

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA GESTIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO
DEL VALLE – FONEHUV PARA EL PERIODO 2015 – 2020**

DORA LUCÍA BARÓN CASTRO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2015**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA GESTIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO
DEL VALLE – FONEHUV PARA EL PERIODO 2015 – 2020**

DORA LUCÍA BARÓN CASTRO

**Trabajo de Grado para optar al Título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director:
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Administrador de Empresas/ MBA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

LUÍS AURELIO ORDOÑEZ BURBANO
Director Maestrías de Administración
y Ciencias de la Organización
Universidad del Valle

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO
Director Trabajo de Grado
Universidad del Valle

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Mayo de 2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 TIPO DE ESTUDIO.....	17
1.6 MÉTODO	18
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
1.8 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	21
1.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	22
1.11 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	23
1.11.1 Marco Teórico.....	23
1.11.2 Marco Conceptual.....	25
2. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE - FONEHUV	29
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	29
2.2 ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DENTRO DE LA GESTIÓN REALIZADA EN EL FONDO DE EMPLEADOS.....	31
2.3 ESTATUTOS DE CONFORMACIÓN	31
2.4 ORIGEN Y CONSTITUCIÓN	32
2.5 OBJETO SOCIAL	32
2.6 PLATAFORMA ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS	32
2.6.1 Visión.....	32
2.6.2 Misión.....	32
2.6.3 Principios de FONEHUV.	33
2.6.4 Valores de FONEHUV.....	33
2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
2.8 PLANTA DE PERSONAL	34
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	36
3.1 MACROAMBIENTE	36
3.2 ENTORNO GEOFÍSICO	36
3.3 ENTORNO SOCIAL.....	40
3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO	50
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	65
3.6 ENTORNO JURÍDICO – LEGAL.....	67
3.6.1 Entorno Legal.....	67

3.6.1.1 Esquema de Regulación y Supervisión.....	68
3.6.2 Entorno Jurídico.....	70
3.7 ENTORNO ECONÓMICO.....	72
3.7.1 Variables Macroeconómicas de Colombia a 2013.	75
3.7.2 Situación económica del Hospital Universitario del Valle 2013.	89
3.7.3 Análisis de la situación financiera.	92
3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	96
3.9 ENTORNO POLÍTICO – INSTITUCIONAL	100
3.10 ENTORNO CULTURAL	106
3.11 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	112
4. ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO.....	121
4.1 ACTIVO PATRIMONIO INGRESO EXCEDENTE ASOCIADOS	127
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO – FONDO DE EMPLEADOS.....	130
4.3 ESQUEMA DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN	134
4.3.1 Regulación.....	134
4.3.2 Supervisión, Inspección y Control.....	134
5. BENCHMARKING.....	137
5.1 PRESENTACIÓN EMPRESAS A COMPARAR.....	137
5.1.1 Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle –FONEHUV.....	137
5.1.2 Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca FONDESARROLLO.....	140
5.1.3 Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle. COUNIVALLE.....	143
5.1.4 Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle. FONVALLE.....	144
5.1.5 Factores Críticos de Éxito.....	147
5.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	149
5.3 MATRIZ RADIAL DE COMPARACIÓN	151
5.4 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA FONEHUV.....	162
6. ANÁLISIS INTERNO.....	164
6.1 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	164
6.2 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: COMUNICACIÓN	166
6.3 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: OPERACIONES	167
6.4 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: FINANZAS	169
6.5 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN HUMANA	179
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	189
7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	189
7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	192
7.3 ANÁLISIS DOFA	194
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	199
8.1 VISIÓN DE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	199
8.1.1 Situación presente de la organización.	199
8.1.2 Elementos del pasado.....	199
8.1.3 Futuro.....	199
8.1.4 Imaginar la organización.....	200

8.1.5 Elaborar la estrategia.....	200
8.1.6 Prever los obstáculos.....	200
8.1.7 Concebir la arquitectura del cambio.....	201
8.1.8 Declaración de la nueva visión.	201
8.2 LA MISIÓN.....	201
8.2.1 Filosofía, principios y valores.	201
8.2.2 Principios.	201
8.2.3 Valores.	202
8.2.4 Productos y servicios.	203
8.2.5 Usuarios y clientes.	204
8.2.6 Clientes.	205
8.2.7 Mercado meta.	205
8.2.8 Conocimiento y Tecnología.	205
8.2.9 Grupos de interés.	205
8.2.10 Responsabilidad social.	205
8.2.11 Imagen pública.	206
8.2.12 Declaración de la misión.	206
8.2.13 Propuesta de la nueva misión.....	206
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	206
8.3.1 Objetivos estratégicos. Largo plazo.	206
8.3.1.1 Objetivos de desarrollo o crecimiento – desarrollo humano.....	207
8.3.1.2 Objetivos de calidad.....	207
8.3.1.3 Objetivos de productividad.....	207
8.3.1.4 Objetivos de innovación.	207
8.3.1.5 Objetivos financieros o de recursos y capacidades.	207
8.3.1.6 Objetivos de responsabilidad social.....	207
8.4 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	207
8.4.1 Estrategias de crecimiento.....	207
8.4.2 Estrategias de calidad.....	208
8.4.3 Estrategias de productividad.....	208
8.4.4 Estrategias de innovación.	208
8.4.5 Estrategias financieras o de recursos y capacidades.	208
8.4.6 Estrategias de responsabilidad social.....	209
8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS.....	209
8.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	211
9. PLAN DE ACCIÓN.....	213
9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	213
9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	215
9.3 ACTIVIDADES POR OBJETIVO DE CORTO PLAZO.....	215
9.4 OBJETIVOS CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES.....	216
9.5 CRONOGRAMA.....	218
9.6 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN 2015-2016.....	219
9.7 RECURSOS Y PRESUPUESTO.....	221
9.8 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	223

9.9 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y REGLAS	225
9.10 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL	225
10. CONCLUSIONES	228
11. RECOMENDACIONES	229
BIBLIOGRAFÍA	230

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Estratégico.....	19
Figura 2. Fases de la Investigación	21
Figura 3. Estructura Organizacional.....	34
Figura 4. Zonas Urbanas del Departamento del Valle y sus áreas de influencia ...	37
Figura 5. Flujo de pacientes y red de prestadores de servicios de salud de mediana y alta complejidad.....	39
Figura 6. Jerarquía de la normatividad relacionada con la empresa solidaria	67
Figura 7. Propuesta de Estructura Organizacional	212

