarial	Relaciones y trabajo en red	Legislación	Posicionamiento sector	
ENCUENTRO NEIVA	Cultura solidaria		Desarrollo local	Desarrollo empresarial	Articulación sectorial e interinstitucional		Visibilización y posicionamiento	
ENCUENTRO BUCARAMANGA	Cultura solidaria y asociativa		Desarrollo local		Articulación y trabajo en redes		Visibilización y posicionamiento	
ENTREVISTAS INTERNAS	Escuela de pensamiento	Identidad del sector			Estrategia relacional con actores públicos y privados			Alta dirección
	Gestión de conocimiento						Contratación	
ENTREVISTAS EXTERNAS	Cultura empresarial de carácter solidario y asociativo			Orientación del emprendimiento y la empresarialidad solidaria			Observación e inteligencia	
							Estrategia de comunicación para el desarrollo	
ENCUESTAS	Educación y cultura solidaria	Identidad	Elementos de entorno	Desarrollo empresarial			Relacionamiento con el Estado	
FUENTES SECUNDARIAS	Cultura solidaria y asociativa		Desarrollo territorial solidario y asociativo		Participación solidaria y asociativa			
					Trabajo en red			
	EDUCACIÓN Y CULTURA SOLIDARIA	MODELO SOLIDARIO Y ASOCIATIVO	DESARROLLO TERRITORIAL Y LOCAL	DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO Y ASOCIATIVO	PARTICIPACIÓN, INTEGRACIÓN, ARTICULACIÓN Y TRABAJO EN RED	NORMATIVO	VISIBILIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO	DLD INSTITUCIONAL Y SECTORIAL

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Una vez hecha esta consolidación se procedió a tomar cada una de las categorías resultantes y se analizaron bajo la siguiente pregunta: *¿cuáles son los fenómenos que se encuentran al interior de esta variable que incida a futuro en la evolución y desarrollo del sector solidario en Colombia?*

A la luz del análisis de este interrogante se identificaron trece (13) fenómenos de cambio que se presentan a continuación.

Hallazgos:

**Tabla 6. Conceptualización y caracterización de fenómenos de cambio**

FENÓMENO 1. CULTURA SOLIDARIA Y ASOCIATIVA		
<p><b>Definición:</b> Proceso mediante el cual se consolida una línea de pensamiento en torno a la identidad solidaria, desde una perspectiva de generación de cultura que permita generar espacios de reflexión, apropiación, acción y retroalimentación a través de una escuela de pensamiento que desarrolla procesos formativos, líneas investigativas y transferencia de conocimiento que impacten el desarrollo personal y organizacional de manera solidaria. En este proceso se articulan de manera pertinente la academia, los consejos pedagógicos y la UAEOS.</p> <p>Se trasciende de acciones que han sido orientadas a la individualidad hacia acciones de carácter colectivo y asociativo.</p>		
Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribución directa de la economía solidaria al sector educativo se evidencia con la expedición del Decreto 2880 del 2004, que reglamenta las inversiones en educación formal que deben hacer las cooperativas, asociaciones, mutuales, instituciones auxiliares del cooperativismo y confederaciones. Fruto de la firma del mencionado decreto, el sector cooperativo destina el 20% de sus excedentes a inversiones en programas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la Unidad Administrativa en el 2013 inauguro cinco (5) Jornadas de fortalecimiento empresarial y actualización pedagógica, dirigidas a las entidades que están acreditadas para impartir el Curso Básico de Economía Solidaria en el país. (Revista</li> </ul>	<p>Se consolida una línea de pensamiento en torno a la identidad solidaria, desde una perspectiva de generación de cultura que permite generar espacios de reflexión, apropiación, acción y retroalimentación a</p>

educación formal. (Revista Organizaciones Solidarias).

- Conformación de la Red Colombiana Interuniversitaria de Economía Solidaria (UNICOSOL), en la que participaron 25 universidades, además de investigadores del sector. (Revista Organizaciones Solidarias).
- Cerca de 3.700 hombres y mujeres de todo el país se han beneficiado con los Diplomados en economía solidaria que DanSocial imparte en el territorio nacional. Entre los favorecidos se cuentan líderes comunales, campesinos, productores, docentes, líderes de organizaciones de economía solidaria y ciudadanos del común que ven en la asociatividad una alternativa de desarrollo.

Año	Personas Certificadas
2007	100
2008	460
2009	1365
2010	1808
<b>TOTAL</b>	<b>3733</b>

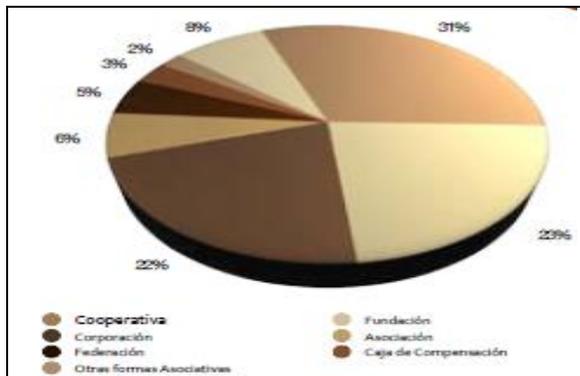
(Revista Organizaciones Solidarias).

- Incremento en el número de entidades acreditadas: a 31 de diciembre de 2010 Dansocial alcanzó un total de 258 entidades acreditadas para ofrecer cursos básicos de economía solidaria de las cuales el 31 % corresponde a entidades cooperativas, las fundaciones acreditadas representan el 23% de las entidades acreditadas y las corporaciones se ubicaron en un tercer lugar con un 21%.

Organizaciones Solidarias.-

- No existen lineamientos de educación cooperativa en Colombia y con frecuencia se confunde con programas de capacitación realizados por las cooperativas para sus asociados. (Instituto de Estudios Políticos).
- Existen prácticas inadecuadas de algunas organizaciones del sector, que deterioran la filosofía y principios. (Jornada participativa Medellín 20 mayo/14).
- En educación formal la UNAD en este momento tiene una tecnología sobre gestión de empresas de economía solidaria y tiene aprobada ya una carrera que se va a llamar economía solidaria, (aún no se sabe si el Ministerio de Educación la apruebe o no). Se está diseñando una maestría que ya pasó por todas las instancias internas de la universidad sobre desarrollo alternativo. (Erminio Carreño – Unad –Jornada Participativa Bogotá 17 Marzo/14).
- Las cooperativas hacemos educación porque es uno de nuestros valores esenciales y es nuestro quinto principio: educación, formación e información. (Carlos Acero– Director

través de una escuela de pensamiento que desarrolla procesos formativos, líneas investigativas y transferencia de conocimiento que impacten el desarrollo personal y organizacional de manera solidaria.



(Revista Organizaciones Solidarias).-

- Parte de la deficiencia actual en la formación cooperativa, asociativa y solidaria se deriva de la poca confianza de asociarse y del trabajo en equipo, dándole prevalencia a las actividades de carácter individual. (Entrevista ASCOOP -9 abril/14).
- Ausencia de escuela de pensamiento, que no gestiona el conocimiento ni sistematiza las experiencias. (Entrevista INDESCO 11 abril/14).
- 

Ejecutivo ASCOOP  
Jornada Participativa  
Bogotá 17 Marzo/14).

## FENÓMENO 2. PARTICIPACIÓN, INTEGRACIÓN Y REDES

Definición:

Es la generación de diálogos integrales e integrados que apunten a construir una visión compartida como elemento vital para la configuración del ecosistema, que busque el desarrollo del sector como agente vital en el desarrollo regional. Este ejercicio requiere de una participación activa en donde se involucren nuevos liderazgos, que actúan como base determinante en la consolidación de un movimiento solidario y de la configuración de relaciones que se desarrollan a través de redes colaborativas de carácter multidimensional que permitan reconstruir los tejidos sociales, basamentos de los ecosistemas solidarios, necesarios para las futuras apuestas de desarrollo en donde todos los actores que tienen que ver con el desarrollo del sector trabajan de una manera articulada. Se trata de pasar de procesos desarticulados a procesos de articulación (ecosistemas) orientados por aspiraciones y propósitos colectivos del sector.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política para el fortalecimiento de la organización comunal: Conpes 3661 de 2010 El Gobierno Nacional en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y la Asociación de Cooperativas Canadienses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se generan diálogos integrales e integrados que apuntan a construir una visión compartida como</li> </ul>

<p>diferentes espacios generados con la organización comunal, propició la construcción de una agenda de trabajo, con el fin de concertar la priorización de temas de interés de la Acción Comunal, para avanzar de manera decidida en el fortalecimiento de la organización en Colombia. Teniendo en cuenta lo anterior, el Ministerio del Interior y de Justicia, con el acompañamiento del Departamento Nacional de Planeación (DNP), identificó la necesidad de elaborar un documento de política con el fin de fortalecer la organización comunal y la comunicación que con ellos establece el Estado. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DanSocial, como entidad que promueve el desarrollo del Voluntariado en Colombia, durante el año 2010, incrementó sus esfuerzos para fortalecer y visibilizar el Voluntariado en el país. A través de un Diagnóstico del Voluntariado Colombiano, centró sus acciones en la tecnificación de la actividad voluntaria y el mejoramiento de los niveles de integración. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• DanSocial, en cumplimiento de su función según la Ley 454 de 1998, de coordinar redes intersectoriales, interregionales e interinstitucionales para la promoción, formación,</li> </ul>	<p>(ACC), firmaron un entendimiento de cooperación que tendrá una duración inicial de 3 años. Este convenio facilitará el intercambio de expertos técnicos, documentación, programas e información, lo que permitirá ampliar la respuesta institucional en torno a la asociatividad solidaria, y promover la asociatividad y la solidaridad en los dos países. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una gran descoordinación entre las cooperativas, las cuales por dinámicas internas gerenciales tienden al individualismo organizacional. La imposibilidad de construir instrumentos de coordinación limita la capacidad de cooperación entre las organizaciones. (Instituto de Estudios Políticos).</li> <li>• Fragilidad del vínculo asociativo. Pérdida de liderazgo de los asociados frente a un aumento del liderazgo tecnócrata. (Instituto de Estudios Políticos)</li> <li>• No existe una política pública para el sector solidario que se articule en el nivel nacional, regional y local, de tal forma que se enfoque la acción del Estado en lo realmente importante para el sector. (Jornada participativa Neiva 21 mayo/14).</li> </ul>	<p>elemento vital para la configuración del ecosistema, que busque el desarrollo del sector como agente vital en el desarrollo regional</p>
---	---	---

<p>investigación, fomento, protección, fortalecimiento y estímulo del desarrollo empresarial, científico y tecnológico de la economía solidaria, ha unido esfuerzos con diferentes universidades del país para consolidar y fortalecer una red de investigadores (Unicosol) que contribuya a la generación de conocimiento en el sector solidario, que brinde un marco conceptual apropiado para la formulación de políticas, planes y proyectos en aras del desarrollo, fortalecimiento y protección del sector solidario. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de participación en desigualdad de condiciones para discutir y concertar. (Entrevista REDES COLOMBIA 10 abril/14).</li> <li>• El sector en general ha trabajado por la subsistencia, sin unión, e integración, no hay políticas compartidas. (Entrevista CONAMUTUAL 11 abril/14).</li> </ul>		
---	--	--

### FENÓMENO 3. POSICIONAMIENTO Y RECONOCIMIENTO

#### Definición:

Se trata de los niveles apropiados de posicionamiento sectorial, visibilización y transversalidad, que se logran a través de:

- Estrategias comunicativas para el desarrollo, que estimulan la consolidación de la incidencia en la toma de decisiones orientadas al desarrollo sectorial;
- De la transversalidad en las políticas del estado;
- La visibilidad estadística y la georreferenciación

En esta estrategia se articulan de manera pertinente los medios de comunicación, los gremios, la UAEOS y el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación.

Se trata de pasar de la invisibilidad y desconocimiento sectorial a la visibilidad y el reconocimiento del sector.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios han sido los momentos en los cuales el sector ha quedado en entredicho, particularmente el vivido en los años 90, cuando varias entidades financieras cooperativas fueron intervenidas, trayendo con ello un ambiente de incertidumbre por parte del público en general, del cual costo mucho recuperarse. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• Baja representatividad del sector en toma de decisiones de participación política y legislativa. (Entrevista FENASOL - 10 abril/14).</li> <li>• Se ha limitado el concepto de economía solidaria a unas formas jurídicas y asociativas. (Entrevista REDESS COLOMBIA 10 abril/14).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es visto el sector solidario como un ente tangible y concreto. (Entrevista CONAMUTUAL 11 abril/14).</li> <li>• Existen espacios deficientes y sesgados en los medios de comunicación que prestan atención al cooperativismo. Enfoques de comunicación en el sector cooperativo que son impropios para obtener una correcta y óptima visibilidad. (Instituto de Estudios Políticos).</li> </ul>	<p>Se dan niveles apropiados de posicionamiento sectorial, visibilización y transversalidad, que se logran a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias comunicativas para el desarrollo, que estimulan la consolidación de la incidencia en la toma de decisiones orientadas al desarrollo sectorial;</li> <li>• De la transversalidad en las políticas del estado;</li> <li>• La visibilidad estadística y la georreferenciación</li> </ul>

#### FENÓMENO 4. SISTEMA SOCIAL SOLIDARIO

##### Definición:

Es un conjunto de componentes y relaciones que actuando desde su especificidad son orientados a configurar la construcción de una sociedad más humana, equitativa, justa y solidaria, en donde se expresan nítidamente propósitos hacia recuperar tres aspectos: el ser humano como centro del proceso, el pensamiento solidario y el desarrollo sostenible, todo en un contexto local.

Se deberá entonces construir un modelo de gestión que incorpore la concepción filosófica solidaria, las definiciones y apuestas estratégicas, que contemple lo jurídico en toda su extensión y que aterrice en las dinámicas y estructuras organizacionales. El sistema se conforma por la UAEOS, gremios, entidades acreditadas, la empresa privada, el gobierno, la academia, medios de comunicación y la sociedad civil. Se propicia el salto de la parte al todo.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay articulación y reconocimiento de las formas asociativas de organización existentes en la economía solidaria y claridad conceptual-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones Solidarias ha venido posicionando el modelo solidario reconocido en la Constitución Nacional y transversal del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, para</li> </ul>	<p>Es un conjunto de componentes y relaciones que actuando desde su especificidad son orientados a configurar la construcción de una sociedad más</p>

<p>Identidad e interlocución. (Entrevista SNV 10 abril/14).</p>	<p>impulsar la asociatividad como fundamento para la implementación de políticas y programas orientados hacia el crecimiento económico, la competitividad y el bienestar social integral permanente. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo gerencial de muchas organizaciones cooperativas tiende a parecerse al modelo capitalista de producción en el que hay primacía del capital por encima de sus asociados. (Instituto de Estudios Políticos).</li> </ul>	<p>humana, equitativa, justa y solidaria, en donde se expresan nítidamente propósitos hacia recuperar tres aspectos: el ser humano como centro del proceso, el pensamiento solidario y el desarrollo sostenible, todo en un contexto local.</p>
---	---	---

### FENÓMENO 5. DESARROLLO LOCAL

**Definición:**

Identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad que comparten un territorio, considerando a sus actores como la base de su construcción.

Se busca que a través de planes de desarrollo local se apalanque el desarrollo humano, la consolidación de la democracia y la reconciliación en territorios con diferentes debilidades, como lo son la pobreza, el conflicto, el bajo desarrollo económico y/o a la necesidad de reestructurar las estrategias de competitividad de este.

Se pueden recoger actores fundamentales capaces de desatar procesos de gran envergadura, tales como; gremios, movimientos, agencias de cooperación, autoridades locales y departamentales, y redes sociales.

La mirada apuesta tendría un giro de lo exógeno a lo endógeno.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones Solidarias de Colombia inició en 2012 una labor que abarco todo el territorio nacional con el fin de presentar una propuesta a alcaldes y gobernadores para incluir el tema de la asociatividad en los planes de desarrollo departamentales y municipales. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• La integración regional y nacional no tiene capacidad de movilizar al sector en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los programas que adelanta el Gobierno nacional, como la Ley de Víctimas y la Restitución de Tierras, los modelos asociativos solidarios juegan un papel fundamental con proyectos productivos que generen recursos para las familias y el desarrollo social para las regiones. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• Existe desarticulación como</li> </ul>	<p>Identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad que comparten un territorio, considerando a sus actores como la base de su construcción.</p> <p>Se busca que a través de planes de desarrollo local se apalanque el desarrollo humano, la consolidación de la democracia y la reconciliación en territorios</p>

<p>conformación de redes fuertes económicas y sociales. (Instituto de Estudios Políticos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos estímulos adecuados por parte del Estado para promover la asociatividad. (Entrevista ASCOOP -9 abril/14).</li> <li>• No hay liderazgo de procesos asociativos en las comunidades, ni esquemas organizativos para generar procesos asociativos productivos. (Entrevista ASFE -11 abril/14).</li> <li>• Se desconoce las necesidades del territorio en términos solidarios. (Entrevista GESTARSALUD -11 abril/14).</li> </ul>	<p>sector en lo local y en lo Nacional. Falta mucha integración porque prevalecen las practicas competitivas. La estructura de integración a nivel de base, de federación y de confederación no funciona como debería ser. se carece de intercooperación económica. (Instituto de Estudios Políticos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una identidad dispersa en el territorio nacional debido a la gran pluralidad de realidades. El movimiento cooperativo tiene bajos niveles de participación local, tanto por no abrirse a nuevas tendencias de participación social, como por concentrarse en mantener (conservar) los recursos y sistemas de producción que ha conseguido en los últimos años. (Instituto de Estudios Políticos).</li> </ul>	<p>con diferentes debilidades, como lo son la pobreza, el conflicto, el bajo desarrollo económico y/o a la necesidad de reestructurar las estrategias de competitividad de este.</p>
---	---	--

## FENÓMENO 6. AGENCIA PARA EL DESARROLLO

### Definición:

Proceso de articulación de actores públicos-sociales-privados con enfoque solidario y asociativo en perspectiva del desarrollo local a través de la construcción y dinamización de agendas regionales de desarrollo.