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Servicios ofrecidos por FONEHUV.....	35
Cuadro 2. Entorno Geofísico.....	40
Cuadro 3. Entorno Social.....	49
Cuadro 4. Entorno Demográfico.....	64
Cuadro 5. Entorno Ambiental.....	66
Cuadro 6. Entorno Jurídico - Legal.....	70
Cuadro 7. Entorno Económico Nacional.....	89
Cuadro 8. Entorno Económico – Hospital Universitario del Valle.....	94
Cuadro 9. Entorno Tecnológico.....	98
Cuadro 10. Entorno Político-Institucional.....	105
Cuadro 11. Entorno Cultural.....	110
Cuadro 12. Matriz Integrada del Entorno – Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV.....	113
Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo.....	150
Cuadro 14. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor.....	160
Cuadro 15. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor Sopesado.....	161
Cuadro 16. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Gestión Administrativa y Gerencial.....	165
Cuadro 17. Análisis Interno –Área de Gestión o Proceso: Comunicaciones.....	167
Cuadro 18. Análisis Interno -Área de Gestión o Proceso: Operaciones.....	168
Cuadro 19. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Finanzas.....	178
Cuadro 20. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Gestión Humana.....	179
Cuadro 21. Evaluación Integral de la Situación Interna.....	181
Cuadro 22. Matriz de evaluación de los factores externos M-EFE.....	190
Cuadro 23. Matriz de evaluación de factores internos.....	193
Cuadro 24. Listado DOFA.....	195
Cuadro 25. Matriz DOFA.....	197
Cuadro 26. Servicios ofrecidos por FONEHUV.....	203
Cuadro 27. Objetivos estratégicos vs estrategias.....	209
Cuadro 28. Análisis de la situación actual.....	213
Cuadro 29. Recursos y Presupuesto.....	221
Cuadro 30. Responsables y normas.....	224
Cuadro 31. Seguimiento al Plan de Acción.....	226

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tipo de vivienda que le gustaría adquirir	41
Gráfica 2. Tiempo de Ahorro sin recibir ingresos	41
Gráfica 3. Actividad deportiva de los Asociados	42
Gráfica 4. Actividad Recreativa de los Asociados	42
Gráfica 5. Turismo de los Asociados	43
Gráfica 6. Crédito Hipotecario en los Asociados	43
Gráfica 7. Crédito Educativo en los Asociados	44
Gráfica 8. Inversión de los Ahorros	44
Gráfica 9. Ahorro para casos de emergencia	45
Gráfica 10. Conocimiento de los servicios del FONEHUV	45
Gráfica 11. Nivel de Ahorro de los Asociados	46
Gráfica 12. Pólizas de Seguros.....	46
Gráfica 13. Opinión de los Asociados sobre FONEHUV	47
Gráfica 14. Contribución del FONEHUV al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados	47
Gráfica 15. Aspectos en los que debe mejorar el FONEHUV	48
Gráfica 16. Expectativas de servicios	48
Gráfica 17. Empleados públicos	52
Gráfica 18. Estado civil de los asociados.....	53
Gráfica 19. Estrato socioeconómico	53
Gráfica 20. Edad del asociado	54
Gráfica 21. Tipo de propiedad vivienda del asociado.....	54
Gráfica 22. Vivienda de los asociados	55
Gráfica 23. Tipo de vivienda deseada por el asociado.....	55
Gráfica 24. Canon de arrendamiento.....	56
Gráfica 25. Cuota crédito de vivienda	56
Gráfica 26. Escolaridad del asociado.....	57
Gráfica 27. Transporte	57
Gráfica 28. Plan complementario de salud	58
Gráfica 29. Personas por núcleo familiar	58
Gráfica 30. Número de hijos	59
Gráfica 31. Número de adultos	59
Gráfica 32. Número de adultos mayores	60
Gráfica 33. Nivel de ingresos	60
Gráfica 34. Meses de ingresos que equivalen a sus deudas.....	61
Gráfica 35. Préstamos bancarios.....	61
Gráfica 36. Obligaciones financieras – dificultad económica	62
Gráfica 37. Dónde tiene ahorros.....	62
Gráfica 38. Nivel de endeudamiento.....	63
Gráfica 39. Principales deudas	63
Gráfica 40. PIB para Colombia	76

Gráfica 41. Crecimiento anual del Producto Interno Bruto 2010 – 2012	76
Gráfica 42. Inflación en Colombia	85
Gráfica 43. PIB per Cápita	86
Gráfica 44. Principales Variables	124
Gráfica 45. Patrimonio	125
Gráfica 46. Ingresos.....	125
Gráfica 47. Asociados	126
Gráfica 48. Activos	127
Gráfica 49. Excedentes.....	128
Gráfica 50. Patrimonio	129
Gráfica 51. Ingresos.....	130
Gráfica 52. Crecimiento de los Fondos de Empeados	131
Gráfica 53. Crecimiento de los Fondos de Empleados en número de Asociados	132
Gráfica 54. Evolución de los ingresos de los Fondos de Empeados.....	133
Gráfica 55. Empleos generados por los Fondos de Empleados	133
Gráfica 56. Radial del Benchmarking – Valor – FONVALLE	152
Gráfica 57. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONVALLE	153
Gráfica 58. Radial del Benchmarking – Valor – COUNIVALLE	154
Gráfica 59. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – COUNIVALLE	155
Gráfica 60. Radial del Benchmarking – Valor – FONDESARROLLO.....	156
Gráfica 61. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONDESARROLLO..	157
Gráfica 62. Radial del Benchmarking – Valor – FONEHUV	158
Gráfica 63. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONEHUV	159
Gráfica 64. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor	160
Gráfica 65. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor Sopesado	161
Gráfica 66. Activos	169
Gráfica 67. Cartera de Crédito	170
Gráfica 68. Cuentas por Cobrar	171
Gráfica 69. Pasivos.....	172
Gráfica 70. Patrimonio	173
Gráfica 71. Ejercicio Operacional.....	174
Gráfica 72. Ejercicio no Operacional.....	175
Gráfica 73. Costos y Gastos	175

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución de la Economía Colombiana 2001 – 2012	77
Tabla 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2011 – 2012	77
Tabla 3. Balances Fiscales periodo 2012 - 2023.....	79
Tabla 4. Marco de Gasto de Mediano Plazo 2013 – 2016. Funcionamiento e Inversión	80
Tabla 5. Total Techos de Gasto Sectorial 2013 – 2016. Funcionamiento e Inversión	80
Tabla 6. Detalle de Techo de Gasto Sectorial 2013 – 2016.....	81
Tabla 7. Balance Fiscal de Seguridad Social	82
Tabla 8. Balance Fiscal por Unidad de Negocio de la Seguridad Social 2012 – 2013.....	82
Tabla 9. Balance Fiscal del Área de la Salud	83
Tabla 10. Variación número de personas vinculadas, año 2008 -2015	91
Tabla 11. Costo Talento Humano de Planta, Consolidado	92
Tabla 12. Cronograma de Actividades	218

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación se propone en el marco de la planeación estratégica para la empresa de economía solidaria Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle - FONEHUV, empresa que se expone al desafío de conocer ¿cómo afrontar el futuro, los cambios y tendencias del entorno? una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

Los fondos de empleados en Colombia son entidades de carácter solidario y su actividad se encuentra limitada al uso de los recursos aportados por sus asociados, auxilios del empleador, donaciones, rendimientos, ingresos por convenciones a la rotación de los mismos en actividades básicas para su captación y al otorgamiento de créditos en modalidades dirigidas hacia estos mismos asociados.

El sector de la economía solidaria como modelo empresarial con capacidad para generar crecimiento económico y bienestar social, no ha sido ajeno a los modelos de la administración y a las metodologías de la planeación.

Este Trabajo de Investigación se desarrolló aplicando una metodología de 10 pasos que permitieron definir y entregar a esta empresa solidaria un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de los siguientes 5 años, herramienta que dará trascendencia al desempeño, crecimiento y desarrollo socio-empresarial.

Como primer paso se presenta la metodología aplicada para obtener el plan estratégico, seguidamente se caracterizó la empresa solidaria, se analizó el entorno fragmentándolo en 10 dimensiones del mismo, posteriormente se caracterizó el sector de la economía solidaria. En el capítulo 5 se compara al Fondo de Empleados con tres empresas solidarias reconocidas en el medio, para confrontar las características y factores críticos de éxito de las mismas. Seguidamente se elaboró el diagnóstico interno con representación de las diferentes partes interesadas, después se integraron los diagnósticos externo e interno en la matriz DOFA, con la cual se procede a evaluar los factores externos M-EFE y factores internos M-EFI.

Después se revisó y ajustó el Direccionamiento Estratégico de la empresa solidaria y se establecieron los objetivos y estrategias a largo plazo. En el penúltimo capítulo, se formula el plan de acción a corto plazo, es decir, para el primer año de gestión, posteriormente se define el nivel de control y evaluación (indicadores) para el plan a corto plazo y finalmente se establecen unas conclusiones del ejercicio y recomendaciones para el FONEHUV.

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV se constituyó desde 1995.

Desde sus inicios, el Fondo de Empleados contó con un gerente general, quien era funcionario de planta del Hospital Universitario del Valle, no recibía salario por el cargo ocupado en la empresa solidaria y asumía las funciones gerenciales al terminar la jornada de trabajo.

Desde 1995 hasta el 2014, la empresa ha contado con cinco gerentes generales, los cuales han recibido de la Junta Directiva las directrices y proyección que orientan a la gerencia y el ejercicio de sus funciones.

La Gerencia General a lo largo del tiempo se ha encargado de las funciones básicas de la administración, como son: la planeación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

Siendo la planeación la primera función básica y esencial para la operación de la empresa solidaria, ésta no ha sido asumida con la continuidad y rigor metodológico que se requiere por múltiples razones, entre ellas: el desconocimiento de las funciones directivas y administrativas como tal y el desconocimiento de la planeación como función y modelo metodológico necesario para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa solidaria.

A través de los años, esta empresa solidaria ha afrontado problemas de diferente índole que se han resuelto con el liderazgo e ingenio de sus directivos y con el compromiso y lealtad de los asociados, tales como:

- Plan de retiro de los asociados en el año 2000, disminuyendo la población asociada en casi un cincuenta por ciento (50%).
- Reiteradas crisis económicas del sector salud a través de los años, lo que genera un continuo desequilibrio en las finanzas del Hospital Universitario del Valle y por tanto atrasos continuos en la transferencia de recaudos hacia el Fondo de Empleados.
- Salir adelante de la crisis reputacional que generó la desbandada de asociados en el año 2011.

En los últimos años, el cumplimiento de edad de pensión de muchos empleados

del HUV, también ha afectado al Fondo de Empleados, pues estos asociados se retiran de la base social.

En cuanto al desempeño gerencial y administrativo, solo hasta el 2008 se esbozó un primer plan de desarrollo para la empresa de economía solidaria, el Gerente General de ese momento y un Comité de Planeación que se conformó, se dedicó gran parte del tiempo a la estructuración y concepción del primer Plan de Desarrollo para el periodo 2009 - 2013; proyecto que se realizó con la colaboración de los 850 asociados, a través del diligenciamiento de una encuesta, instrumento por el cual se obtuvo la información indispensable para el diagnóstico de la situación actual del FONEHUV.

Para la asesoría y acompañamiento del proyecto se contrató a la Fundación de Apoyo a la Gestión Creemos, la cual lideró todo el proceso y propuso la técnica del mapa estratégico para la formulación del plan de desarrollo, documento que se elaboró bajo la premisa de “UN SUEÑO COMPARTIDO”.

Este plan fue presentado a la Junta Directiva con el acta 223 de Abril 16 de 2009 y socializado en Asamblea General del 28 de marzo de 2010. Su ejecución, medición y seguimiento no se llevaron a cabo.

En mayo de 2013, se nombra al primer Gerente General que no es funcionario del Hospital Universitario del Valle y devenga un salario del Fondo de Empleados.

La Junta Directiva y la Gerencia General actual ven a la planeación estratégica como la herramienta que les permitirá analizar la situación actual del entorno y de la empresa para prepararse y enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, y orientar sus esfuerzos hacia metas realizables.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la Formulación del Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV para el periodo 2015 – 2020?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Formular el Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV para el periodo 2015 – 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el entorno del FONEHUV e identificar las oportunidades y amenazas

- Analizar el sector de la economía solidaria
- Realizar el estudio de referenciación (Benchmarking)
- Analizar internamente al Fondo de Empleados e identificar sus fortalezas y debilidades)
- Realizar el análisis DOFA
- Formular el direccionamiento estratégico del Fondo de Empleados
- Formular el plan de acción y los indicadores de control

1.4 JUSTIFICACIÓN

La elaboración del Plan Estratégico es una exigencia del Gobierno Nacional para las organizaciones solidarias, expresada en el numeral 4 de la directiva 31/00 expedida por el Dansocial y el Ministerio de Educación Nacional, ratificada en la circular básica Jurídica del año 2003 expedida por la S.E.S, la cual establece “Toda organización solidaria debe contar con un plan de desarrollo que atienda sus necesidades reales y que potencialice la gestión de la empresa asociativa en procura de la buena marcha de la misma y del mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de su entorno”.

La Junta Directiva y la Gerencia General del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV conscientes de las exigencias establecidas sobre esta clase de empresa y de que el sector de la economía solidaria como modelo empresarial, tiene capacidad para generar crecimiento económico y bienestar social, desean implementar un modelo de planeación estratégica que le permita al fondo anticiparse al futuro mediante un análisis sistemático de las variables externas e internas.

La gestión empresarial, el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos han sido temas de interés constante en esta organización, por ello se ve en la necesidad de realizar este ejercicio técnico y metodológico para formular el Plan Estratégico 2015-2020 y así avanzar en el cumplimiento de su objeto social, mejorar la gestión y los servicios ofrecidos a sus asociados. Este ejercicio de planeación estratégica le permite fijar el curso que debe seguir la empresa solidaria durante los siguientes cinco años, y establecer las directrices que orienten la toma de decisiones y la ejecución de acciones, mediante un proceso estructurado.