En este proceso se involucran de manera pertinente: la UAEOS; los gremios; los movimientos sociales; los consejos regionales y locales de planificación; las agencias de cooperación internacional; el DNP; el MCIT; minambiente y las autoridades locales y departamentales.

Se pasa de una gestión del desarrollo desarticulada y sin un norte de acción hacia una gestión articulada, consensuada y con un marco común que orienta la acción de los actores.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 5 de mayo de 2011 se inició formalmente el trabajo de las 5 mesas técnicas de la Comisión Intersectorial de la Economía</li> </ul>		<p>Proceso de articulación de actores públicos-sociales-privados con enfoque solidario y asociativo en</p>

<p>Solidaria, liderada por DanSocial, y en las que se trabajaron aspectos fundamentales del sector como normatividad e institucionalidad, las limitaciones del sector en el tema financiero y contenidos relacionados con las precooperativas y cooperativas de trabajo asociado. Los grupos fueron integrados por 14 entidades del orden nacional y 3 gremios. (Revista Organizaciones Solidarias).</p>		<p>perspectiva del desarrollo local a través de la construcción y dinamización de agendas regionales de desarrollo.</p>
--	--	---

### FENÓMENO 7. DESARROLLO SOSTENIBLE

**Definición:**

En la forma en que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana, se evitara un déficit de recursos, los cuales a través de programas de transformación cultural, bajo enfoque asociativo y solidario, encontrara como optimizar dinámicas de sectores como el de la biotecnología, agroindustria, turismo comunitario, artesanías, transporte fluvial, minería, entre otros, con fines comunes que equilibren y garanticen sostenibilidad a largo plazo.

Se necesita que actores como gremios, movimientos, agencias de cooperación, autoridades locales y departamentales, y el ministerio de medio ambiente se articulen comprometidamente con la sociedad y los recursos naturales.

Se pasa de la disparidad económica y ecológica, a la paridad equilibrada razonable y sustentable.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dansocial impulsó el programa “Agro-Solidario”, que promovió la creación de circuitos económicos solidarios integrando financiación, producción, transformación, comercialización y consumo de productos. El comercio justo y la producción agroecológica solidaria fueron elementos inherentes al programa. El modelo se promovió en 75 municipios de 17 departamentos El fruto se evidenció en 120 circuitos económicos agrupados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo con el informe anual de Coonfecoop, las cooperativas del subsector agropecuario representan el 7,6% del total del sector cooperativo, cuentan con 140.41 asociados y generan 12.013 empleos en el país. Estas cifras demuestran que los modelos asociativos solidarios son una buena y eficiente alternativa para tener en cuenta en las estrategias de desarrollo socioeconómico de las</li> </ul>	<p>En la forma en que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana, se evitara un déficit de recursos, los cuales a través de programas de transformación cultural, bajo enfoque asociativo y solidario, encontrara como optimizar dinámicas de sectores como el de la biotecnología, agroindustria, turismo comunitario, artesanías, transporte fluvial,</p>

<p>en 10 federaciones que asociaron a 25.500 familias campesinas. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 2010 se consolidó la Confederación Agrosolidaria que integra a 25.500 familias campesinas en 16 departamentos del país. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> </ul>	<p>regiones con acción agropecuaria en Colombia. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el marco del Acuerdo para la Prosperidad No. 81, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y el Banco Agrario firmaron un acuerdo que permitirá a las organizaciones del sector financiar sus proyectos productivos con componente asociativo en actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> </ul>	<p>minería, entre otros, con fines comunes que equilibren y garanticen sostenibilidad a largo plazo.</p>
---	--	--

### FENÓMENO 8. EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARIALIDAD SOLIDARIA

**Definición:**

Configuración de tejido social empresarial e institucional para el desarrollo integral de los emprendimientos y la empresarialidad solidaria que apuntan a la búsqueda de la competitividad de las organizaciones empresariales solidarias, abordándose desde un enfoque de innovación social y generación de cadenas, a través del establecimiento de modelos de negocios que aborden la pre incubación, incubación y consolidación y que contemple la comercialización comunitaria, los procesos productivos asociativos y modelos de gestión para el desarrollo empresarial.

Se articulan los siguientes actores: la UAEOS, los gremios, cámaras de comercio, centro de innovación y emprendimiento, Colciencias, MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

Se pasa de la configuración de cadenas productivas basadas en relaciones funcionales hacia la configuración de cadenas productivas basadas en relaciones de desarrollo.

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conformación de los Consejos Locales de Intercooperación, cuyo fin fue la generación de corredores económicos y redes de apoyo por regiones, buscó gestar nuevos caminos en la cooperativización de las organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 10 mil millones de pesos para fomento y fortalecimiento en emprendimiento solidario, son los recursos que durante el 2013 se gestionaron a través de varios proyectos con otras entidades del Estado para impulsar cultura</li> </ul>	<p>Configuración de tejido social empresarial e institucional para el desarrollo integral de los emprendimientos y la empresarialidad solidaria que apuntan a la búsqueda de la competitividad de las organizaciones</p>

<p>socioeconómicas de una localidad, región o país. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de empleo desde la asociatividad lo aportan las cooperativas, que generan 150.000 puestos de trabajo directo y permanente, representando el 2% del trabajo formal en el país y constituyendo el sustento de aproximadamente 450.000 colombianos. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> </ul>	<p>solidaria y generar unidades de empresariedad solidaria que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. (Revista Organizaciones Solidarias).</p>	<p>empresariales solidarias, abordándose desde un enfoque de innovación social y generación de cadenas, a través del establecimiento de modelos de negocios que aborden la pre incubación, incubación y consolidación y que contemple la comercialización comunitaria, los procesos productivos asociativos y modelos de gestión para el desarrollo empresarial.</p>
--	---	--

### FENÓMENO 9. INNOVACIÓN SOCIAL

**Definición:**

Es la configuración de procesos sociales en los que se articulan actores públicos y privados, a través del diseño de un programa integral del emprendimiento y la empresariedad solidaria se transforman en experiencias de valor agregado replicables, que impactan directamente el bienestar de la población y disminuyen las brechas de inequidad.

Se trata entonces de pasar del emprendimiento y la empresariedad solidario de bajo valor agregado y sin impacto en el desarrollo social, hacia procesos y experiencias de emprendimiento y empresariedad solidaria con valor agregado que impacten favorablemente el bienestar social y la equidad.

En este proceso se articulan actores pertinentes como: la UAEOS, los gremios, las cámaras de comercio, los centros de innovación y emprendimiento, Colciencias, el MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

### FENÓMENO 10. SECTORES ESTRATÉGICOS

**Definición:**

Se trata de la configuración de procesos articulados de emprendimiento y empresariedad solidaria en aquellos sectores que por sus características tienen mayor potencialidad para desarrollar el territorio, a través de la definición y construcción de vocaciones económicas en los direccionamientos estratégicos.

En este proceso se articulan actores pertinentes como: la UAEOS, los gremios, las cámaras de comercio, los centros de innovación y emprendimiento, Colciencias, el MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

Es pasar de emprendimientos desarticulados en sectores que no jalonan el desarrollo territorial en el largo plazo, hacia procesos articulados de emprendimiento y empresariedad solidaria en las

vocaciones económicas que se definan para los territorios.		
Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2002-2006 aumento el PIB, paso del 9.7% al 12.1% anual, adicionalmente baja el desempleo, lo cual permite un crecimiento económico.</li> </ul> <p>Se desarrolla mecanismos de inspección, vigilancia y control para el fomento y creación de organizaciones de economía solidaria.</p> <p>Se centró la atención a los sectores: financiero, comercio, agrícola, solidario. (Revista Organizaciones Solidarias).</p>		<p>Se trata de la configuración de procesos articulados de emprendimiento y empresariedad solidaria en aquellos sectores que por sus características tienen mayor potencialidad para desarrollar el territorio, a través de la definición y construcción de vocaciones económicas en los direccionamientos estratégicos.</p>
<b>FENÓMENO 11. REGIONALIZACIÓN</b>		
<p><b>Definición:</b></p> <p>Es la configuración de una estrategia de fomento y supervisión con la cual se crean las condiciones para que el sector solidario y asociativo sea un motor efectivo de desarrollo en las regiones, a través de la apertura de sedes regionales de la institucionalidad del sector, de modo tal que las capacidades institucionales sean pertinentes y actúen en contexto para el desarrollo armónico de las comunidades.</p> <p>Esta estrategia es llevada a cabo por los siguientes actores: la UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de fomento, supervisión y control, el Congreso y el DNP</p> <p>Significa pasar de la centralización hacia una descentralización articulada a las características y condiciones de los territorios.</p>		
Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Plan Nacional de Desarrollo del periodo de 1998-2002- Se dio una grave confiabilidad ante el sector cooperativo, ahorro y crédito, dada a la crisis económica que atravesaba el país, lo cual permeo algunas cooperativas dando lugar a un resurgimiento de la economía solidaria en el ámbito económico y normativo. (Revista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio del fomento y el fortalecimiento del emprendimiento solidario, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias busca encontrar nuevos sectores y oportunidades, en donde los esquemas asociativos se constituyan en herramientas adicionales para la solución de problemas sociales y económicos. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> </ul>	<p>Es la configuración de una estrategia de fomento y supervisión con la cual se crean las condiciones para que el sector solidario y asociativo sea un motor efectivo de desarrollo en las regiones, a través de la apertura de sedes regionales de la institucionalidad del sector, de modo tal que las capacidades</p>

<p>Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta una falencia en la definición de la política y da un cambio en la estructura, la presencia regional de la Unidad cae. (Entrevista interna 10 al 11 marzo/14).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La semilla que desde Organizaciones Solidarias se quiere sembrar por medio de la presencia institucional en todo el país es contribuir a la difusión y el posicionamiento del modelo solidario en las comunidades como un ejemplo de desarrollo económico alternativo, y que el llamado tercer sector de la economía sea cada vez más representativo y amplíe su aporte al desarrollo económico y social en Colombia. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> </ul>	<p>institucionales sean pertinentes y actúen en contexto para el desarrollo armónico de las comunidades.</p>
--	--	--

## FENÓMENO 12. NORMATIVIDAD Y LEGISLACIÓN

### Definición:

Cuerpo de leyes y normativas modernas, coherentes y acordes a las necesidades del sector solidario en Colombia, que brindan acceso real y efectivo a las organizaciones solidarias del país a las condiciones de desarrollo, a través de mesas de trabajo sectorial que participan transversalmente en la elaboración de leyes, ordenanzas, decretos, acuerdos, políticas públicas y documentos Conpes que estimulan la economía solidaria y la práctica de la solidaridad.

En este proceso se articulen actores como: La UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de supervisión y control, el Congreso y las autoridades locales.

Se trata de pasar de ser sujetos pasivos y reactivos en la normatividad y legislación a ser sujetos proactivos y propositivos en la normatividad y legislación que afecte el sector.

<b>Situación histórica</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación Futura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un gran logro, fue la creación del Conpes 3639 del 1 de febrero de 2010, que traza la Política de Desarrollo Empresarial para el Sector de la Economía Solidaria. El número de organizaciones de la economía solidaria se duplicó, pasó de 5.374 a 10.380. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• Nace la Ley 454 de agosto de 1998, que transforma a Dancoop en el Departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trasladan las funciones de política pública a una cartera ministerial y especializa a la Entidad, para convertirla en un operador con la capacidad técnica y operativa necesaria para implementar dichas políticas. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• Se requiere institucionalidad, política</li> </ul>	<p>Cuerpo de leyes y normativas modernas, coherentes y acordes a las necesidades del sector solidario en Colombia, que brindan acceso real y efectivo a las organizaciones solidarias del país a las condiciones de desarrollo, a través de mesas de trabajo sectorial que participan transversalmente en la elaboración de leyes, ordenanzas, decretos, acuerdos, políticas públicas y</p>



<p>Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial) y le asigna la función de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la economía solidaria. Asimismo, se crean la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) con la finalidad de vigilar y controlar; y el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito (Fogacoop), para dar confianza y fortalecimiento a la actividad financiera cooperativa. (Revista Organizaciones Solidarias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que era antes Dansocial no cumplió su tarea, no logró desarrollar una política pública, ni fue un interlocutor, estando en la Mesa de Ministros, nunca funcionó, cada director tuvo agenda, una agenda que siempre estuvo divorciada de los temas sectoriales, había activismo o animismo. (Entrevista ASCOOP -9 abril/14).</li> <li>• Administración de Alfredo Sarmiento: Reorganiza y consolida el sector solidario. Tiene un pensamiento solidario, enfoque cultural, construcción de sociedad., voluntariado, Derecho solidario, bitácora solidaria y comunitarismo del sector solidario. Se construyen escenarios colectivos. (Entrevista interna 10 y 11 Marzo /14).</li> </ul>	<p>pública, recursos e instrumentos para cumplir con el mandato constitucional: “promover, fomentar y proteger las organización y la propiedad solidaria”. (Entrevista REDES COLOMBIA 10 abril/14).</p>	<p>documentos Conpes que estimulan la economía solidaria y la práctica de la solidaridad.</p>
---	---	---

## FENÓMENO 13. CONTRATACIÓN PÚBLICA

### Definición:

Esquema de contratación pública especial que tiene en cuenta las características y naturaleza de las organizaciones del sector solidario y les permite contratar con el Estado. Esto se logra a través de una modificación a la ley 80 de contratación estatal.

En acción participan los siguientes actores: La UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de supervisión y control, el Congreso y las autoridades locales.

Se trata de pasar de un esquema de contratación con el Estado que no facilita el ingreso de las organizaciones solidarias y los trata como cualquier empresa a un esquema de contratación estatal que tiene en cuenta la naturaleza y características de las organizaciones solidarias en Colombia y que cumpliendo con el mandato constitucional de fortalecerlas, facilita su incorporación en las contrataciones estatales.

Nota: Artículos de la constitución nacional que favorecen el sector

- Título II, Capítulo I, artículo 38 "Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad..."
- Artículo 58, inciso 3. "El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad".
- Artículo 333, inciso 3. "...la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial..."

Situación histórica	Situación actual	Situación Futura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 079 de 1988 "Normatividad que regula el cooperativismo y otras formas de la economía solidaria en Colombia"</li> <li>• Decreto 4122 del 2 de noviembre de 2011 "Departamento Administrativo Nacional para la Economía Solidaria"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un reto importante de la nueva entidad fue posicionar su estructura interna para que el sector reconociera en este cambio el fortalecimiento de las capacidades institucionales del Gobierno Nacional en su favor y desvirtuar la tesis de que transformar en Unidad a un Departamento Administrativo constituía un retroceso para el sector. (Revista Organizaciones Solidarias).</li> <li>• Falta voluntad política desde el gobierno central. (Entrevista interna 10 y 11 Marzo /14).</li> <li>• Se necesita una</li> </ul>	<p>Esquema de contratación pública especial que tiene en cuenta las características y naturaleza de las organizaciones del sector solidario y les permite contratar con el Estado. Esto se logra a través de una modificación a la ley 80 de contratación estatal.</p>

	<p>institucionalidad que sea fuerte, que realmente sea transversal, que tenga incidencia en el Estado Colombiano, para hacer valer una economía más plural. (Entrevista REDESS COLOMBIA 10 abril/14).</p>	
--	---	--

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

#### **2.1.4. Priorización de fenómenos de cambio**

##### Conceptualización

La priorización de fenómenos de cambio es un ejercicio que busca determinar cuáles son los fenómenos que tiene la capacidad de mover el sistema. Una organización y/o un sector es un sistema en donde se relacionan todos los fenómenos de manera dinámica. Esta relación posee unos fenómenos que son más importantes que otros, su grado de importancia se mide por la capacidad que posee para afectar toda la organización y/o el sector cuando se realizan acciones de manera directa sobre ellos, son dinámicas y desencadenadoras de procesos, lo que hace que se eleven a la condición de variables estratégicas.

##### Descripción

Existen diversas técnicas a emplear para llevar a cabo un ejercicio de priorización, tales como el análisis estructural, el método de Pareto, el análisis IGO, entre otros. En este caso como el número de fenómenos de cambio es poco, no se llevó a cabo priorización, sino que se realizó un ejercicio de integración de los fenómenos desde una óptica de enfoques de desarrollo para el sector solidario (Tabla 7).

**Tabla 7. Integración de fenómenos de cambio**

DESARROLLO SECTORIAL	DESARROLLO REGIONAL	DESARROLLO EMPRESARIAL	DESARROLLO INSTITUCIONAL
Cultura solidaria y asociativa	Desarrollo local	Emprendimiento y empresarialidad solidaria	Regionalización
Participación, integración y redes	Agencia para el desarrollo	Innovación social	Normatividad y legislación
Posicionamiento y reconocimiento	Desarrollo sostenible	Sectores estratégicos	Contratación pública
Sistema Social Solidario			

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

### Hallazgos

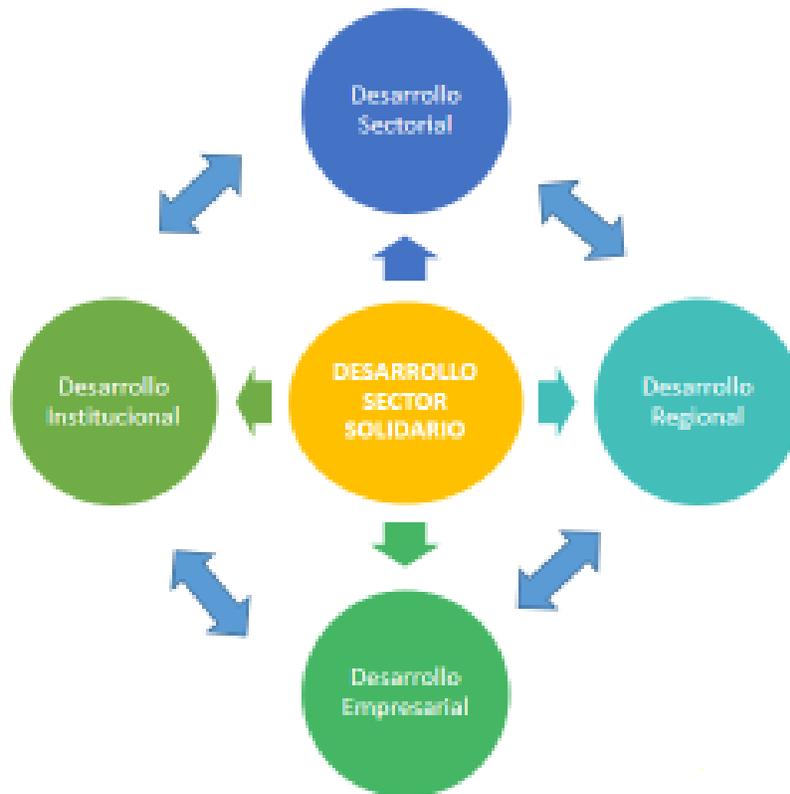
En este sentido, se hallaron cuatro enfoques de desarrollo: 1) sectorial; 2) regional; 3) empresarial; 4) institucional.

- Desarrollo Sectorial: Donde están contenidos los fenómenos de cambio de tipo estructural para el desarrollo del sector, es decir, aquellos que son esenciales en su evolución presente y futura. De acuerdo a esto, se integraron en el Desarrollo Sectorial los siguientes fenómenos de cambio: Cultura Solidaria y Asociativa; Participación, integración y redes; Posicionamiento y reconocimiento y, Sistema Social Solidario.
- Desarrollo Regional: En el que se integran los fenómenos de cambio relacionados con el desarrollo de largo plazo de los territorios. Bajo Desarrollo Regional se integraron los fenómenos: Desarrollo Local; Agencia para el desarrollo y, Desarrollo Sostenible.

- **Desarrollo Empresarial:** Dentro de este desarrollo se encuentran los fenómenos de cambio que tienen relación con el ámbito económico. En este sentido, se integraron los fenómenos Emprendimiento y Empresarialidad Solidaria; Innovación Social y, Sectores estratégicos.
- **Desarrollo Institucional:** Finalmente, en el desarrollo institucional se agruparon los fenómenos de cambio que de acuerdo a los actores del sector evolucionan a partir de la institucionalidad del mismo sector o de otros sectores e instancias del gobierno. En este enfoque de desarrollo se integraron los fenómenos de cambio Regionalización; Normatividad y legislación y, Contratación Pública.

En síntesis la evolución futura del Sector Solidario pasa por actuar desde una visión integradora y articulada en las variables estratégicas que son el Desarrollo Sectorial, el Desarrollo Regional, el Desarrollo Empresarial y el Desarrollo Institucional (Figura 17).

**Figura 17. Fenómenos de cambio priorizados**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## 2.2. FASE II. MAPEO DE ACTORES Y DISEÑO DE ESCENARIOS

### 2.2.1. Mapeo y análisis de actores

#### Concepto:

El mapeo y análisis de actores sociales<sup>7</sup> es un ejercicio requerido para la construcción de escenarios, son los actores quienes diseñan y construyen el futuro. “El análisis de actores se basa en el reconocimiento de que los actores que conforman el sistema estudiado tienen una influencia

<sup>7</sup> Entendiéndose por actor social al individuo, grupo, organización o institución que actúa en representación de sus intereses con el propósito de realizarlos. Cada actor cuenta con cierta posición, cantidad de poder y capacidad de oportunidad para obtener sus objetivos, dentro de un sistema complejo de interacciones y relaciones, a través de propuestas y negociaciones. Recuperado el 10 de agosto de 2014 del sitio web <http://www.osman.es/ficha/11455>.

determinante en la evolución futura del mismo. Conocer los planes, estrategias, influencias y equilibrios de poder entre los actores es esencial en todo ejercicio de prospectiva”<sup>8</sup>.

Esta fase tiene como objetivo identificar los actores considerados estratégicos para el desarrollo de los escenarios futuros, en función de los propósitos que tienen y pueden tener frente a las variables estratégicas, su grado de interés y el poder de influencia sobre los demás actores.

Brindando también el análisis de las relaciones de alianzas o de conflictos de los actores frente a las variables estratégicas con el propósito de determinar cómo se condicionan los diferentes escenarios de apuesta.

Este análisis se hace a través de la técnica MACTOR que significa Matriz de Alianzas, Conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones. Con este método se busca valorar las relaciones de fuerza necesarias entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias respecto a los objetivos futuros planteados. Sirve para Analizar las acciones y negociaciones que se deben plantear entre los actores para la construcción de los propósitos futuros.

---

<sup>8</sup> GAUNA D y otros. *Análisis de actores. Aplicación del método MACTOR*. Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico. Buenos Aires 2014. Recuperado el 10 de agosto de 2014 del sitio web [http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-actores-aplicacion-del-metodo-mactor/at\\_multi\\_download/file/INTA%20Diego%20GAUNA%20y%20Candela%20MARTINEZ%20GO%20C3%91I-%20An%20C3%A1lisis%20de%20actores.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-actores-aplicacion-del-metodo-mactor/at_multi_download/file/INTA%20Diego%20GAUNA%20y%20Candela%20MARTINEZ%20GO%20C3%91I-%20An%20C3%A1lisis%20de%20actores.pdf)

Este método tiene dos fases:

- **Fase 1. Matriz de actores por objetivos:** En esta fase se examina el compromiso de los actores frente a los objetivos, identificando las alianzas y conflictos entre ellos. Esta matriz se califica de -2 a +2, de menor a mayor compromiso (Tabla 8).

**Tabla 8. Escalas de calificación en la matriz actores por objetivos**

Calificación	Significado
-2	Oposición fuerte
-1	Oposición débil
0	Indiferencia
+1	Compromiso débil
+2	Compromiso fuerte

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

- **Fase 2. Matriz de actores por actores:** Con esta matriz se determina el grado de poder de los actores, es decir, los grados de conflicto e influencia, respondiendo a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué tanta influencia tiene el actor X frente al actor Y?
  - ¿Qué tanta influencia tiene el actor Y frente al actor X?

Esta matriz se califica de 0 a 3, siendo: 0: Nula, 1: Débil, 2: Moderada, 3: Fuerte (Tabla 9).

**Tabla 9. Escalas de calificación en la matriz actores por actores**

Calificación	Significado
0	Nula
1	Débil
2	Moderada
3	Fuerte

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Los resultados de la valoración de la matriz actores por actores se llevan a un plano cartesiano, allí se puede visibilizar cuales son los actores determinantes, cuales los actores claves, cuales los actores palanca, cuales los actores futuro y cuales los actores resultado (Figura 18).

Figura 18. Tipos de actores según el nivel de influencia y dependencia



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Descripción

Para el mapeo y análisis de actores se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- 1. Construcción de objetivos para las variables estratégicas.** Dado que en este ejercicio las variables estratégicas están integradas por fenómenos que son de gran importancia para el desarrollo futuro del sector, la construcción de propósitos se hizo para cada uno de los fenómenos de cambio que contienen las variables estratégicas (Tabla 10).

**Tabla 10. Objetivos de las variables estratégicas**

VARIABLE ESTRATÉGICA	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
<b>Desarrollo sectorial</b>	Se construye la escuela de pensamiento solidario y asociativo.	Se configura y se desarrolla el Ecosistema para el apoyo del sector solidario.	Se logra el posicionamiento, la Visibilización y la transversalidad del sector solidario.	Se construye y se desarrolla el modelo de gestión para el impulso del Sistema Social Solidario.
<b>Desarrollo regional</b>	Se elaboran y ejecutan planes de desarrollo local que trabaja por el desarrollo humano, la consolidación de la democracia y la reconciliación en los territorios.	Se construye y dinamiza agendas de desarrollo con enfoque solidario y asociativo.	Se dinamiza bajo esquemas solidarios y asociativos, sostenibles, los sectores de: la biotecnología, la agroindustria, el turismo comunitario, el transporte fluvial y la minería.	
<b>Desarrollo empresarial</b>	Se configuran modelos de negocios para las cadenas productivas que se abordan para el fortalecimiento y desarrollo integral y la competitividad de los emprendimientos y la empresariedad solidaria.	Se diseña y se pone en marcha un programa integral de innovación social para el emprendimiento y la empresariedad solidaria.	Se define y construye vocaciones económicas locales sobre las cuales se configurarán procesos articulados de emprendimiento y empresariedad solidaria.	
<b>Desarrollo institucional</b>	Se lleva la oferta y la capacidad de la institucionalidad del sector a las regiones, para el desarrollo armónico de las comunidades.	Se constituyen y se dinamizan mesas de trabajo sectoriales permanentes para la participación en la construcción de la política pública sectorial.	Se genera un entorno político y legal, favorable para la incorporación de las organizaciones solidarias en la contratación con el Estado.	

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**2. Identificación de actores sociales.** En este ejercicio de planeación prospectiva se identificaron cuatro grupos de actores. Un primer grupo de actores internos, en el que se encuentran los actores que están orientados directamente al desarrollo de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Un segundo grupo de actores fue el sectorial, donde se ubican los actores que están orientados al desarrollo del sector. El tercer grupo de actores fue el social, en el que se encuentran los actores que están orientados a las relaciones del sector. Y un cuarto grupo está el Estado, mirado desde las entidades e instituciones del gobierno con las que se daría la transversalidad. En total se identificaron diecinueve (19) actores sociales (Tabla 11).

**Tabla 11. Actores sociales identificados**

INTERNO (2)	SECTORIAL (3)	SOCIAL (7)	ESTADO (7)
1. UAEOS	1. Gremios	1. Universidades-Centros de investigación-Centros de innovación-Centros de emprendimiento	1. DNP
2. Ministerio de trabajo	2. Cones	2. Organizaciones de base	2. MEN-Sena-Colciencias
	3. Consejos Pedagógicos	3. Empresa privada y Cámaras de Comercio	3. Ministerios
		4. Medios de comunicación	4. Autoridades locales y departamentales
		5. Movimientos sociales	5. Entidades de fomento
		6. Consejos regionales y locales de planificación	6. Entidades de supervisión y control
		7. Agencias de cooperación internacional	7. Congreso

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

- 3. Taller con expertos para la valoración de actores:** La valoración de los actores se hizo con dos grupos de expertos. Un primer taller se realizó con personal de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, para ello se seleccionó con el comité técnico a aquellos funcionarios que desde su rol tuvieran una relación directa con los actores sociales identificados. Un segundo taller se llevó a cabo con instituciones del sector solidario, en este taller participaron la Universidad Cooperativa de Colombia, Redess- Colombia (Red de Integración de la Solidaridad y la Economía Social y Solidaria), la Superintendencia de Economía Solidaria, Conamutual, Gestar Salud – AMMA, ASFE (Asociación de Fondos de Empleados de Bogotá) y la Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop). En total participaron 18 expertos.

Para la elaboración de ambas matrices y presentación de hallazgos se tomó el promedio de las valoraciones hechas por los dos grupos de expertos (Anexo 7).

Hallazgos:

**Fase 1. Actores por objetivos**

De acuerdo a la valoración hecha por los expertos (Anexo 7) se presenta a continuación el análisis de actores frente al desarrollo futuro de los objetivos.

**Tabla 12. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Sectorial**

DESARROLLO SECTORIAL				
Objetivos	Actores comprometidos	Actores indiferentes	Actores que se oponen	
1	Se construye la escuela de pensamiento solidario y asociativo	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS CONES Universidades, centros de investig. Y de innovac., centros de emprendimiento Mov. Sociales Ent. de supervisión y control</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Gremios Cons. Pedagógicos Org. de base MEN Ministerios</p>	<p>Empresa privada y Cámaras de Comercio Cons. regionales y locales de planificación Agencias de cooperación internacional DNP Autoridades locales y departamentales Congreso</p>	Ninguno
2	Se configura y se desarrolla el Ecosistema para el apoyo del sector solidario	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Universidades, centros de invest. Innov y de emprend.</p>	<p>Consejos Pedagógicos Cons. Regionales y locales de planificación Ent. De supervisión y control</p>	

		<p>Org. de base Mov. Sociales</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Gremios CONES Emp. Privada y Cám. De CCio Agencias de Cooperación Intnal DNP MEN Ministerios Autoridades locales y dptales Congreso</p>		
3	Se logra el posicionamiento, la visibilización y la transversalidad del sector solidario	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Ministerio de trabajo MEN Ministerios</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Gremios Cones Universidades, centros de invest. Innov y de emprend. Org. De base Empresa privada y Cám. De ccio Mov. Sociales Agencias de coop. Intnal Autoridades locales y dptales Ent. De superv. Y control</p>	<p>Consejos pedagógicos Cons. Regionales y locales de planificación DNP Congreso</p>	
4	Se construye y se desarrolla el modelo de gestión para el impulso del Sistema Solidario	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Gremios Agencias de Coop. Intal Ministerios</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Cones Universidades, centros de invest. Innov y de emprend. Org. De base Mov. Sociales Consejos regionales y</p>	<p>Consejos Pedagógicos Empresa privada y Cámaras de Comercio</p>	<p>Entid. De supervisión y control</p>

		locales de planific. DNP MEN Autoridades locales y dptales Congreso		
--	--	--	--	--

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**Tabla 13. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Regional**

DESARROLLO REGIONAL				
	Objetivos	Actores comprometidos	Actores indiferentes	Actores que se oponen
1	Se elaboran y ejecutan planes de desarrollo local que trabaja por el desarrollo humano, la consolidación de la democracia y la reconciliación en los territorios.	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Gremios Cones Univ, centros de invest, de innov y emprend. Mov. Sociales Agencias de coop. Intal MEN</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Consejos Pedagógicos Org. de base Emp. Privada y Cám. CCio Cons. Regionales y locales de planificación DNP Ministerios Autoridades locales y dptales Ent. De superv. Y control Congreso</p>		
2	Se construyen y dinamizan agendas de desarrollo con enfoque solidario y asociativo.	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Gremios Mov. Sociales Agencias de coop. Intal</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Consejos pedagógicos Univ. Centros de invest,</p>	Cones DNP Congreso	

		<p>innovac y emprend. Org de base Empresa privada y Cám. De CCio Consejos regionales y locales de planificación MEN Ministerios Autoridades locales y dptales Ent. De superv y control</p>		
3	<p>Se dinamiza bajo esquemas solidarios y asociativos, sostenibles, los sectores de: la biotecnología, la agroindustria, el turismo comunitario, el transporte fluvial y la minería.</p>	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Gremios Mov sociales Agencias de coop intnal</p> <p><b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Consejos pedagógicos Univ, centros de invest, innovac y emprend. Org de base Emp. Privada y Cámaras de ccio Consejos regionales y locales de planific DNP MEN Ministerios Autor. Locales y dptales Ent. De superv y control Congreso</p>		<p>Cones</p>

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**Tabla 14. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Regional**

DESARROLLO EMPRESARIAL				
	Objetivos	Actores comprometidos	Actores indiferentes	Actores que se oponen
1	<p>Se configuran modelos de negocios para las cadenas productivas que se abordan para el fortalecimiento y desarrollo integral y la competitividad de los emprendimientos y la</p>	<p><b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Mintrabajo Gremios Univ. –Centros de inves, innov y emprend. Org de base Emp privada y cám. de</p>	<p>Consejos pedagógicos Congreso</p>	<p>Ent. de superv. Y control</p>

	empresarialidad solidaria.	ccio Agencias de coop intal  <b>Compromiso débil:</b> Cones Mov sociales Cons. Regionales y locales de planificac. DNP MEN Ministerios Autoridades locales y dptales		
2	Se diseña y se pone en marcha un programa integral de innovación social para el emprendimiento y la empresarialidad solidaria.	<b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Univers. Centros de invest, innovac y emprend Agencias de coop intal  <b>Compromiso débil:</b> Mintrabajo Gremios Cones Consejos pedagógicos Org de base Emp privada y cám de ccio Mov sociales DNP Ministerios Autorid. Locales y dptales Ent. de supervisión y control	Consejos regionales y locales de planificación MEN Congreso	
3	Se define y construye vocaciones económicas locales sobre las cuales se configurarán procesos articulados de emprendimiento y empresarialidad solidaria.	<b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Gremios Emp. Privada y cámaras de ccio Agencias de coop intal MEN  Compromiso débil: Mintrabajo Cones Consejos pedagógicos Univ, centros de invest, innovac y emprend Org de base Mov sociales Consejos regionales y locales de planif Ministerios	DNP Congreso	

		Autoridades locales y dptales Entidades de superv y control		
--	--	--	--	--

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**Tabla 15. Posición de los actores frente a los propósitos del Desarrollo Institucional**

DESARROLLO INSTITUCIONAL				
	Objetivos	Actores comprometidos	Actores indiferentes	Actores que se oponen
1	Se lleva la oferta y la capacidad insitucional del sector a las regiones, para el desarrollo armónico de las comunidades	<b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Ministerio de trabajo Cones Mov <b>Compromiso débil:</b> Gremios Consejos pedagógicos Univ. Centros de investig, innovac y emprend Org de base Consejos regionales y locales de planificac Agencias de coop intnal Autorid. locales y dptales Congreso	Empresa privada y cámaras de ccio DNP MEN	
2	Se construyen y se dinamizan mesas de trabajo sectoriales permanentes para la participación en la construcción de la Política Pública Sectorial.	<b>Compromiso fuerte:</b> UAEOS Mintrabajo Cones Consejos pedagógicos Mov sociales Ministerios <b>Compromiso débil:</b> Gremios Univ. Centros de invest, innovac y emprend Org de base Consejos regionales y locales de planific Agencias de coop intnal MEN Congreso	Emp privada y cámaras de ccio DNP Autoridades locales y dptales	Entidades de superv y control
3	Se genera un entorno	<b>Compromiso fuerte:</b>	Emp privada y cámaras de	

	político y legal, favorable para la incorporación de las organizaciones solidarias en la contratación con el Estado	UAEOS Gremios Consejos pedagógicos Ministerios  <b>Compromiso débil:</b> Ministerio de trabajo Cones Univ. Centros de invest, innovac y emprend Org de base Mov sociales Ent. de superv y control Congreso	ccio Consejos regionales y locales de planific Agencias de coop intnal DNP MEN Autoridades locales y dptales	
--	---	--	---	--

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## Fase 2. Actores por actores (Anexo 8)

De acuerdo al análisis de actores por actores en el que se examina la influencia y dependencia se identificaron para este ejercicio tres tipos de actores: determinantes, claves y palancas (Tabla 16).