En consecuencia, el Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión periodo 2015 – 2020, es la herramienta que demarcará el camino a seguir mediante una gestión administrativa dinámica, organizada y de trabajo en equipo, direccionada

por los objetivos y la visión de la empresa, creando confianza y desarrollo integral para toda la familia “FONEHUV”.

La formulación del Plan Estratégico para el 2015-2020 representa para el FONEHUV contar con una herramienta de gestión que permite orientar la operación hacia la implementación de las estrategias y metas institucionales coherentes con la misión y visión planteadas.

Por otra parte, para su autora, la formulación de este Plan Estratégico representó una oportunidad para materializar el conocimiento y competencia adquirida en el desarrollo del programa académico de Maestría en Administración como también un aporte profesional en calidad de asociado a la empresa solidaria a la cual pertenece.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

El nivel de investigación del presente Trabajo “Formulación de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV para el periodo 2015 – 2020”, es un estudio descriptivo y exploratorio dado que se caracterizó un fenómeno o situación concreta, buscando descubrir cómo se consideraban una serie de variables que influyen en la formulación de un plan estratégico.

La investigación de tipo exploratorio es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Son las investigaciones que pretenden dar una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad.

Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando sobre él es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

Las investigaciones de tipo descriptivo, llamadas también investigaciones diagnósticas, consisten fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Según Morales, el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera

cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

1.6 MÉTODO

Este Trabajo se llevó a cabo en forma sistemática bajo los métodos inductivo, deductivo y analítico para obtener conocimiento sobre el objeto de estudio y proponer la solución al problema de investigación.

El método inductivo intenta ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares. En el método inductivo los pasos a seguir son:

- Observación y registro de los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

El método deductivo consiste en encadenar conocimientos que se suponen verdaderos de manera tal, que se obtienen nuevos conocimientos, es decir, obtener nuevas proposiciones como consecuencias lógicas de otras anteriores a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de regla de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. Es un tipo de razonamiento que lleva:

- De lo general a lo particular.
- De lo complejo a lo simple.

Este método se caracteriza por tener 4 etapas básicas:

- Observación y registro de todos los hechos.
- Análisis y clasificación de los hechos.
- Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.
- Contrastación.

Por su parte, el método analítico estudia los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos. Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

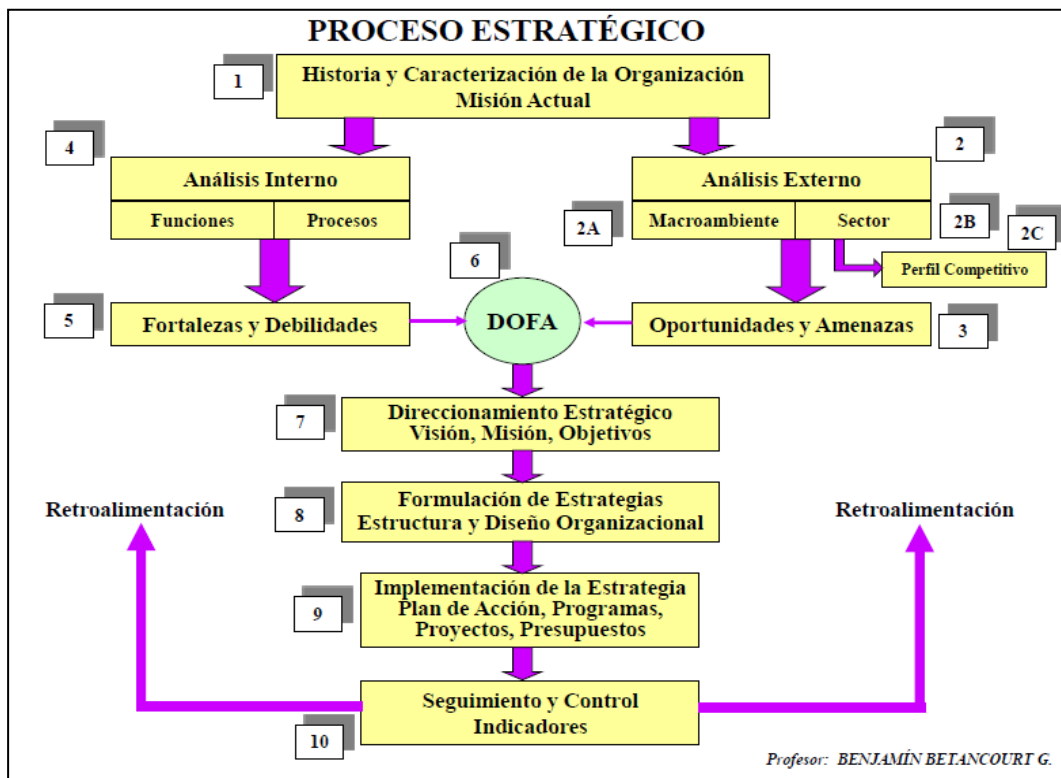
Este método permitió conocer más del objeto de estudio (las oportunidades y amenazas del entorno en el que se encuentra la empresa, la empresa, sus fortalezas y debilidades; con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor la situación actual y establecer nuevas estrategias para mejorar la gestión de la empresa.

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

Según Betancourt (2013b), existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de estratégico los cuales se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica son los mismos.

Para el desarrollo del presente Trabajo de Investigación se utilizó el modelo descrito por Betancourt (2013b), en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*, en el cual se puede observar esquemáticamente y en conjunto las diferentes fases del proceso de planeación estratégica. Bajo este modelo, se entiende la planeación como una herramienta práctica que facilita a los directivos la gestión, el crecimiento y éxito de la organización. El modelo metodológico seguido es:

Figura 1. Proceso Estratégico



Autor: Betancourt (2013b)

En primer lugar se realizó la caracterización e historia de la empresa, fase en la que se da a conocer las razones por las cuales se creó la empresa, los cambios en el tiempo y una idea de su desempeño para entender su situación actual y orientar su futuro.

Seguidamente se realizó el análisis externo, el cual comprende el análisis del macro ambiente, fuerzas de carácter global, regional y local, factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales, entre otros; y el análisis del sector, el cual hace referencia al entorno empresarial de la economía solidaria y al conjunto de organizaciones que hacen parte del sector y que ofrecen productos y servicios similares y complementarios.

Después se realizó la referenciación y perfil competitivo del FONEHUV, el cual permitió comparar su desempeño referenciándolo con otras empresas que se dedican a la misma actividad.

A partir de los anteriores componentes del análisis externo, se identificaron las oportunidades y amenazas para la empresa de economía solidaria.

Luego del análisis externo, se trabajó el análisis interno de la empresa, el cual comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y de las capacidades de la empresa, de su cultura, así como de la formación y perfil de sus directivos e integrantes. De esta manera se reconocieron las fortalezas y debilidades de la empresa.

A partir de estos análisis del entorno y de la situación interna del FONEHUV se integró el análisis DOFA, el cual representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve, que al haber identificado fortalezas y debilidades (análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo) permitió realizar un análisis cruzado de las anteriores e identificar estrategias para el mejoramiento de la gestión.