**Primer cuadrante. Actores determinantes:** Como actores determinantes están los que se ubican en el cuadrante superior izquierdo, en este caso, el Departamento Nacional de Planeación. Es un actor con mucha influencia y poca dependencia. Tiene la capacidad de incidir en las decisiones del resto de los actores.

**Segundo cuadrante. Actores claves:** Como actores claves están los que se ubican en el cuadrante superior derecho, es decir, aquellos que tienen alta influencia y alta dependencia. En este cuadrante quedaron ubicados los Medios de Comunicación; Mineducación; Mintrabajo y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. La importancia de los actores claves radica en que pueden alterar el sistema por su capacidad de incidir en los demás, son

claves porque con ellos se debe actuar desde el corto plazo para procesos de largo plazo y/o de transformación estructural.

**Centro. Actores palancas:** Conocidos también como actores objetivo, son actores sobre los que se tiene un nivel medio de influencia y que poseen un nivel medio de capacidad para influir sobre otros actores. Para los resultados de este ejercicio se encontraron en este nivel las Universidades, Ministerios; las Organizaciones de base; los Gremios; las Autoridades locales y departamentales; los Movimientos Sociales; los Consejos de planificación; las entidades de fomenos; el Congreso; los Consejos pedagógicos; los Cones; la Empresa privada y, las Entidades de Supervisión.

**Tabla 16. Actores resultantes por cuadrante.**

CUADRANTE 1 ACTORES DETERMINANTES	CUADRANTE 2 ACTORES CLAVES
<b>Departamento Nacional de Planeación</b>	Medios de comunicación MEN-Sena-Colciencias Ministerio de trabajo UAEOS
<b>CENTRO</b> <b>ACTORES PALANCA</b>	
<b>Gremios</b> <b>Cones</b> <b>Consejos Pedagógicos</b> <b>Universidades y Centros de investigación, de innovación, de emprendimiento</b> <b>Organizaciones de base</b> <b>Empresa privada y Cámaras de Comercio</b> <b>Movimientos sociales</b>	Consejos regionales y locales de planificación Agencias de cooperación internacional Ministerios Autoridades locales y departamentales Entidades de fomento Entidades de supervisión y control Congreso

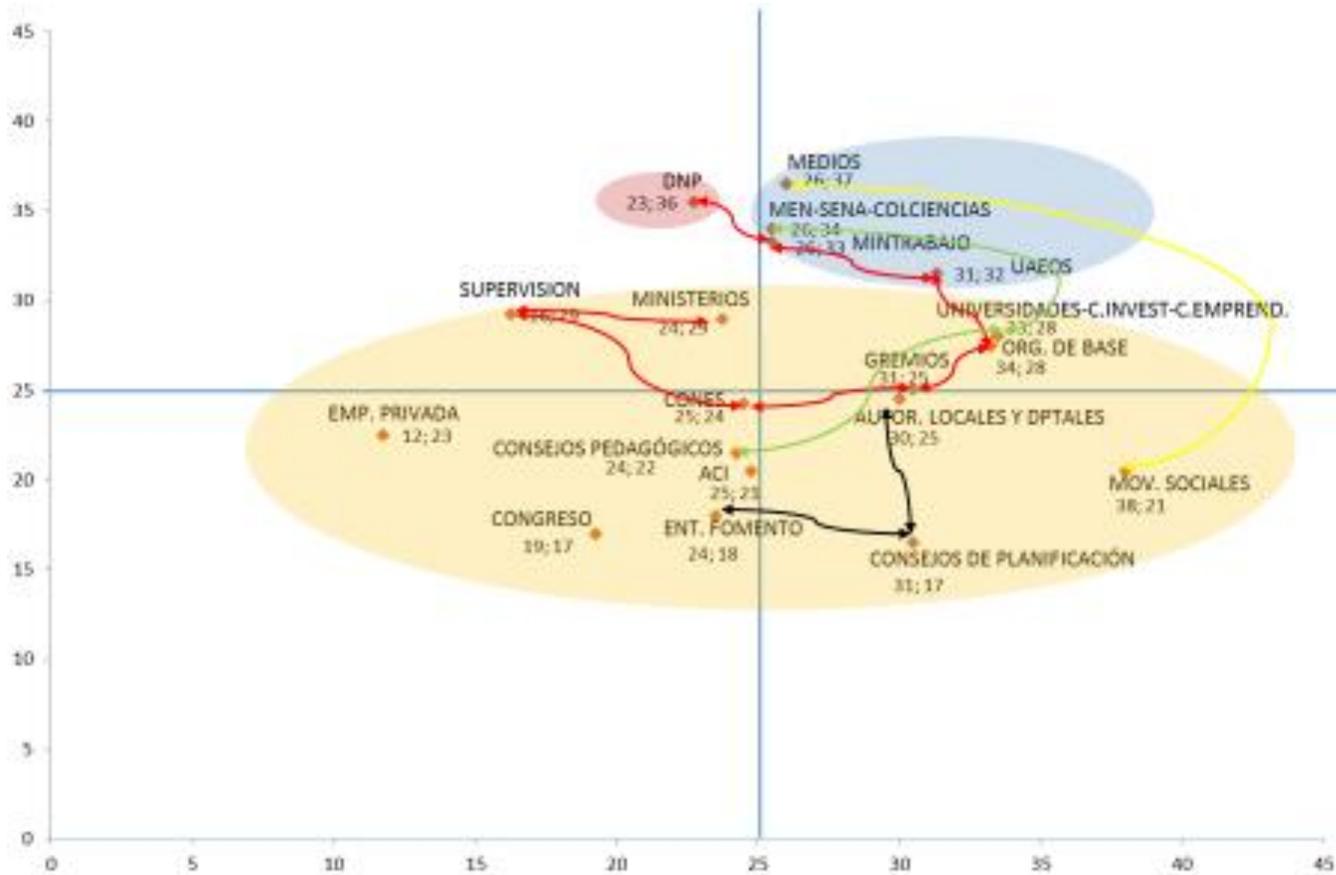
Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

Al analizar el resultado de actores a la luz de las variables claves y haciendo algunas conexiones entre los actores se hallan cuatro estrategias fuertes:

- 1) Trabajo con medios de comunicación y movimientos sociales en la visibilización y posicionamiento del sector (línea amarilla).
- 2) Consolidación de la Escuela de pensamiento a través de un trabajo con el sector educativo, es decir, Ministerio de educación nacional; Universidades, centros de investigación, innovación y emprendimiento; Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y, Consejos Pedagógicos (línea verde).
- 3) Estrategia de transversalidad con el DNP; MIntrabajo; Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias; Organizaciones de base; Gremios; Cones; Entidades de Supervisión y Ministerios (línea roja).
- 4) Una estrategia de desarrollo del sector solidario en los territorios con las Autoridades locales y departamentales; los Consejos de Planificación y, las Entidades de Fomento.

El resto de actores con los que no se establece una línea de relación en el gráfico corresponde a actores que de una u otra manera entran a apalancar en cierto momento, algunas de estas estrategias. (Figura 19).

Figura 19. Resultado análisis de actores por actores



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## 2.2.2. Diseño de escenarios posibles y deseados

### Concepto

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación (imagen) que se presentará en el futuro (temporalidad) y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura con coherencia, en donde los actores juegan un papel determinante mediante la voluntad y la acción.

Los escenarios deben cumplir con unas características: (i) temporalidad, (ii) imagen de futuro para reflejar los propósitos, (iii) trayectoria(s) que permitan reflejar la estrategia y (iv) definir el papel que asumen los diferentes actores.

- **La temporalidad:** Es el período durante el cual, en forma intuitiva o instintiva, se logrará la transformación de los objetos: el deseo que algo ocurra en un determinado período de tiempo, depende de la voluntad de los actores y, por supuesto, de las potencialidades, capacidades, oportunidades y restricciones del territorio, previstas en el escenario apuesta.
- **La imagen:** Es una representación mental, individual o colectiva de ideas propositivas, de un estado imaginado futuro de las cosas, contiene un «orden del mundo» (que evolucionan con el tiempo) que organiza una estructura y una relación entre las personas, la sociedad y la naturaleza. Situación imaginada acerca del estado de las cosas que adviene en algún tiempo futuro: para soñar orientando el actuar.
- **La trayectoria:** Conjunto de acciones (programas, proyectos y actividades) que dan cuenta del propósito (imagen) individual y colectivo de las representaciones mentales o de los estados imaginados de futuro.

- **Los actores:** Trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos gobiernan sobre las variables claves para el futuro del sistema que surgieron de la priorización de variables.

En el momento del diseño de esta fase se pueden encontrar escenarios posibles, deseables, tendenciales, entre otros. En la práctica, el escenario apuesta sobre el que se direcciona las acciones estratégicas, es el DESEABLE (que efectivamente se pueda lograr teniendo en cuenta las capacidades, potencialidades y restricciones del sector, territorio u organización).

### Descripción

Se hizo un taller con expertos en el que de acuerdo a los cuatro enfoques de desarrollos definidos se les solicitó valorar la situación actual, la tendencial y la apuesta al 2018 de cada uno de los factores de cambio existentes en las dimensiones, posteriormente plantearon líneas estratégicas, propósitos y trayectorias para llegar a esos escenarios.

Los criterios de evaluación para los escenarios fueron:

<b>F=FUERTE</b>	<b>Entre 70% y 100%</b>
<b>M:MODERADO</b>	<b>Entre 40% y &lt; 70%</b>
<b>D: DEBIL</b>	<b>&lt; 40%</b>
<b>N: NULO</b>	<b>0%</b>

### Hallazgos:

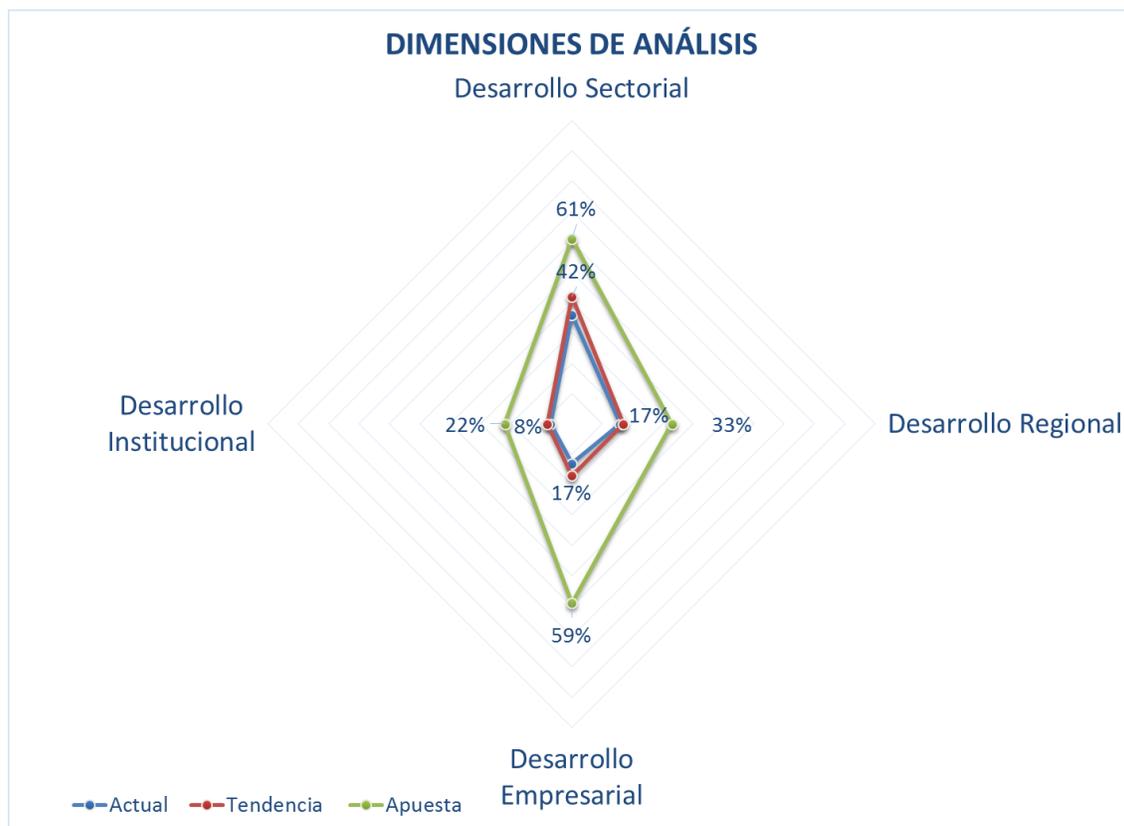
En la figura 20, de acuerdo a la valoración hecha por los expertos se visualizan los escenarios actual, tendencial y deseado para los cuatro enfoques de desarrollo. El escenario actual, que está representado por la línea azul expresa las condiciones actuales del sector solidario en sus cuatro dimensiones de desarrollo: el Desarrollo Sectorial se percibe como el de mayor avance con una

valoración del 36%; el Desarrollo Regional, con un nivel débil, presenta una valoración del 16%; el Desarrollo Empresarial en la actualidad es considerado débil con una valoración del 13% y, el Desarrollo Institucional es el que presenta un nivel menor con un valor del 7%.

Ahora bien, el escenario tendencial que se encuentra en la figura 20 marcado con la línea roja es ligeramente más grande que el actual. Se refiere a la trayectoria que tomaría el sector si las acciones continúan siendo las mismas de hoy, en este caso, las condiciones de las dimensiones de desarrollo para el 2018 serían: Desarrollo Sectorial con un nivel moderado (42%); el Desarrollo Regional y Empresarial continuarían siendo débiles con niveles del 17% cada uno y, el Desarrollo Institucional sólo mejoraría a un 8%.

Contrario a los anteriores, el escenario apuesta al 2018 muestra un cambio significativo (línea verde). Bajo este escenario los niveles de desarrollo del sector son visiblemente mayores, indicando la adopción de acciones transformadoras para el sector. En este sentido, el Desarrollo Sectorial alcanza un nivel del 61%, el Desarrollo Regional del 33%, el Desarrollo Empresarial del 59% y el Desarrollo Institucional del 22%. Este escenario es el que los actores desean y pueden alcanzar bajo unas acciones distintas a las del pasado.

**Figura 20. Escenarios actual, tendencial y apuesta de desarrollo del Sector Solidario**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

**Tabla 17. Valoración de escenarios actual, tendencial y apuesta del Sector Solidario**

DIMENSIONES DE ANALISIS	Actual	Tendencia	Apuesta
<b>Desarrollo Sectorial</b>	36%	42%	61%
<b>Desarrollo Regional</b>	16%	17%	33%
<b>Desarrollo Empresarial</b>	13%	17%	59%
<b>Desarrollo Institucional</b>	7%	8%	22%

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

### 2.2.3. Escenario apuesta

#### Descripción

Con el análisis de escenarios hechos en el numeral anterior y teniendo en cuenta que las aspiraciones de los actores estaban encaminadas hacia el escenario apuesta se procedió en talleres participativos a recoger elementos de acción para la configuración del escenario apuesta, el cual se presenta a continuación.

La narración del escenario contiene las dimensiones de desarrollo y el estado que se pretende alcanzar en cada una de ellas al 2018. Además, describe los componentes fundamentales para llegar este escenario apuesta, las acciones y actores que se deben involucrar, trazando toda una ruta de acción de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias para el desarrollo del Sector Solidario en los próximos cuatro años.

### **ESCENARIO APUESTA**

Hoy, en el año 2018 la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias logró que se ganara el reconocimiento del sector solidario en sus diferentes manifestaciones, desde los desarrollos sectoriales, regionales, económicos e institucionales, como una expresión fundamental, incluyente y equitativa, que tributó directamente a los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 que buscaba la Paz, la Equidad y la Educación.

Desde el desarrollo sectorial, se ha venido ganando conciencia de la importancia de abordar lo solidario y asociativo desde una perspectiva de transformación cultural, como elemento sustantivo para el establecimiento de relaciones sociales amalgamadas por la solidaridad, un

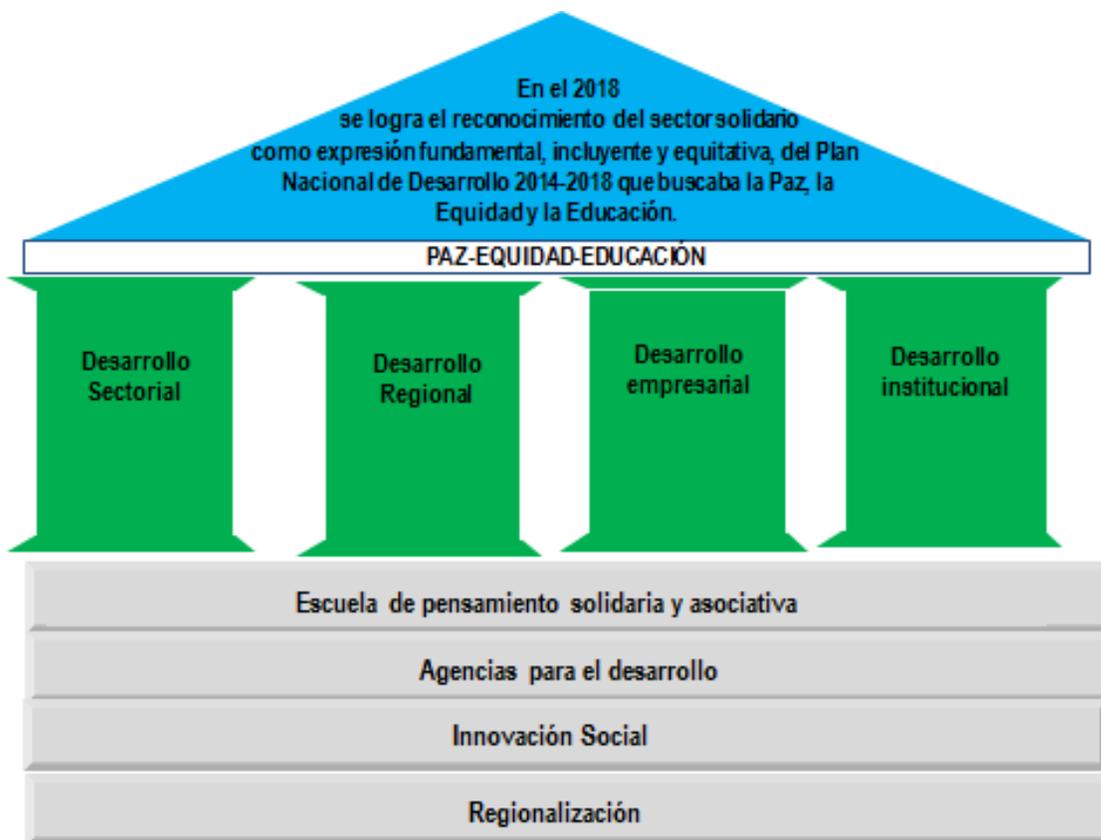
Sistema Social Solidario, lo que permitió el elevamiento de la participación de sus miembros de manera consciente, deliberativa e influyente en los diferentes escenarios de desarrollo surgidos de los procesos de instalación de la paz, la equidad y la educación; siendo hoy reconocido y posicionado como un sector clave para el desarrollo económico, político y social del país.

La importancia que han ganado las regiones en los procesos de reconciliación nacional ha sido efecto de su abordaje desde la multidimensionalidad del desarrollo y la convergencia regional, en donde se expresan los enfoques de lo local, lo sostenible, lo humano, lo poblacional y los derechos, todos ellos integrados en las agencias, alianzas público-privadas, y sus agendas para el desarrollo que respondieron a las estrategias regionales de territorialización del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, que vienen siendo lideradas por las organizaciones y las prácticas asociativas y solidarias en los departamentos y municipios de Colombia.

Como un derivado de estas agendas de desarrollo, las regiones priorizaron y focalizaron sus acciones en lo económico hacia sectores estratégicos que resultaron del análisis de las ventajas comparativas, los desarrollos endógenos y las potencialidades futuras de los territorios; en los que el sector solidario fue un actor fundamental para su definición e implementación a través del establecimiento de nuevas políticas, programas y proyectos orientados al estímulo y desarrollo del emprendimiento y la empresarialidad solidaria, respondiendo así, a las políticas de generación de empleo derivadas del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, haciendo énfasis en procesos de innovación social que incluyeron actores y problemáticas sociales tradicionalmente no consideradas y hoy vitales en los escenarios de paz, equidad y educación.

Desde el desarrollo institucional, la transversalización de la asociatividad y la solidaridad se materializó en expresiones orgánicas con presencia e incidencia en las regiones, posibilitando mejoramientos y adaptaciones en la normatividad, la legislación y la elevación de la capacidad de contratación pública y privada de las organizaciones solidarias y asociativas, todas necesarias para los nuevos escenarios de paz, equidad y educación, contribuyendo a las metas de buen gobierno expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

**Figura 21. Escenario apuesta Sector Solidario**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## DESARROLLO SECTORIAL

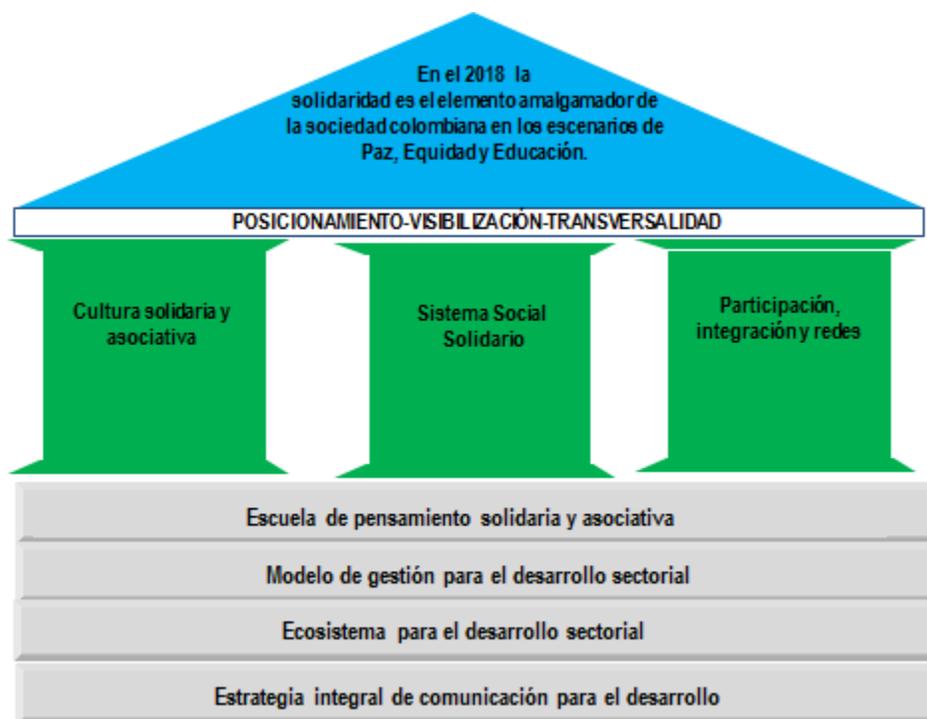
Para el desarrollo y la transformación del sector se abordó la *cultura solidaria y asociativa* como un proceso mediante el cual se buscó consolidar una línea de pensamiento en torno a la identidad solidaria. Desde una perspectiva de generación de cultura, se gestaron espacios de reflexión, apropiación, acción y retroalimentación a través de una escuela de pensamiento, en la que se desarrollaron procesos formativos, líneas investigativas y transferencia de conocimiento que impactaron el desarrollo personal y organizacional de manera solidaria y asociativa, en donde primaron las acciones de carácter colectivo y asociativo. Algunas de las acciones que se destacaron son la articulación al Programa De Cero a Siempre y la contribución al aumento de la cobertura en educación superior, expresadas como metas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. En este proceso se articularon de manera pertinente las universidades, los consejos pedagógicos y la UAEOS.

Esta transformación cultural fue determinante para el desarrollo del *Sistema Social Solidario*, entendido como el conjunto de componentes y relaciones que actúan y se orientan a configurar la construcción de una sociedad más humana, equitativa, justa y solidaria, en donde se expresan tres propósitos: el ser humano como centro del proceso, el pensamiento solidario y asociativo y, el desarrollo sostenible en un contexto local. Se definió e implementó un modelo de gestión que incorpora la filosofía solidaria y asociativa, las definiciones y apuestas estratégicas, e instaura, los procesos, estructuras e indicadores, para el desarrollo del Sistema Social Solidario. En este sistema se articularon la UAEOS, los gremios del sector, las entidades acreditadas, la empresa privada, los ministerios, las universidades, los medios de comunicación y la sociedad civil.

Buscando la consolidación del Estado Social de Derecho como aspecto destacado dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, desde *la participación, la integración y las redes* se establecieron diálogos integrales e integrados que apuntaron a construir una visión compartida como elemento vital para la configuración del ecosistema, que buscó el desarrollo del sector como agente vital en el desarrollo regional. En este ejercicio participaron de manera activa nuevos liderazgos, base determinante en la consolidación del movimiento solidario y de la configuración de redes colaborativas de carácter multidimensional que contribuyeron a la reconstrucción de los tejidos sociales, basamentos de los ecosistemas solidarios, necesarios para las apuestas de los escenarios de paz, equidad y educación.

El abordar la transformación cultural, el Sistema Social Solidario y la participación, integración y trabajo en red, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, permitió al Sector ganar niveles apropiados de posicionamiento sectorial, visibilización y transversalidad. A este propósito coadyuvaron estrategias comunicativas para el desarrollo que estimularon la consolidación de la incidencia en la toma de decisiones orientadas al desarrollo sectorial; la transversalidad en las políticas del Estado y, la visibilidad estadística y la georreferenciación. Algunas de las acciones que se destacan son la contribución a la Red de Observatorios del Mercado de Trabajo y la generación de estadísticas territoriales bajo estándares OCDE. En esta estrategia se articularon los medios de comunicación, los gremios, la UAEOS y el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación.

**Figura 22. Escenario apuesta Desarrollo Sectorial**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## DESARROLLO REGIONAL

Las definiciones del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 hicieron un énfasis significativo en el desarrollo regional buscando elevar las metas de inversión, disminuir los índices de pobreza y mejorar el coeficiente de Gini. Para responder a este reto el sector solidario y asociativo asumió el desarrollo regional como su escenario natural para la paz, la equidad y la educación, y lo abordó desde lo integral, lo multidimensional y desde la convergencia regional, en donde se expresaron los enfoques de lo local, lo sostenible, lo humano, lo poblacional y los derechos.

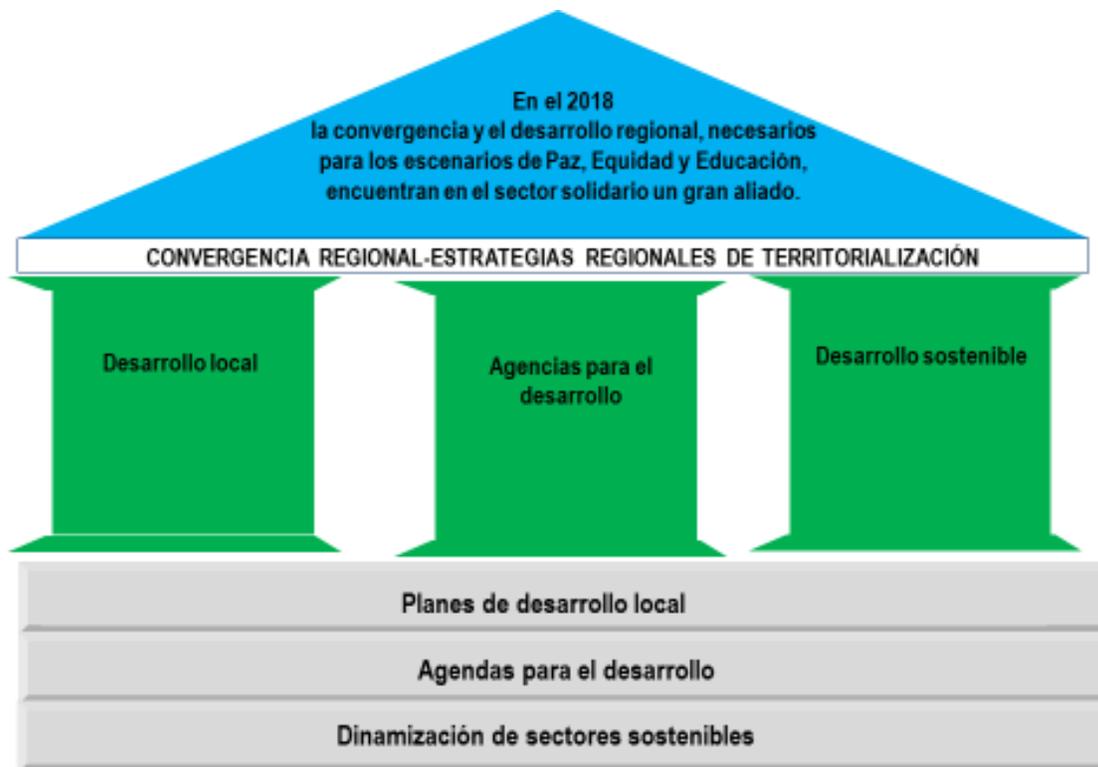
Desde el desarrollo local se trabajó sobre la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de las regiones, considerando a los actores que tienen presencia e incidencia en ellas, como la base de su construcción. Los planes de desarrollo local que emergieron, en el contexto de la convergencia regional se levantaron teniendo como pilar el desarrollo humano, la consolidación de la democracia, la superación del conflicto, el bajo desarrollo económico. En este sentido, se llevaron a cabo estrategias centradas en el desarrollo de la infraestructura que elevaron la competitividad estratégica a través del mejoramiento de las redes viales, en donde el sector solidario y asociativo jugó un papel protagónico. A estas estrategias se articularon actores fundamentales capaces de desatar procesos de gran envergadura, tales como: gremios, movimientos sociales, agencias de cooperación, autoridades locales y departamentales, y redes sociales.

Para la dinamización de las nuevas apuestas territoriales y los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 se impulsaron las Agencias para el desarrollo en las regiones, que respondían a los ejes articuladores de desarrollo definidos para cada una de estas. Las cuales permitieron la articulación de actores públicos-sociales-privados a través de la construcción y dinamización de agendas regionales de desarrollo, en las que se plasmaron los planes firmados entre la nación y el territorio para fortalecer la articulación de fuentes de inversión que se orientaron regionalmente de la siguiente manera: un Caribe sin pobreza extrema, competitiva y próspera; un Pacífico competitivo y con equidad; un Centro Oriente con conectividad para la integración; un Centro Sur con desarrollo del campo y paz; un Llano con desarrollo en el campo, petróleo y agua; y un Eje Cafetero con talento humano innovador. En este proceso se involucraron: la UAEOS; los gremios; los movimientos sociales; los consejos regionales y

locales de planificación; las agencias de cooperación internacional; el DNP; el MCIT; Min - ambiente y las autoridades locales y departamentales.

De igual manera se abordó el desarrollo sostenible a través de programas que contribuyeron a la transformación del campo y el crecimiento verde bajo enfoque asociativo y solidario, tributando a la meta de disminución de la pobreza rural expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Para ello se buscó la optimización y la dinamización de sectores como el de la biotecnología, agroindustria, turismo comunitario, artesanías, transporte fluvial, minería, entre otros, con fines comunes que equilibraran y garantizaran sostenibilidad a largo plazo. Se necesitó que actores como gremios, movimientos sociales, agencias de cooperación, autoridades locales y departamentales, y el Ministerio de medio ambiente se articularan comprometidamente con la sociedad y los recursos naturales.

Figura 23. Escenario apuesta Desarrollo Regional



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## DESARROLLO EMPRESARIAL

Desde el desarrollo empresarial, teniendo como referente los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 en torno a las metas para la equidad y la movilidad social, expresadas en: el crecimiento del PIB; la disminución del desempleo, la informalidad y la pobreza; el mejoramiento del coeficiente de Gini y la brecha de desempleo femenino, se hizo énfasis en el impulso de programas de *emprendimiento y empresarialidad solidaria y asociativa* bajo esquemas que trabajaron por la configuración de tejido social, empresarial e institucional para el

desarrollo integral de estos. Apuntando a la búsqueda de la competitividad de las organizaciones empresariales solidarias se desarrollaron proyectos para el desarrollo de la vivienda rural, alcantarillados y acueducto rural, estableciéndose modelos de negocios que trabajaron la pre incubación, incubación y consolidación, que contemplaron la comercialización comunitaria y los procesos productivos asociativos. Se destaca los procesos de formación para el trabajo desarrollados por el Sena. En esta estrategia se articularon los siguientes actores: la UAEOS, los gremios, cámaras de comercio, centro de innovación y emprendimiento, Colciencias, MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

En el impulso de procesos de *Innovación Social* se logró la configuración de procesos sociales en los que se articularon actores públicos y privados, a través del diseño de un programa integral del emprendimiento y la empresarialidad solidaria que recogió las necesidades sociales y las transformó en experiencias de valor agregado replicables, que impactaron directamente el bienestar de la población y disminuyeron las brechas de inequidad. Acá se articularon actores como: la UAEOS, los gremios, las cámaras de comercio, los centros de innovación y emprendimiento, Colciencias, el MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

De manera complementaria se logró la configuración de procesos y dinámicas que se orientaron a una política de empleo dirigida hacia aquellos sectores que por sus características tenían mayor potencialidad para desarrollar el territorio, a través de la definición y construcción de *vocaciones estratégicas*. En este proceso se articularon actores como: la UAEOS, los gremios, las cámaras de

comercio, los centros de innovación y emprendimiento, Colciencias, el MCIT, las entidades de fomento del sector y las organizaciones de base.