Después del análisis DOFA, se abordó el direccionamiento estratégico, el cual comprende la revisión y reformulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura organizacional para la empresa de economía solidaria en particular.

Posteriormente se formuló de objetivos estratégicos (a largo plazo), estrategias, programas y actividades tendientes a mejorar la gestión del FONEHUV. Se realizó después el plan de acción para el primer año, cuyo alcance debe responder a cumplimiento de los objetivos generales y estrategias planteadas.

Seguidamente se estableció la gestión de control en la cual se definió los estándares de desempeño para la empresa y con los cuales se medirá el nivel de

gestión. Finamente se denominaron los indicadores claves en el seguimiento del plan de acción y se formularon para evaluar la gestión realizada en el tiempo.

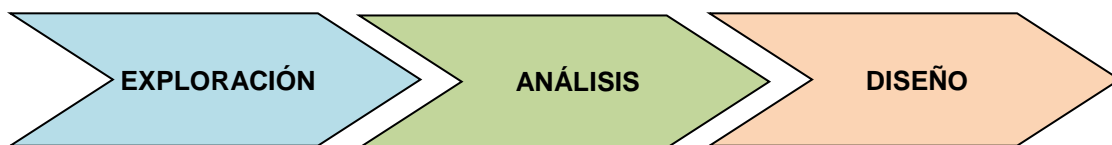
1.8 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación aplicada, obedeció principalmente a tres fases:

- La fase de **exploración** buscó aplicar varios instrumentos de recolección de información como son la encuesta de caracterización de la población asociada, formato para identificar factores del entorno externo e interno que afectan a la empresa.
- La fase de **análisis**, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, se identificaron dentro del marco de un diagnóstico integrado, las variables externas e internas que impactan significativamente al FONEHUV.
- La fase de **diseño**, finalmente, con esta fase se definió el Plan Estratégico a través del cual se pretende mejorar la gestión de la empresa de economía solidaria para los próximos cinco años.

Así, la Figura 2 representa el orden lógico que se llevó a cabo dentro del contexto de este Trabajo de Investigación, dónde los resultados de una fase se convirtió en el insumo principal de la fase siguiente.

Figura 2. Fases de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia

1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las siguientes son las fuentes de información a partir de las cuales se recolectó la información suficiente y necesaria para el desarrollo de este Trabajo de Investigación:

Fuentes primarias: material o información original obtenida de primera mano, relativa al tema de estudio. Dentro de este Trabajo se aplicaron herramientas o instrumentos para la identificación y recolección de la información, dónde dichas herramientas fueron el principal elemento para el análisis interno y externo. Se realizaron jornadas de trabajo con la Junta Directiva, la Gerencia General, el

Comité de Planeación designado por FONEHUV, representantes de los Comités de Apoyo y Asociados.

Fuentes secundarias: Información otorgada por parte del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV. Tal es el caso de los informes de gestión anual, periódico y boletín empresarial.

Fuentes terciarias: Información extraída de libros, artículos, sitios web y demás elementos bibliográficos, las cuales se relacionan en la bibliografía.

1.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el fin de recopilar los datos sobre la situación actual del Fondo de Empleados y su entorno, se aplicaron diferentes técnicas de recolección de información como son: entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación.

Las principales técnicas de recolección de datos fueron:

1. La encuesta
2. La observación participante
3. Sesión de grupo
4. Análisis documental

Encuestas o cuestionarios: Con la aplicación de encuestas o cuestionarios se conocieron estados de opinión o hechos específicos de la empresa, su origen, dinámica y proyección.

Observación Participante: Otra técnica útil para el progreso de esta Investigación fue observar a las personas cuando efectuaban su trabajo, observar hechos y situaciones. Esta técnica se utilizó como percepción "activa", es decir, como un ejercicio constante encaminado a seleccionar, organizar y relacionar los datos referentes al problema de investigación.

Sesiones de grupo: Esta técnica se aplicó para indagar acerca del conocimiento, percepción, actitudes y reacciones frente a la empresa de economía solidaria. En estas sesiones se aplicaron los cuestionarios para obtener la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos, libres de hablar, hacer sus aportes y comentar sus opiniones. Las sesiones de grupo realizadas son:

Fecha: Sábado 17 de Enero de 2015

Asistentes: Comité de Planeación, Junta Directiva, Comités y empleados.

Sitio: Club Comfenalco Valle del Lili

Hora: 8:00 a.m. – 5:00 p.m.

Temas: Análisis del macroambiente, diagnóstico interno y presentación de la encuesta para caracterización de la población asociada

Fecha: Martes 24 de marzo de 2015

Asistentes: miembros de Junta Directiva y Comité de Planeación

Sitio: Sala de juntas de FONEHUV

Hora: 4:30 pm a 7:00 pm

Tema: Validación y complementación del diagnóstico interno (I sesión)

Fecha: miércoles 8 de abril de 2015

Asistentes: miembros de Junta Directiva y Comité de Planeación

Sitio: Sala de juntas de FONEHUV

Hora: 12:00 m a 4:30 pm

Tema: Validación y complementación del diagnóstico interno (II sesión), revisión y ajuste del direccionamiento estratégico.

Análisis documental: Los documentos revisados formales o informales permitieron obtener información administrativa, financiera, gestión, etc. A través de ellos fue posible obtener información valiosa para lograr la información y el nivel de conocimiento necesario de la situación actual del Fondo.

1.11 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.11.1 Marco Teórico. En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia con bastante libertad, pensando tanto investigadores como profesionales que estaban trabajando bajo un mismo modelo. Sin embargo, como ya hemos destacado, la estrategia es un concepto multidimensional, con lo cual es francamente difícil llegar a un consenso una definición sobre el término. Los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización.

El trabajo publicado por Henry Mintzberg en el año 1990 analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos se corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas.

El presente Trabajo de investigación tiene como fin realizar un recorrido teórico por las tres primeras escuelas de pensamiento propuestas por Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel y Henry Mintzberg, en la obra safari a la estrategia, una de las

clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca gran parte de los desarrollos realizados en el campo de la dirección estratégica y que parte de la premisa de que el management estratégico es un fenómeno que no es posible abordar desde una sola perspectiva.

Los autores describen diez escuelas de pensamiento, de las cuales tres servirán como sustento teórico para este Trabajo de Investigación:

La escuela de diseño: la cual presenta a la estrategia como un proceso de concepción.

La escuela de planificación: describe a la estrategia como un proceso formal y,

La escuela de posicionamiento que presenta a la estrategia como un proceso analítico.

Escuela de diseño: Representadas por Chandler (1962), Andrews (1965, 1971) y Ansoff (1965, 1988, 1990). De acuerdo con Mintzberg (1990, p. 171-195), esta escuela propone un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas, las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional. Así las cosas, el proceso requiere un rígido control corporativo y las estrategias aparecen como un haz de acciones y objetivos de manera deliberada, simple.

(Selznick 1957, Andrews 1965) Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

Esta escuela reflexiona ante cada situación presentada en la organización, creando estrategias singulares y creativas. Es recomendada para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o también para decisivas etapas donde se hace necesario un nuevo lanzamiento y refundar para el caso de empresas informales. El líder estratega debe ejercer un cierto liderazgo netamente dominante, unitario y planificado con los directivos, en busca de un cambio súbito, radical y profundo en la organización.

Escuela de gestión estratégica o de planificación: Ansoff (1965). La estrategia es vista como un proceso formal. Esta escuela formaliza la perspectiva de la escuela de diseño y considera a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

Esta escuela se recomienda para una organización con estructura centralizada, muy bien formalizada y ordenada en divisiones u áreas, pues el estratega se focaliza en lograr controlar la variabilidad de ciertos factores claves. El estratega líder debe desarrollar planes de trabajo sucesivamente desglosados en sub-estrategias y programas muy específicos, al punto de que cada colaborador de la organización se convierta en un verdadero planificador de su propio trabajo. Es así como se logrará un cambio, gradual periódico y progresivo en la organización que se busca perfeccionar u optimizar.

La escuela de posicionamiento: (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985). La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

Schendel, (1970) su base se fundamenta en una disciplina histórica militar, que combina la organización industrial y la economía. Analiza en profundidad los elementos con que cuenta para lograr competir y llevar a la organización a su mejor rendimiento y obtención de resultados. Esta escuela es recomendada para organizaciones muy estructuradas y de rendimiento simple, estable y consolidado en el tiempo, sobre la cual el líder estratega pueda cuantificar beneficios, costos, ganancias y pérdidas.

Para Porter (Porter, 1991, 1999) la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla.

Mediante la innovación y el mejoramiento continuo, resulta posible para esta escuela la integración cruzada por funciones o actividades. De acuerdo con Porter (Porter, 1999 p. 13) para lograr una ventaja sostenible una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único en el cual se involucren mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva con los rivales. Hatten (Hatten, 1999 p. 293) sugiere la participación de dos elementos esenciales en un modelo de dirección estratégica: una red de funciones y procesos que permitan crear una plataforma para generar alineamiento de recursos, y el ajuste en relación con la identificación de oportunidades que permitiría mejorar el desempeño económico de la empresa, y el desarrollo de capacidades para que se traduzcan en competencias y generen nuevas alineaciones particulares de recursos.

1.11.2 Marco Conceptual. Bajo el marco de la construcción de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle, para el periodo 2015-2020, es necesario establecer qué elementos se deben tener en cuenta. En este sentido, a continuación se abordan deferentes conceptos que serán necesarios en el

desarrollo de este trabajo de investigación.

Planeación: Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez comienza a plasmarse el pensamiento administrativo, se empieza a percibir la importancia de la planeación.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

O'donnell (1985) Considera la planeación como “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. Puesto que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para este autor la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Según Massie es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Ackoff (1988) Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones. La define como: “...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”.

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar.

Chiavenato(1986) describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

Mintzberg (1994) la define sucintamente: “como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones“, y explica además, que “a planificación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados“. Por consiguiente, como el propio autor asevera, “la planificación está asociada de esta manera a un análisis racional“.

Estrategia: El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego "strategeia", que es arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

Ansoff (1991) la concibe como la dialéctica de la empresa con su entorno.

Porter (1991) estrategia es desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Koontz (1993) Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Mintzberg & Queen (1997) define que la estrategia es el curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Plan dirigido a derrotar un oponente o competidor. Patrón, en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve y Perspectiva que relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Planeación Estratégica: La planeación estratégica surge en los años "50, como un tipo de planeación a largo plazo, en un contexto que predominó hasta los años "60, caracterizado por una fuerte presión de la demanda, donde el problema fundamental de la empresa era asegurar un crecimiento, la preocupación esencial de este tipo de planeación es hacer más y mejor lo que ya se sabía hacer.

Ohmae (1993) la concibe como un sistema integrado, desde las predicciones hasta los presupuestos anuales que alimentaban los sistemas de gestión que asegura el cierre del proceso y que eran utilizadas en el mismo periodo.

Steiner la define como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”.

Tapinos, Dyson y Meadows (2005), por su parte, resaltan su carácter de proceso y destacan, una vez más, la estrecha relación con las estrategias de la organización al definirla como” un conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional “.

2. CARACTERIZACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE - FONEHUV

El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle - FONEHUV, se constituyó en el año de 1995. La idea de su creación nació de un funcionario del HUV, señor Edilberto Muñoz, quien se desempeñaba como Jefe de Bienestar Social, en ese entonces. Materializada la idea, se presentó el proyecto ante la Dirección General del Hospital, Dr. Milton Mora, quien avaló la iniciativa y aprobó una partida de \$25.000.000 del rubro de Bienestar Social para iniciar la operación.

El Fondo de Empleados siempre ha contado con un Gerente General; en sus inicios desempeñaba estas funciones, un empleado de planta del Hospital Universitario del Valle. Desde el año 1995 hasta el año 2014, la empresa ha contado con cinco gerentes generales, los cuales han recibido de la Junta Directiva las directrices y proyecciones que orientan a la gerencia y el desarrollo de sus funciones. En Mayo de 2013, se nombra al primer Gerente General que no es funcionario del Hospital Universitario del Valle.

En el año 2008, el Gerente General y un Comité de Planeación, dedicando gran parte del tiempo a la estructuración y concepción de un primer Plan de Desarrollo para el periodo 2009 – 2013, proyecto que se realizó con la colaboración de los 850 asociados a través del diligenciamiento de una encuesta; instrumento por el cual se obtuvo la información indispensable para el diagnóstico de la situación de FONEHUV.

Para la asesoría y acompañamiento del proyecto, se contrató a la Fundación de Apoyo a la Gestión Creemos, la cual lideró todo el proceso de formulación y propuso la técnica del mapa estratégico para la formulación del plan de desarrollo, documento que se elaboró bajo la premisa de “*UN SUEÑO COMPARTIDO*”. Este plan fue presentado a la Junta Directiva en acta No 223 de Abril 16 de 2009 y socializado en asamblea general del 28 de Marzo de 2010.

Este plan no se ejecutó para el cumplimiento de los objetivos establecidos, más la empresa alcanzó en este periodo un nivel de desempeño en cumplimiento de las actividades propias de su objeto social.

Ante la necesidad de trabajar la planeación como primera función administrativa, se pretende realizar un ejercicio técnico y metodológico de Planeación Estratégica, que le permita al Fondo de Empleados reorientar sus esfuerzos hacia el logro de nuevos objetivos de desarrollo empresarial y social y entrar en una cultura de planeación y mejoramiento continuo.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle - FONEHUV, se

constituyó el 18 de enero de 1995.