**Figura 24. Escenario apuesta Desarrollo Empresarial**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## DESARROLLO INSTITUCIONAL

Desde el desarrollo institucional, la transversalización de la asociatividad y la solidaridad se materializó en expresiones orgánicas con presencia e incidencia en las regiones, posibilitando mejoramientos y adaptaciones en la normatividad, la legislación y la elevación de la capacidad de

contratación pública y privada de las organizaciones solidarias y asociativas, todas necesarias para los escenarios de paz, equidad y educación, contribuyendo a las metas de buen gobierno expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

En la búsqueda para que el sector solidario y asociativo fuera un motor efectivo de desarrollo en las regiones se configuro e implemento una estrategia de fomento y supervisión para el desarrollo de las organizaciones solidarias a través de la apertura de sedes regionales de la institucionalidad del sector, para que las capacidades institucionales fueran pertinentes y actuaran en contexto de los ejes articuladores de desarrollo definidos desde el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 para cada una de las regiones: Caribe sin pobreza extrema, competitiva y próspera; Pacífico competitivo y con equidad; Centro Oriente con conectividad para la integración; Centro Sur con desarrollo del campo y paz; Llano con desarrollo en el campo, petróleo y agua; y Eje Cafetero con talento humano innovador. Esta estrategia fue llevada a cabo por los siguientes actores: la UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de fomento, supervisión y control, el Congreso y el DNP.

Ante los nuevos retos generados por el desarrollo sectorial, el desarrollo regional y el desarrollo empresarial, se vio la necesidad de recomponer el cuerpo de leyes y normativas buscando su coherencia y pertinencia acorde a las necesidades del sector solidario en Colombia, lo que brindo acceso real y efectivo a las organizaciones solidarias del país a las condiciones de desarrollo, a través de mesas de trabajo sectorial, las cuales participaron transversalmente en la elaboración de leyes, ordenanzas, decretos, acuerdos, políticas públicas y documentos Conpes, que estimularon la economía solidaria y la práctica de la solidaridad. En este proceso se articularon actores como:

la UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de supervisión y control, el Congreso y las autoridades locales.

Finalmente, se logró establecer un esquema de contratación pública especial que tuvo en cuenta las características y naturaleza de las organizaciones del sector solidario permitiéndoles elevar su capacidad de contratar con el Estado. Esto se logró a través de una modificación a la ley 80 de contratación estatal.

En esta acción participaron los siguientes actores: la UAEOS, los Cones, los gremios, las organizaciones de base, las entidades de supervisión y control, el Congreso y las autoridades locales.

**Figura 25. Escenario apuesta Desarrollo Institucional**



Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

De esta manera, se generó un elevamiento significativo del sector solidario apalancándose y apalancado en las definiciones emanadas del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 que buscó la Paz, la Equidad y la Educación.

### **2.3. FASE III. DISEÑO ESTRATÉGICO**

#### Concepto:

El diseño de la plataforma estratégica culmina con la definición del correspondiente direccionamiento estratégico. Cuando se habla del concepto estrategia surge una relación directa con el concepto de paradigma. La estrategia se caracteriza por que transforma, evoluciona, genera cambios de manera significativa en las dinámicas organizacionales, es decir incorpora unas nuevas formas para abordar el objeto de estudio. La definición de estrategia tiene como elemento esencial la incorporación de nuevos paradigmas.

Hoy en día el principal imperativo estratégico está definido por el reconocimiento y posicionamiento del sector solidario en el desarrollo del país, desde sus distintos frentes. La acumulación es ir construyendo día a día la manera como se establece el planteamiento estratégico, es decir la incorporación de nuevos paradigmas que permitan trabajar por la construcción del foco estratégico para el sector.

El ejercicio estratégico es un tratamiento consciente de brechas que surgen de contrastar la situación actual con la situación futura deseada. El futuro deseado requiere de irse construyendo desde el presente a través de la definición de propósitos y del planteamiento de líneas estratégicas, las cuales surgen del proceso de identificación y de cierre de brechas.

Descripción:

Para el desarrollo del desdoble estratégico se realizaron talleres con personal interno de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias en el que ellos valoraban los escenarios y a su vez planteaban trayectorias (acciones) para llegar al escenario apuesta (Anexo X). Posteriormente estas propuestas fueron discutidas y complementadas con el equipo técnico.

**2.3.1. Misión**

Promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para generar desarrollo en los sectores y regiones del país con una institucionalidad del sector fortalecida y transversal.

**2.3.2. Visión**

En el año 2018 la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias será reconocida por su liderazgo en el posicionamiento del sector solidario en la contribución de los logros de Paz, Equidad y Educación, trabajando todos por un nuevo país.

### 2.3.3. Líneas estratégicas, programas y proyectos

#### Línea Estratégica Desarrollo Sectorial

**Tabla 18. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Sectorial**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO SECTORIAL</b>			
<b>Propósito Estratégico</b>			
Consolidación de una línea de pensamiento asociativa y solidaria, que fortalezca la identidad del sector y permita su posicionamiento en las definiciones y dinámicas de los escenarios de Paz, Equidad y Educación.			
<b>Programas</b>		<b>Proyectos</b>	
1.1	Cualificación del pensamiento solidario y asociativo	1.1.1	Transversalización de las competencias de solidaridad y asociatividad en el sistema educativo colombiano
		1.1.2	Consolidación de la investigación en economía solidaria y asociativa a través de grupos de investigación adscritos a Colciencias
		1.1.3	Estructuración y desarrollo de la Revista de Pensamiento Solidario y Asociativo (publicación semestral)
		1.1.4	Estructuración y desarrollo del Congreso Nacional de Pensamiento Solidario y Asociativo (anual)
1.2	Fortalecimiento de la gestión del Sistema de Economía Solidaria	1.2.1	Construcción del modelo de gestión: definiciones y apuestas estratégicas del sector, procesos, estructuras e indicadores del Sistema de Economía Solidaria
1.3	Configuración del Ecosistema Solidario y Asociativo (alianzas público-privadas para el fomento de la cultura solidaria y asociativa)	1.3.1	Construcción de una visión compartida del sector solidario
		1.3.2	Configuración de redes de cooperación a través de alianzas público privadas para el fomento de

	y, el apoyo al emprendimiento y la empresarialidad solidaria)		la cultura solidaria-asociativa y el apoyo al emprendimiento.
		1.3.3	Estímulo y generación de nuevos liderazgos
1.4	Elevamiento del posicionamiento y reconocimiento del sector solidario en el país	1.4.1	Apoyar la generación de una estrategia integral de comunicación que permita visibilizar y desarrollar el sector solidario
		1.4.2	Transversalización del sector solidario en las políticas de Estado
		1.4.3	Generación de estadísticas territoriales de las Organizaciones Solidarias bajo estándares OCDE
		1.4.4	Georeferenciación de las organizaciones solidarias en Colombia

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

### Línea Estratégica Desarrollo Regional

**Tabla 19. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Regional**

LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO REGIONAL			
Propósito Estratégico			
Articulación del sector solidario al desarrollo sostenible e integral de las comunidades, como un actor fundamental a las estrategias regionales de territorialización definidas en los escenarios de Paz, Equidad y Educación.			
Programas		Proyectos	
2.1	Consolidación del desarrollo local	2.1.1	Identificación y aprovechamiento de las potencialidades endógenas a través del apoyo a las autoridades locales en la construcción de planes de desarrollo local
		2.1.2	Incorporación del sector solidario en el

			mejoramiento de redes viales para el desarrollo de la infraestructura de las regiones
2.2	Generación de desarrollo sostenible	2.2.1	Dinamización de sectores sostenibles a través del emprendimiento y la empresarialidad solidaria
2.3	Desarrollo de Agencias para el desarrollo	2.3.1	Impulso desde la solidaridad y la asociatividad a agencias de desarrollo regional en los territorios

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

### Línea Estratégica Desarrollo Empresarial

**Tabla 20. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Empresarial**

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO EMPRESARIAL</b>			
<b>Propósito Estratégico</b>			
Impulsar la competitividad de las organizaciones empresariales solidarias a través de procesos de emprendimiento y empresarialidad solidaria, proyectos de innovación social y la orientación de cadenas solidarias hacia sectores estratégicos.			
<b>Estrategias</b>		<b>Proyectos</b>	
3.1	Desarrollo de la innovación social	3.1.1	Impulso a la competitividad de las organizaciones empresariales solidarias a través del desarrollo de proyectos de innovación social tales como: desarrollo de vivienda rural, alcantarillados y acueducto rural, entre otros.
3.2	Consolidación de la empresarialidad solidaria	3.2.1	Programa integral de emprendimiento y empresarialidad solidaria
3.3	Orientación hacia sectores estratégicos	3.3.1	Apoyo a las autoridades locales en la definición y construcción de vocaciones estratégicas

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## Línea Estratégica Desarrollo Institucional

**Tabla 21. Programas y proyectos de la línea Desarrollo Institucional**

LÍNEA ESTRATÉGICA DESARROLLO INSTITUCIONAL			
Propósito Estratégico			
<p>Propiciar la transversalización de la asociatividad y la solidaridad en las políticas y dinámicas de desarrollo social y económico del país, de modo que se tribute a las metas de buen gobierno e inclusión social definidas en los escenarios de Paz, Equidad y Educación.</p>			
Estrategias		Proyectos	
4.1	Desarrollo de la regionalización	4.1.1	Llevar la oferta y capacidad de la institucionalidad del sector a las regiones
		4.1.2	Fortalecimiento administrativo, técnico y financiero de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias
4.2	Armonización de la normatividad y legislación del sector solidario	4.2.1	Revisar y analizar la normatividad existente con el fin de proponer cambios acordes a las necesidades del sector en sus aspectos administrativos, técnicos y financieros
		4.2.2	Participación transversal del sector solidario en las mesas de trabajo sectoriales para la definición de nuevas normatividades (emprendimiento, empleo, sectores económicos, educación, otras)

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## ANEXOS

### **Anexo 1. Documentos de sensibilización para para la construcción participativa del Plan Estratégico de Organizaciones Solidarias 2014-2018**

#### **Documento de sensibilización para público interno**

##### **Presentación**

El sector de la economía solidaria ha sido motor de desarrollo en distintos frentes. Sus efectos positivos se extienden desde el eslabón primario, a partir de la creación de capacidades en productos agropecuarios, hasta la economía de servicios, en el desarrollo de un sector financiero alternativo, respondiendo siempre a consideraciones de procesos productivos con cohesión social.

A pesar de esa relevancia, el sector de la economía solidaria no se ha logrado visibilizar como un instrumento de desarrollo de alto impacto en el contexto de las políticas públicas. Las estrategias del Estado han tratado de responder a las demandas sociales, bajo mecanismos tradicionales de asistencia y no desde las perspectivas de autogestión que puede aportar el sector.

La coyuntura de un cambio de gobierno en Colombia, se presenta como una circunstancia propicia para posicionar el sector de la economía solidaria como un camino que permite ayudar a resolver el atraso social, combatir la persistente desigualdad económica y generar mecanismos de desarrollo sostenibles en el tiempo.

Esta propuesta investigativa apunta, desde un enfoque prospectivo, a preparar el futuro de la economía solidaria y arroja algunos elementos para la construcción del direccionamiento

estratégico de Organizaciones Solidarias, con los cuales sea posible incorporar de manera transversal la economía solidaria en los distintos temas e instancias del próximo gobierno.

El objetivo, es contar con elementos que se puedan anexar como compromisos y que tengan alguna garantía de poder ser desarrollados desde cualquier contexto político, dándole un nuevo protagonismo al sector de la economía solidaria en el desarrollo del país.

### **Objetivo**

Identificar, bajo un enfoque prospectivo, algunos elementos para la construcción del plan estratégico de Organizaciones Solidarias, con el propósito de posicionar la institución y el sector en las distintas instancias del próximo gobierno y en las agendas de desarrollo del país.

### **¿Qué se pretende?**

El ejercicio de planeación prospectiva estratégica busca fortalecer las capacidades de la institución y del sector de la economía solidaria para la autogestión, en articulación con las políticas, procesos, planes, proyectos y dinámicas del país, en contexto con los cambios globales y su posible impacto en lo local. En este sentido, facilita los análisis y la toma de decisiones, focalizándose sobre los asuntos prioritarios para el desarrollo de la Unidad y del sector.

### **¿Cómo se formula?**

El Plan Estratégico da respuesta a tres preguntas fundamentales que orientan la toma de decisiones: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos? La respuesta a estas preguntas parte de la identificación de los cambios sociales, económicos, políticos y físico-

espaciales que han estado y explican las dinámicas presentes; estos cambios deben ser priorizados y sobre ellos se hace la identificación de las posibles evoluciones futuras o escenarios.

¿De dónde venimos?: A través de la identificación de los momentos históricos y las lecciones aprendidas en el desempeño del sector.

¿Dónde estamos?: Estableciendo los indicadores de comparación y los análisis tanto internos como externos desde las distintas dimensiones que configuran el sector como un sistema.

¿Hacia dónde podemos ir?: Identificando los escenarios futuros, con los desafíos del entorno, las oportunidades y restricciones, tanto en el escenario tendencial como en los escenarios alternativos.

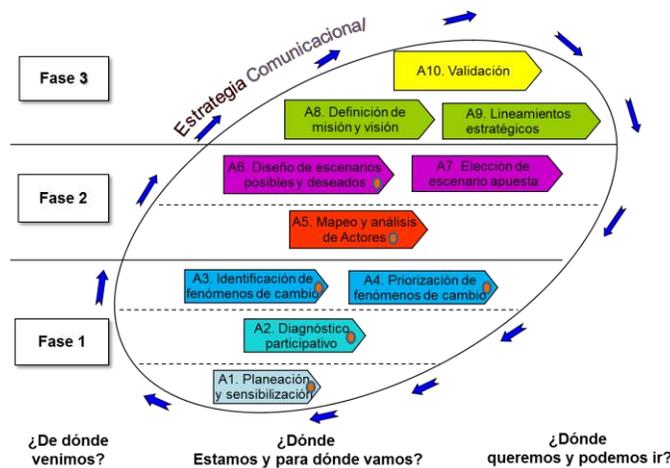
¿Hacia dónde queremos ir?: Estableciendo dentro de lo posible lo deseable y realizable.

¿Cómo llegamos allí?: Definiendo los objetivos, las estrategias y los planes de acción para que conjuntamente, con base en una agenda programática entre todos los actores públicos, privados y comunitarios se desarrollen proyectos.

Un escenario es entendido como un conjunto de imágenes futuras, formado por las características de una situación y por la trayectoria de opciones que permiten pasar de una presente a otra, a través de una progresión de eventos o hechos que inciden en el cambio, partiendo de una situación base o ya existente para estructurar posibles respuestas.

El proceso de planificación prospectiva estratégica se plantea de manera iterativa, es decir, las fases no siguen una secuencia lineal, sino acumulativa y retroalimentadora. Mientras se avanza en la identificación y el procesamiento de los fenómenos esenciales para el desarrollo, vinculando proactivamente a los actores e instituciones responsables de gestionarlos; en esta medida el plan irá adquiriendo mayor consistencia y una dinámica propia.

El método prospectivo plantea tres (3) fases y diez (10) actividades para la construcción del Plan, tal como se ilustra a continuación.



### ¿Quiénes lo hacen?

A través de la participación activa y grupal de los actores sociales y participantes involucrados en los procesos de planeación y expertos conocedores de temas trascendentales, haciendo exploración de opciones de futuro con múltiples técnicas, para lo cual es necesario sincronizar el cambio que se da en el sector con el contexto externo, desarrollando capacidades de gerencia del cambio e impulsando y facilitando el ejercicio del pensamiento estratégico para que sean las

mismas comunidades y los dirigentes públicos en corresponsabilidad los que contribuyan a desarrollar la opción de futuro escogida, comprobando los resultados de varias estrategias en diferentes contextos, identificando las potencialidades, así como las contingencias, para crear un marco de análisis y orientación estratégica.

Lo formulan los facilitadores profesionales, a través de la aplicación de técnicas que involucran a diversos actores con los aportes de sus conocimientos y con los representantes zonales y los actores activos y expertos conocedores en temas específicos que participan en comisiones técnicas, bajo un enfoque de aprendizaje social, para alertar a los decisores y preparar y evaluar programas y planes contingentes, que sirvan de referencia para la construcción de la visión y crear un marco de análisis y orientación efectivo.

La planificación prospectiva estratégica busca, en suma, construir consensos sobre agendas de desarrollo que le suministren marcos de acción de largo plazo a las instituciones y territorios, estimulando la convergencia de las iniciativas de los actores públicos, privados y sociales.

## **Documento de sensibilización para público externo**

### **Hacia un modelo Asociativo Solidario.**

#### **Enfoque estratégico 2014 - 2018**

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias es la entidad del Estado Colombiano creada mediante decreto 4122 de 2011 con la misión de diseñar, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar los programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias (Cooperativas, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutuales, Corporaciones, Federaciones, Asociaciones, Fundaciones y Voluntariado) en el país. El modelo asociativo solidario se tiene concebido como una forma idónea, viable y eficiente para la generación de desarrollo que tenga impacto en lo económico y lo social, de manera integral.