La Dirección General del HUV, en cabeza del Dr. Milton Mora, avaló la iniciativa de creación del Fondo de Empleados y aprobó una partida de \$25.000.000, del Fondo de Bienestar Social del HUV, para capital de trabajo del Fondo de Empleados. Desde sus inicios, el Fondo de Empleados contó con un Gerente General, quien era funcionario de planta del Hospital Universitario del Valle.

Materializada la idea y acompañado de cincuenta (50) empleados del HUV, se concretó la creación de FONEHUV, efectuando la primera Asamblea de Constitución ese mismo día, dentro de la cual se aprobaron los estatutos del Fondo y se efectuó la elección de los primeros miembros de Junta Directiva, de igual manera, se elige el primer Comité de Control.

A su vez, se efectuó la elección del primer revisor fiscal, siendo nombrada la Dra. Nancy Guzmán Silva y como revisor fiscal suplente el Dr. Álvaro Daniel Mendoza Suarez.

Los aportes iniciales suscritos y pagados por cada uno de los cincuenta (50) asociados fundadores, fue de diez mil pesos mcte. (\$10.000), para conformar un capital inicial total de quinientos mil pesos mcte. (\$500.000).

La primera reunión de Junta Directiva, se llevó a cabo el día 25 de enero de 1995, donde su principal objetivo fue elegir los cargos de la Junta Directiva y nombrar como primer Gerente y representante legal, al señor Luis Bayardo Buitrago Miranda, jefe de sistemas del Hospital Universitario del Valle.

En este periodo se adelantaron todas las gestiones de legalización del Fondo de Empleados; se obtuvo personería jurídica del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP), mediante Resolución No. 3530 del 04 de diciembre de 1995 y se inscribió en la Cámara de Comercio bajo el No. 642 del libro I del 27 de febrero de 1997.

Los principales objetivos del Fondo de Empleados, desde su creación son:

1. Fomentar el ahorro de los asociados.
2. Recibir dinero en depósito de sus asociados.
3. Suministrar a sus asociados préstamos y créditos en diferentes modalidades y prestar diferentes servicios sin ánimo de lucro, procurando el bienestar de los asociados y sus familias.
4. Procurar la solidaridad y la ayuda mutua.
5. Prestar servicios sociales y de previsión social.

6. Desarrollar programas educativos y de capacitación a nivel solidario y en educación formal y no formal para sus asociados y sus familias.

A partir de estos objetivos, las diferentes administraciones que han pasado por el Fondo de Empleados, se han esforzado por su crecimiento económico y social, por la prestación de servicios con calidad, así como el cumplimiento del objeto social. A través de los años, se han afrontado problemas que se han resuelto con el compromiso y lealtad de los asociados, tales como:

- a) Plan de retiro de los asociados en el año 2000, disminuyendo la población asociada en casi un cincuenta por ciento (50%).
- b) Reiteradas crisis económicas del sector salud a través de los años, lo que genera un continuo desequilibrio en las finanzas del HUV y por tanto, atrasos continuos en la transferencia de recaudos hacia el Fondo de Empleados.
- c) Salir adelante de crisis reputacional que genere la desbandada de asociados en el año 2011.
- d) En los últimos años, el cumplimiento de edad de pensión de muchos empleados del HUV, también ha afectado el Fondo de Empleados, pues estos asociados se retiran de la base social.

Desde el año 1995 hasta el año 2014, la empresa ha contado con cinco (05) gerentes generales, cuatro (04) de ellos, empleados del HUV; ya en el año 2013, se decide nombrar un gerente de planta del Fondo de Empleados.

2.2 ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DENTRO DE LA GESTIÓN REALIZADA EN EL FONDO DE EMPLEADOS

Conformación del Comité de Solidaridad, jornadas de vacunación y de salud, vacaciones recreativas, semana de éxito, cultura y fomento empresarial, proyecto de fomento empresarial, formación de equipo de asociados difusores, recaudo de nómina por caja, alternativas para el tiempo libre, convenios, Concursos a través del boletín, vacaciones de verano, capacitaciones, viaje en tren - una aventura por los parajes vallecaucanos, economía en el hogar - estrategias que permiten estirar el salario, diversión y espacio familiar, droguería, boletines de información, nueva imagen de FONEHUV.

2.3 ESTATUTOS DE CONFORMACIÓN

Los estatutos iniciales del Fondo de Empleados, estaban constituidos por once (11) capítulos y ciento nueve (109) artículos, que contenían las reglas básicas de administración, participación, responsabilidades y convivencia entre los asociados de FONEHUV.

2.4 ORIGEN Y CONSTITUCIÓN

El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle - FONEHUV, se constituyó el 18 de enero de 1995, según Acta de Constitución No. 001. Se obtuvo personería jurídica del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP), mediante Resolución No. 3530 del 04 de diciembre de 1995 y se inscribió en Cámara de Comercio bajo el No. 642 del Libro I del 27 de febrero de 1997.

2.5 OBJETO SOCIAL

Para el cumplimiento de su objeto social, el Fondo de Empleados cumplirá con los siguientes objetivos:

- Fomentar el ahorro de los asociados.
- Recibir dinero en depósito de sus asociados.
- Suministrar a sus asociados préstamos y créditos en diferentes modalidades y prestar diferentes servicios sin ánimo de lucro, procurando el bienestar de los asociados y sus familias.
- Procurar la solidaridad y la ayuda mutua.
- Prestar servicios sociales y de previsión social.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación a nivel solidario y en educación formal y no formal para sus asociados y sus familias.

2.6 PLATAFORMA ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

2.6.1 Visión. El Fondo de Empleados Hospital Universitario del Valle FONEHUV en el año 2013 será reconocido por sus asociados y por la comunidad que constituye sus grupos de interés, como un modelo de desarrollo empresarial y social, caracterizado por forjar una cultura solidaria la cual ilumina sus políticas institucionales y orienta su direccionamiento, y que además permea la estructura y relaciones del Hospital Universitario “Evaristo García” con el Fondo de Empleados y la comunidad en general.

2.6.2 Misión. El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV ofrece alternativas para mejorar integralmente la calidad de vida de los asociados y sus familias, basado en procesos de formación que orienten la construcción y consolidación del proyecto de vida de sus asociados, fomentando la cultura solidaria, el ahorro y el desarrollo de la empresarialidad solidaria. Es la primera opción para los asociados, sus empleados y proveedores por la excelencia en el servicio ofrecido, el reconocimiento obtenido al interior del

Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” y del sector solidario, y el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial.

2.6.3 Principios de FONEHUV. Los principios reguladores para FONEHUV, además de los propios del sector solidario, son:

CULTURA SOLIDARIA QUE SE IRRADIA. Educar en y para la solidaridad a nuestros asociados, contribuye a vivenciar de una manera transformadora la experiencia de la asociatividad, y se convierte en un factor clave de éxito para FONEHUV.