Por la misma esencia de lo solidario en torno al manejo del ánimo de lucro, presenta altas posibilidades para emerger como aquel amalgamador y articulador, para las apuestas colectivas que se den entre el sector público, sector privado y sociedad civil. El escenario de posconflicto exige de la ampliación y desarrollo de oportunidades económicas, laborales, saberes y poder que eleven el bienestar y la calidad de vida de la población. Esto es una condición en la recomposición del tejido social y el abordaje de la superación de la pobreza.

El modelo asociativo y solidario es una opción de aceptación social y una nueva estrategia para abordar colectivamente los retos que imponen las nuevas apuestas de desarrollo, desde lo

económico, lo social y lo ambiental. El modelo asociativo solidario es un efectivo vehículo, un buen ingrediente, para la implementación del desarrollo sostenible.

Desde la anterior concepción, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias coloca a disposición del plan de desarrollo *del próximo cuatrienio* la institucionalidad y la experiencia construida en torno al modelo asociativo y solidario para su dialogo estratégico y transversal, con las necesidades de desarrollo y bienestar, expresadas en este. El enfoque estratégico se levanta desde una visión de futuro que se construye recogiendo acumulados del pasado, ¿de dónde venimos?, analizando la realidad actual, ¿dónde estamos?, y la apuesta asociativa y solidaria a futuro, ¿hacia dónde queremos ir? En este proceso se ha identificado de manera preliminar algunos pilares estratégicos, significativos, que se presentan a continuación.

*En las definiciones del plan de desarrollo del próximo cuatrienio, el modelo asociativo y solidario debe contribuir a las definiciones y acciones que se orienten a la solución del conflicto social y a la reconciliación Nacional, trabajando por el desarrollo territorial y regional, por la equidad y la superación de la pobreza, por la educación e investigación asociativa y solidaria, por la articulación y participación y por el desarrollo de un modelo de gestión que soporte en la operación estas aspiraciones estratégicas. Veamos:*

*Sobre el desarrollo territorial y regional. El modelo asociativo y solidario sirve como pensamiento y herramienta para abordar las definiciones y dinámicas en torno a la gestión pacífica del conflicto social que contribuye al crecimiento y desarrollo económico. Es necesario trabajar por visibilizar, reconocer y posicionarlo en los escenarios de la reconciliación Nacional*

*a través de la definición* de una política pública Nacional llevada a las diferentes entidades territoriales que contempla: El desarrollo rural para la modernización del campo; La formalización minera; El desarrollo de infraestructura (autopistas de cuarta generación); El desarrollo ambiental; La sustitución de cultivos ilícitos; y el desarrollo sectorial, del turismo, lo cultural y lo artesanal. Es la adopción del modelo asociativo solidario el vehículo para la implementación de la política pública para el desarrollo sostenible integral y sostenible.

**Trabajar por la equidad y la superación de la pobreza.** El modelo asociativo y solidario es un instrumento probado para impactar problemas estructurales para la superación de la pobreza y el desarrollo de la equidad a través del abordaje de temas sociales de primordial importancia para el país, tales como: Diversidad cultural; Tratamientos de víctimas y desmovilizados; La equidad de género; La población indígena, afro, raizal, etc.

**Desde la educación e investigación asociativa y solidaria.** El Ministerio de Educación en la agenda “visión 2019” contempla dentro de sus objetivos “lograr una economía que garantice mayor nivel de bienestar, una sociedad más igualitaria y solidaria, una sociedad de ciudadanos libres y responsables y un Estado al servicio de los ciudadanos”. Coherente con dicha visión la Unidad consolidará la implementación del modelo educativo solidario inmerso en el modelo asociativo y solidario a través de la educación formal para generar competencias, estimular procesos de emprendimiento; Desarrollo de procesos investigativos para ahondar en su conocimiento introduciendo rigor académico; El desarrollo de estudios especializados que soporten la plataforma para la formulación de política pública; y el desarrollo de la educación virtual apalancada en TIC’S para el aumento de cobertura e impacto.

**Sobre la articulación y participación.** El reto de la reconfiguración de tejidos sociales, institucionales y organizacionales que propicien el diálogo regional y la articulación público privada para el desarrollo conlleva al trabajo mancomunado entre los actores del sector asociativo y solidario permitiendo abordar la superación de barreras estructurales como la falta de información, duplicidad de esfuerzos, desarticulación del lenguaje, entre otras que le restan posibilidades de poder y visibilidad haciéndose necesario tejer redes colaborativas y consolidación de la confianza. Es vital en este proceso promover a nivel Nacional, regional y local el desarrollo de alianzas público-privadas-sociales para el desarrollo, establecer y fortalecer redes colaborativas y asociativas y estimular la ejecución de proyectos solidarios y asociativos conjuntos entre las instituciones.

**Desde lo transversal** es la adopción de un modelo de gestión que responda a las definiciones estratégicas planteadas anteriormente en el marco del modelo asociativo y solidario. Este soporte expresa la necesidad del fortalecimiento del modelo asociativo y solidario para su actuación en los escenarios de posconflicto y reconciliación. Su propósito es el establecimiento de los procesos, estructuras e indicadores requeridos para la dinamización de las definiciones del modelo. Las acciones que vemos necesario a desarrollar, son las siguientes:

- Modernizar la legislación concerniente al sector asociativo y solidario.
- Fomentar y fortalecer el emprendimiento y la empresarialidad solidaria.
- Fortalecer la cooperación internacional para la gestión e implementación de proyectos.
- Establecer una plataforma nacional de TICS para el desarrollo solidario y asociativo.



- Desarrollar una estrategia de comunicación para el desarrollo solidario y asociativo a nivel local, regional y nacional.
- Establecer sistemas de evaluación, monitoreo y seguimiento, a nivel local, regional y nacional.

## Anexo 2. Metodología encuentros regionales

### **METODOLOGÍA PARA LOS TALLERES REGIONALES DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR SOLIDARIO 2014-2018**

**Objetivo:** Propiciar una discusión entre los actores de la economía solidaria a través de un proceso de diagnóstico-propuesta, donde se determinen problemáticas y ejes de acción, que orienten el desarrollo del sector solidario en el próximo cuatrienio.

#### **Metodología de trabajo**

Los talleres tendrán una duración de 3 horas. El orden del día para cada una de las regiones será el siguiente:

- **TALLER EN BOGOTÁ**

**Fecha:** 20 de febrero de 2014

**Hora:** 8 a 12 pm

**Lugar:** Hotel La Fontana

- **TALLER EN SANTA MARTA**

2:30 p.m. a 3:00 p.m. Instalación

3:00 p.m. a 3:30 p.m. Ruta metodológica

3:30 p.m. a 5:00 p.m. Taller

5:00 p.m. a 5:30 p.m. Conclusiones y evaluación de la jornada

**Fecha:** Viernes 9 de mayo de 2014

**Hora:** 2:30 a 5:30 pm

**Lugar:** Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Troncal del Caribe

- **TALLER EN ANTIOQUIA**

8:30 a.m. a 9:00 a.m. Instalación

9:00 a.m. a 9:30 a.m. Ruta metodológica

9:30 a.m. a 11:00 a.m. Taller

11:00 a.m. a 11:30 a.m. Conclusiones y evaluación de la jornada

**Fecha:** Martes 20 de mayo de 2014

**Hora:** 8:30 a 11:30 am

**Lugar:** Institución Universitaria Esumer, sede Robledo, calle 76 # 80-126

- **TALLER EN NEIVA**

8:30 a.m. a 9:00 a.m. Instalación

9:00 a.m. a 9:30 a.m. Ruta metodológica

9:30 a.m. a 11:00 a.m. Taller

11:00 a.m. a 11:30 a.m. Conclusiones y evaluación de la jornada

**Fecha:** Miércoles 21 de mayo de 2014

**Hora:** 8:30 a 11:30 am

- **TALLER EN BUCARAMANGA**

1:30 p.m. a 2:00 p.m. Instalación

2:00 p.m. a 2:30 p.m. Ruta metodológica

2:30 p.m. a 4:00 p.m. Taller

4:00 p.m. a 4:30 p.m. Conclusiones y evaluación de la jornada

**Fecha:** Jueves 22 de mayo de 2014

**Hora:** 1:30 a 4:30 pm

El desarrollo de los talleres en cada una de las regiones se hará de la siguiente manera:

**Punto 1. Instalación (30 minutos).**

A cargo de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. En este punto, se dará un saludo de bienvenida por parte del Director (o la persona que el delegue), se presentará de una manera breve los resultados de la gestión, transversalidad y datos de estos últimos dos años.

**Punto 2. Ruta metodológica (30 minutos).**

A cargo de la Institución Universitaria Esumer. Se presentarán los objetivos y la metodología y avances del proceso de construcción del Plan Estratégico del Sector Solidario 2014-2018.

**Punto 3. Taller (90 minutos).**

De acuerdo al número de asistentes se propone dividir el grupo, de modo tal que en cada subgrupo esté integrado por un máximo de 20 participantes.

Para cada grupo habrá un tallerista que hace las veces de moderador (personal de la Institución Universitaria Esumer) y un relator (participante de cada grupo).

El taller inicia con una introducción que suscite la discusión entre los participantes. En esta ambientación se presenta por parte del moderador un diagnóstico breve del sector y los principales desafíos a encarar en el próximo cuatrienio. (Ver anexo 1).

Seguidamente, se formula a los participantes las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera que deben ser las propuestas para dinamizar el sector solidario y asociativo en el país en términos de:
  - a. Desarrollo territorial;
  - b. Desarrollo social;
  - c. Desarrollo institucional;
2. ¿Cuáles considera que son esos grandes asuntos, tanto positivos como negativos, que están determinando el desarrollo actual del sector solidario y asociativo en el país?
3. ¿Cuáles considera que son las debilidades, fortalezas y retos de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias?

Se abre el espacio de discusión, donde el moderador se encargará de orientar el ejercicio e ir recogiendo las principales conclusiones, las cuales serán plasmadas por el relator en el acta.

#### **Punto 4. Conclusiones y evaluación de la jornada (30 minutos).**

Cada uno de los relatores expondrá las conclusiones de los grupos y se evaluará la jornada.

#### **ANEXO. DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS DEL SECTOR SOLIDARIO**

1. Baja participación democrática de las comunidades en las decisiones de Política Pública
2. Poca presencia del sector en políticas públicas sectoriales, las cuales, en su mayoría son diseñadas desde el legislativo con las percepciones de los tomadores de decisiones y del gobierno. Existe exclusión en el diseño de la reglamentación para el sector.
3. Existencia de excesiva reglamentación para el sector, que confunde las relaciones entre los asociados y las organizaciones solidarias.
4. Deterioro de la confianza entre los asociados y las organizaciones.
5. Bajo reconocimiento del rol de los actores privados sin ánimo de lucro como actores fundamentales del desarrollo de los territorios, tanto a nivel económico como social.
6. Desarticulación del sector a nivel local y nacional.
7. Prevalencia de prácticas competitivas desleales entre las organizaciones del sector.
8. Poca intercooperación económica entre las organizaciones del sector.
9. Baja capacidad de la integración del sector para movilizar y conformar redes fuertes de cooperación a nivel económico y social.
10. Educación solidaria anquilosada a la doctrina desde la teoría y no desde la vivencia solidaria.
11. Desarticulación del Proyecto Educativo Socio Empresarial (PESEM) con los planes estratégicos del país.

12. Estrategias de información del sector centradas en la oferta de productos y servicios, que dan poca cuenta de la difusión y visibilización del modelo de economía solidaria y de la cultura solidaria.
13. Enfoques y estrategias de comunicación impropios, que poco visibilizan el sector.
14. Incoherencia, por parte de algunas organizaciones del sector, entre el pensamiento solidario y asociativo y su accionar.
15. Individualismo organizacional al interior de las organizaciones del sector solidario.
16. Transversalización del sector solidario en las agendas de gobierno.
17. Ausencia de indicadores que midan realmente el grado de desarrollo del sector y de su impacto en la sociedad.
18. Articulación real de la economía solidaria en estrategias de reducción de la pobreza, generación de equidad y construcción de la paz.

#### Desafíos:

- El ser humano como centro del desarrollo social y empresarial
- Desarrollo sustentable
- Consolidación del desarrollo local: integración de los actores público, privado y comunitario
- Desarrollo empresarial desde una perspectiva territorial
- Territorios orientados hacia sectores estratégicos
- Desarrollo de estrategias de marketing territorial
- Instalación de alianzas público-privadas y de la filosofía de la asociatividad empresarial
- Establecimiento de ecosistemas para la innovación social
- Posicionamiento de la política pública de economía solidaria

### Anexo 3. Guión de preguntas entrevistas internas

Guía de preguntas para diagnóstico

**Convenio de Asociación N°015 de 2014**

---

**Elementos para la construcción del direccionamiento  
estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia  
durante el período 2014-2018:**

**Una identificación desde el enfoque prospectivo**

#### **PREGUNTAS DE PASADO**

Pregunta 1. ¿Cuáles considera que son los hitos (internos y externos) que han marcado el desarrollo de la organización?

#### **PREGUNTAS DE PRESENTE**

Pregunta 2. ¿Cuáles cree usted que son esos grandes asuntos, tanto buenos como malos, que están determinando el desarrollo actual de la organización?

#### **PREGUNTAS DE FUTURO**

Pregunta 3. ¿Cuáles considera que son los grandes desafíos que debe afrontar la organización?

## Anexo 4. Guión de preguntas externas

Fecha:	
Institución:	Ciudad:
Entrevistado(a):	Cargo:
Entrevistador(a):	

**Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: una identificación desde el enfoque prospectivo**

El objetivo de este ejercicio es identificar, bajo un enfoque prospectivo, algunos elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias, con el propósito de posicionar la institución y el sector en las distintas instancias del próximo gobierno y en las agendas de desarrollo del país.

Este ejercicio se está construyendo de una manera participativa e integral, es por ello que el diálogo con los actores y expertos del sector solidario y asociativo y, con otros actores relevantes en temas de interés nacional (paz, desarrollo rural y agropecuario, innovación social, mineña, turismo, cultura, entre otros) constituyen el insumo fundamental de información.

El propósito de esta entrevista es examinar los elementos que en la actualidad están transformando el sector y avizorar los grandes desafíos futuros para el sector solidario y asociativo en el país.

### PREGUNTAS

Pregunta 1. ¿Cuáles cree usted que son los grandes retos que están determinando el desarrollo del sector solidario del país? (explíquelos)

Pregunta 2. ¿Cuáles considera usted que deben ser las propuestas del sector solidario y asociativo para el país en términos de: desarrollo local; equidad, inclusión y superación de la pobreza; educación, investigación e innovación social; articulación y participación?

Desarrollo local:

---



---



---



---

Equidad, inclusión y superación de la pobreza

---



---



---



---

Educación, investigación e innovación social

---



---



---



---

Articulación y participación

---



---



---



---



## Anexo 5. Metodología y resultados estudio de percepción



# ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES DEL SECTOR SOLIDARIO

## Presentación de resultados

Septiembre de 2014.

## Ficha Técnica

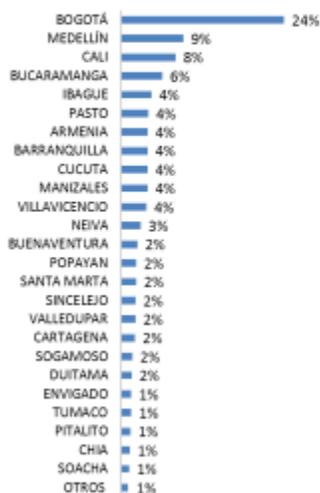
<b>Empresa que lo realizó</b>	Cifras & Conceptos.
<b>Fuente de financiación</b>	ESUMER – ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.
<b>Diseño muestral</b>	Muestreo por cuotas.
<b>Población objetivo</b>	Directivos de entidades solidarias, clasificadas en 8 tipos de organizaciones: Cooperativas, Fondos de empleados, Mutuales, Grupos de voluntariado, Asociaciones Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones .
<b>Técnica</b>	Entrevista cara a cara con un cuestionario estructurado de aproximadamente 30 minutos de duración.
<b>Cubrimiento geográfico</b>	Regiones: <b>Centro, Caribe, Cafetera, Sur, Oriente y La ciudad de Bogotá.</b>
<b>Tamaño de muestra</b>	<b>1.048</b> encuestas que representan a un universo de 40.285 organizaciones solidarias.
<b>Momento estadístico</b>	<b>Inicio 7/7/14 Cierre 22/08/14.</b>
<b>Campo realizado por</b>	Cifras & Conceptos.

## UNIVERSO O MARCO MUESTRAL

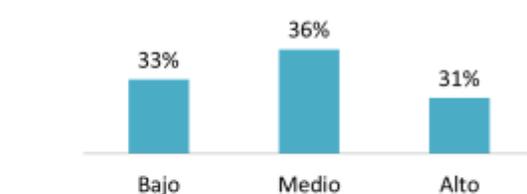
COOPERATIVAS	13082
CORPORACIONES	11023
FUNDACIONES	5939
ASOCIACIONES	5209
FONDOS DE EMPLEADOS	2914
MUTUALES	704
OTROS	32
<b>Total general</b>	<b>38903</b>

## Resultados Sociodemográficos

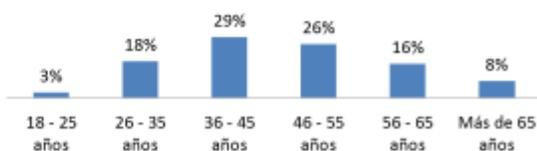
### Municipios



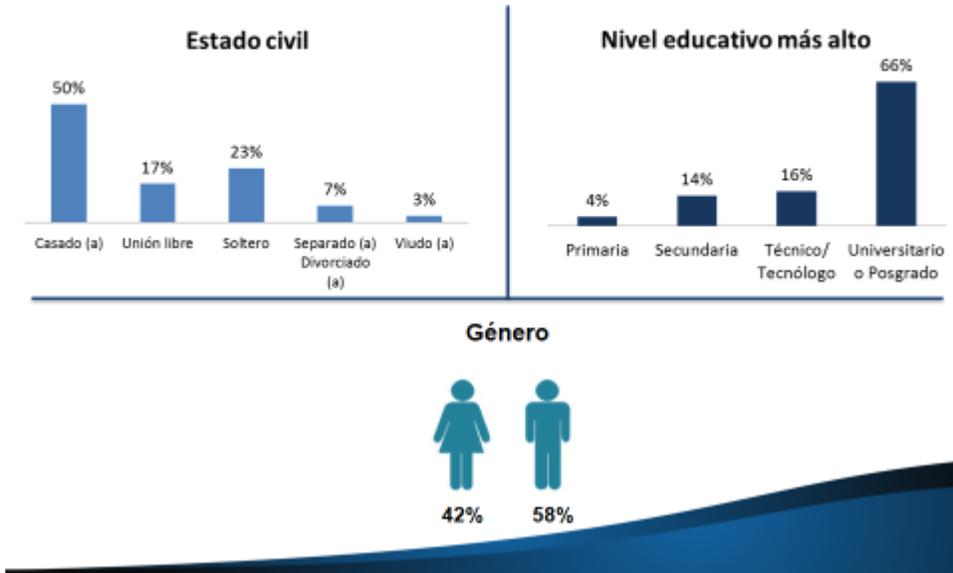
### Estrato socioeconómico



### Rango de edad



## Resultados Sociodemográficos

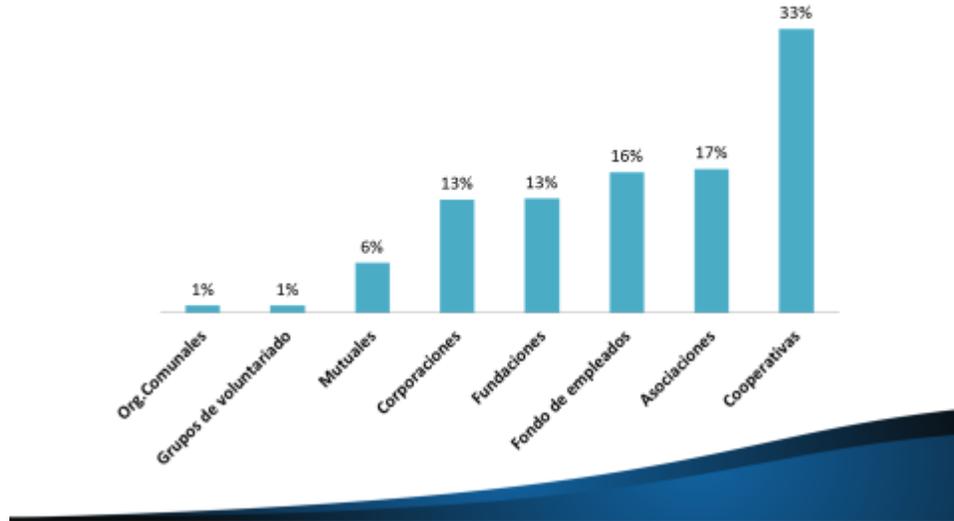


### 1. Sobre las organizaciones solidarias



## Información de la entidad

### Clasificación de las Organizaciones Solidarias



## Preguntas sobre la organización solidaria a la que pertenece

¿Cuáles considera que son los hitos significativos (internos y externos) que han marcado el desarrollo de su organización?

### Internos





## Preguntas sobre la organización solidaria a la que pertenece

¿Cuáles considera que son los hitos significativos (internos y externos) que han marcado el desarrollo de su organización?

### Externos



## Preguntas sobre la organización solidaria a la que pertenece

Señale los logros más significativos que ha alcanzado su organización hasta hoy:





## Preguntas sobre la organización solidaria a la que pertenece

### Aspectos en los que se ha identificado falencias dentro de su organización



## 2. Sobre el sector solidario



### Preguntas del sector solidario

De la siguiente lista de asuntos ¿Cuáles cree usted que están teniendo en este momento INCIDENCIA en su organización?



¿Qué tanto AFECTAN los PROBLEMAS de la siguiente lista a su organización?



**¿Qué tanto AFECTAN los PROBLEMAS de la siguiente lista a su organización?**



**3. Sobre su articulación al desarrollo**






### Acciones estratégicas para la: Equidad, inclusión y superación de la pobreza.



### Acciones estratégicas para la: Educación, investigación e innovación social.





### Acciones estratégicas para la: **Articulación y participación.**



### Acciones estratégicas para la: **Promoción del desarrollo local**

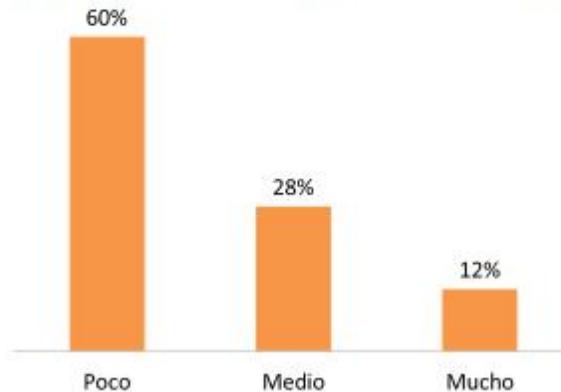




## 4. Sobre la Unidad

### Preguntas sobre la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

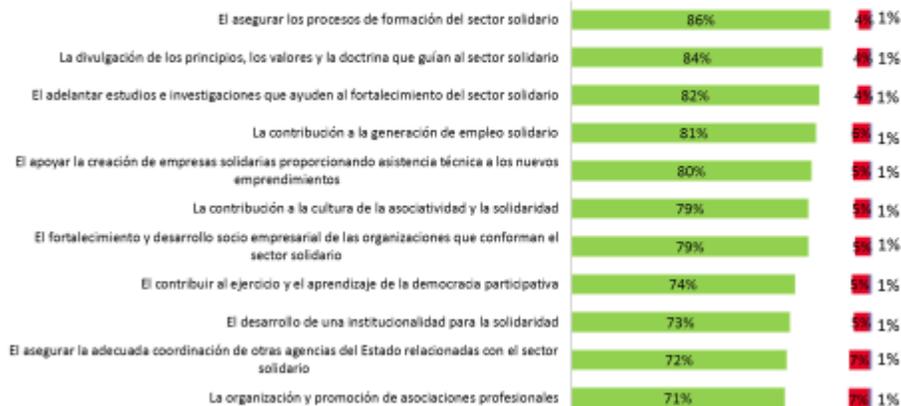
¿Cuál es el grado de relacionamiento de su organización solidaria con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias?





**Qué tan IMPORTANTE es para el sector la siguiente lista de FUNCIONES de la UAEOS**

■ Mucha importancia   
 ■ Importancia media   
 ■ Poca importancia   
 ■ NS/NR



## Anexo 6. Fuentes secundarias revisadas

### SUPRANACIONALES 11

1. Agenda post2015
2. Cambio estructural para la igualdad. Cepal 2012
3. La hora de la igualdad. Cepal 2010
4. Pacto Mundial
5. Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible
6. "Recursos naturales: situación y tendencias para una agenda de desarrollo regional en América Latina y el Caribe"
7. Río+20 El futuro que queremos
8. Situación y perspectivas de la economía mundial 2014
9. Foro Davos
10. Informe de desarrollo humano 2013-2014
11. Informe Oxfam

### INVESTIGACIONES Y TRABAJOS ACADÉMICOS 13

1. Universidad Gran Colombia: Investigación de 10 años de organizaciones solidarias (2010-2011)
2. Libro naranjado de la Santo Tomás. Sistematización de experiencias. 2005.
3. Ver textos de Miguel Fajardo.

4. Suma Solidaria: agenda pública para el sector social y solidario con los distintos entes territoriales
5. Artículo del doctor Sarmiento, libro verde de exposocial. Como ser visible
6. Nacho Solidario
7. Investigación sobre voluntariado, impacto del voluntariado en Colombia y su incidencia en el PIB.
8. Cartilla de Dancoop en el tema agro (SAC)
9. Investigación de obstáculos normativos
10. El acuerdo para la prosperidad para el sector solidario (acuerdo para la prosperidad)
11. Conclusiones de grandes eventos: mesas de trabajo de Confecoop
12. Documentos de Alfredo sarmiento. En torno a la doctrina. Soles y usoles.
13. Libro del cooperativismo de aquí al 2020. Universidad Javeriana
14. Revisar caso en Japón enfoque de desarrollo integral y articulado como un gran programa para el desarrollo del campo. La salida del sector no es de corto plazo, es de largo plazo
15. Ver en los fracasos el caso de Paraguay

#### LINEAMIENTOS Y DIRECCIONAMIENTOS ESTRATÉGICOS 11

1. Visión Colombia 2019
2. Retos del milenio
3. Informes de los planes estratégicos (de cada cuatrienio). Consultar con Gloria Medina
4. Planes estratégicos de cada administración: Miriam Donato, Luz Estela Vargas, Alfredo Sarmiento, Rosemberg Pabón y el actual.
5. Prosperidad Solidaria 2012-2014.

6. Estrategia Reconciliación Colombia: desarrollo local
7. Informe Oxfom
8. Plan de desarrollo nacional, departamentales, municipales
9. Acuerdos de la Habana
10. Ruta para la asociatividad rural
11. La nueva implementación de las NIIF

#### NORMATIVIDAD 18

1. Resolución directiva 031
2. Normatividad desde cuando nació la institución (1958): decreto 1598 de 1963, ley 24 de 1981, decreto 2236 de 1986, ley 79 de 1998, ley 454 de 1998, decreto 4122 de 2011, ley 909 de 2004.
3. Ley 1527 de 2012 de libranza
4. Ley 019, tramitología: renovación de cámara de comercio
5. Ley de primer empleo
6. Ley de emprendimiento
7. Ley de víctimas
8. Ley reciente en que el Estado le financia puntos porcentuales en vivienda.
9. Ley de libranzas
10. Libro obstáculos legales, tributarios, financieros para las organizaciones solidarias (Planeación-Marisol)
11. Decreto 2880 de 2004
12. Decretos constitutivos: el 4122 de 2011 y el 4123 (estructura de la entidad)

13. Conpes relacionados con el sector solidario
14. Conpes que declara la insostenibilidad de la institución
15. Conpes de Atillanura
16. Conpes de reinserción
17. Conpes 3661: la entidad no era viable
18. Conpes sector cooperativo de años 80
19. Normatividad en cuanto la creación de empresas, porque las tratan distinto.
20. Proyectos de ley de otros sectores en los que este el sector solidario.
21. Tema de vigilancia y control de las entidades solidarias.

#### PROCESOS ORGANIZACIONALES 9

1. Paneo a los informes de los planes de acción (planeación)
2. Examinar la documentación de los procesos
3. Informes de contratos: oficina jurídica
4. Informes parciales y final de Bitácora Solidaria
5. Documentos relacionados con el SIGOS (sistema de gestión de la calidad), opera desde el 2013.
6. Proyecto de reestructuración (Planeación de la entidad)
7. Documentos donde se demostró la viabilidad de la entidad
8. Documento decreto para acabar con la institución
9. Documento de sustentación técnica para no acabar la institución

## Anexo 7. Resultados de la matriz de actores por objetivos

ACTORES/PRETENSIONES	1. DESARROLLO SECTORIAL				2. DESARROLLO REGIONAL			3. DESARROLLO EMPRESARIAL			4. DESARROLLO INSTITUCIONAL		
	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
A1 UAEOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
A2 Ministerio de trabajo	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
A3 Gremios	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
A4 Cones	2	1	1	1	2	0	-1	1	1	1	2	2	1
A5 Consejos Pedagógicos	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	2	2
A6 Universidades-Centros de investigación-Centros de innovación-Centros de emprendimiento	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
A7 Organizaciones de base	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
A8 Empresa privada y Cámaras de Comercio	0	1	1	0	1	1	1	2	1	2	0	0	0
A9 Medios de comunicación													
A10 Movimientos sociales	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
A11 Consejos regionales y locales de planificación	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
A12 Agencias de cooperación internacional	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0
A13 DNP	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0
A14 MEN-Sena-Colciencias (Se valoró el MEN)	1	1	2	1	2	1	1	1	0	2	0	1	0
A15 Ministerios	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2
A16 Autoridades locales y departamentales	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
A17 Entidades de fomento													
A18 Entidades de supervisión y control	2	0	1	-1	1	1	1	-1	1	1	2	-1	1
A19 Congreso	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## Anexo 8. Resultados de la matriz actores por actores

Valoración de la influencia del Actor 1 sobre los actores 2, 3, 4, ..., n.

ACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	INFLUENCIA
A1 UAEOS		2,5	2,5	2,3	1,5	2,0	3,0	0,8	1,3	2,5	2,0	1,5	0,8	2,0	1,5	2,0	2,0	1,0	0,5	32
A2 Ministerio de trabajo	2,8		2,0	2,0	1,3	2,3	2,0	1,3	2,3	2,8	1,8	1,5	1,5	2,3	1,8	2,0	1,3	1,0	1,8	33
A3 Gremios	3,6	0,5		2,0	1,0	2,0	2,5	0,5	1,3	2,0	1,8	1,3	1,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,5	25
A4 Cones	1,3	0,8	2,5		2,0	2,0	2,3	0,8	1,0	2,3	1,5	1,3	0,8	1,3	0,8	1,3	1,5	1,0	0,3	24
A5 Consejos Pedagógicos	1,0	0,5	0,0	1,5		2,5	2,5	0,0	1,5	2,0	2,5	1,0	0,5	1,0	0,5	2,0	2,0	0,5	0,0	22
A6 Universidades-Centros de investigación-Centros de innovación-Centros de emprendimiento	1,0	0,5	2,0	1,0	1,8		2,3	1,3	2,0	2,3	2,5	2,0	1,3	1,8	1,0	2,0	1,8	0,8	0,5	28
A7 Organizaciones de base	2,5	0,8	3,0	2,3	1,8	1,3		0,5	1,8	2,5	2,5	1,5	1,0	1,0	0,5	1,5	1,5	1,5	0,8	28
A8 Empresa privada y Cámaras de Comercio	1,5	1,5	2,0	0,5	0,5	1,3	1,0		1,5	1,8	1,5	1,3	1,0	1,3	1,5	1,8	0,8	1,0	1,0	23
A9 Medios de comunicación	2,5	2,5	2,5	1,0	1,5	2,5	2,0	1,0		3,0	1,5	1,5	2,0	2,0	2,5	2,0	2,0	2,5	2,0	37
A10 Movimientos sociales	0,5	0,5	1,0	1,5	1,5	2,0	2,5	0,5	1,5		2,0	1,5	0,5	1,0	1,0	1,5	1,0	0,0	0,5	21
A11 Consejos regionales y locales de planificación	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	0,0	1,0	1,5		1,0	0,5	1,0	1,0	1,5	0,5	0,0	0,5	17
A12 Agencias de cooperación internacional	1,5	2,0	1,0	1,0	1,0	1,5	2,0	1,0	1,0	1,5	1,0		0,5	2,0	1,0	1,5	1,0	0,0	0,0	21
A13 DNP	2,5	2,5	1,5	1,5	1,5	2,5	1,5	1,0	2,0	2,0	2,5	2,0		2,5	2,5	1,5	2,0	1,5	2,5	36
A14 MEN-Sena-Colciencias (Se valoró el MEN)	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,5	2,0	0,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5		2,0	2,5	1,5	1,5	2,0	34
A15 Ministerios	2,0	2,5	2,0	1,0	1,0	2,0	1,5	1,0	1,0	2,5	1,0	1,0	1,5	1,0		2,5	1,5	1,5	2,5	29
A16 Autoridades locales y departamentales	1,5	1,5	1,0	1,0	2,0	2,0	1,5	1,0	1,5	2,5	1,0	1,0	2,0	1,0	1,5		0,5	0,5	1,5	25
A17 Entidades de fomento	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0		0,5	1,0	18
A18 Entidades de supervisión y control	2,3	1,5	2,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,8	1,5	2,0	1,5	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	1,3		1,5	29
A19 Congreso	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5		17
DEPENDENCIA	31	26	31	25	24	33	34	12	26	38	31	25	23	26	24	30	24	16	19	

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)

## Matriz de dependencia e influencia

ACTORES	DEPENDENCIA	INFLUENCIA
A1 UAEOS	31	32
A2 Ministerio de trabajo	26	33
A3 Gremios	31	25
A4 Cones	25	24
A5 Consejos Pedagógicos	24	22
A6 Universidades-Centros de investigación-Centros de innovación-Centros de emprendimiento	33	28
A7 Organizaciones de base	34	28
A8 Empresa privada y Cámaras de Comercio	12	23
A9 Medios de comunicación	26	37
A10 Movimientos sociales	38	21
A11 Consejos regionales y locales de planificación	31	17
A12 Agencias de cooperación internacional	25	21
A13 DNP	23	36
A14 MEN-Sena-Colciencias (Se valoró el MEN)	26	34
A15 Ministerios	24	29
A16 Autoridades locales y departamentales	30	25
A17 Entidades de fomento	24	18
A18 Entidades de supervisión y control	16	29
A19 Congreso	19	17

Fuente: Grupo de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, Institución Universitaria Esumer (2014)