CALIDAD DE VIDA CON SOLIDARIDAD. Adoptar como horizonte real el reto de propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados y su familia, a partir de la autogestión, la solidaridad, la convivencia y la cooperación, favorecerá el desarrollo a escala humana como factor diferenciador de FONEHUV.

EMPRENDIMIENTO COMO CAMINO. El emprendimiento no es la finalidad, sino que es el camino para fortalecer la cultura solidaria y mejorar la calidad de vida de nuestros asociados con solidaridad.

EXCELENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL SOLIDARIO. La calidad en los procesos administrativos, de servicio, de capacitación y de impacto social, son la expresión de la excelencia de FONEHUV.

2.6.4 Valores de FONEHUV. Los valores que adopta FONEHUV, además de los propios del sector solidario son:

SOLIDARIDAD. En FONEHUV entendemos el derecho que tenemos a solidarizarnos y a participar en la gestión del bien común, avanzando en la búsqueda de soluciones colectivas que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, su familia y la comunidad.

VOCACIÓN DE SERVICIO. En FONEHUV nos comprometemos a prestar nuestros servicios con calidad, calidez, transparencia, eficiencia y eficacia, para ello formamos un equipo de trabajo comprometido, responsable, disciplinado, con liderazgo y sentido de pertenencia.

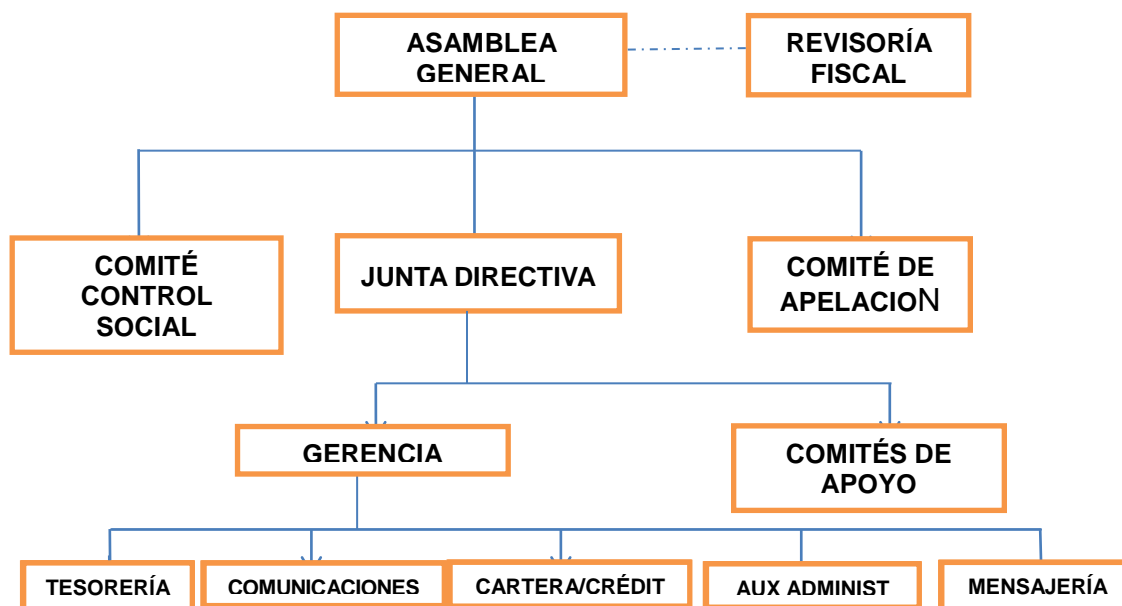
CONFIANZA. En FONEHUV adoptamos las prácticas de un buen gobierno corporativo, para salvaguardar los intereses sociales e institucionales, y así brindar seguridad a nuestros asociados y grupos de interés.

RESPECTO. En FONEHUV, cimentamos las relaciones sociales y empresariales en el respeto, la justicia, la equidad, la inclusión, el reconocimiento a la diversidad y a la diferencia; insumos esenciales en la construcción del proyecto de vida solidario.

2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar el ahorro de los asociados.
- Recibir dinero en depósito de sus asociados.
- Suministrar a sus asociados préstamos y créditos en diferentes modalidades y prestar diferentes servicios sin ánimo de lucro, procurando el bienestar de los asociados y sus familias.
- Procurar la solidaridad y la ayuda mutua.
- Prestar servicios sociales y de previsión social.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación a nivel solidario y en educación formal y no formal para sus asociados y sus familias.

Figura 3. Estructura Organizacional



Fuente: Plataforma Estratégica Fondo de Empleados FONEHUV

2.8 PLANTA DE PERSONAL

- Auxiliar administrativo (Atención al asociado).

- Cartera/Crédito (Técnica de cartera).
- Tesorería (Auxiliar de tesorería).
- Comunicaciones (Comunicadora social).
- Mensajería (Mensajero - servicios generales).
- Gerencia (Gerente General).

Cuadro 1. Servicios ofrecidos por FONEHUV

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
CRÉDITO	FONEHUV, tiene reglamentadas once líneas de crédito, estas son: a. Crédito por calamidad. b. Crédito para vivienda. c. Educación. d. Fomento empresarial. e. Libre inversión. f. Sobre salario. g. Crédito pago único. h. Crédito por ahorro a término. i. Crédito orden al comercio. j. Crédito FONEAVANCE. k. Crédito turismo.
AHORRO PROGRAMADO	Diferentes líneas de ahorro a disposición de los asociados para propósitos definidos: a. Línea educación. b. Línea recreación. c. Línea ahorro navideño. d. Línea ahorro libre inversión. e. Línea ahorro capital de trabajo. f. Línea ahorro cuenta ahorrito.
RECREACIÓN E INTEGRACIÓN	Durante todo el año, en FONEHUV se realizan diferentes actividades sociales y de integración, en las cuales se incluye la celebración de fechas representativas, estas actividades están dirigidas a los asociados activos, pensionados y sus familias; con ellas se busca incentivar el sano esparcimiento, el compartir en familia y estrechar los lazos de solidaridad entre los asociados y su Fondo de Empleados.
BRIGADAS DE SALUD	En alianza estratégica con diferentes organizaciones, se llevan a cabo campañas de vacunación, como un mecanismo que procura el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.
CAPACITACIÓN	Durante el año se programan diferentes jornadas de capacitación para los directivos, miembros de los diferentes comités, los asociados y su familia en temas como: economía solidaria, desarrollo humano, manejo de la economía y presupuesto familiar y manualidades.

Fuente: Portafolio de Servicios FONEHUV

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 MACROAMBIENTE

Para considerar el conjunto de hechos y factores externos relevantes al Fondo de Empleados y con los que interacciona y puede influir, pero no controlar, es obligado estudiar la situación del Hospital Universitario del Valle, pues el Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV, nació como empresa solidaria en el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E y opera dentro del mismo de manera autónoma e independiente para los trabajadores HUV asociados y su núcleo familiar.

3.2 ENTORNO GEOFÍSICO

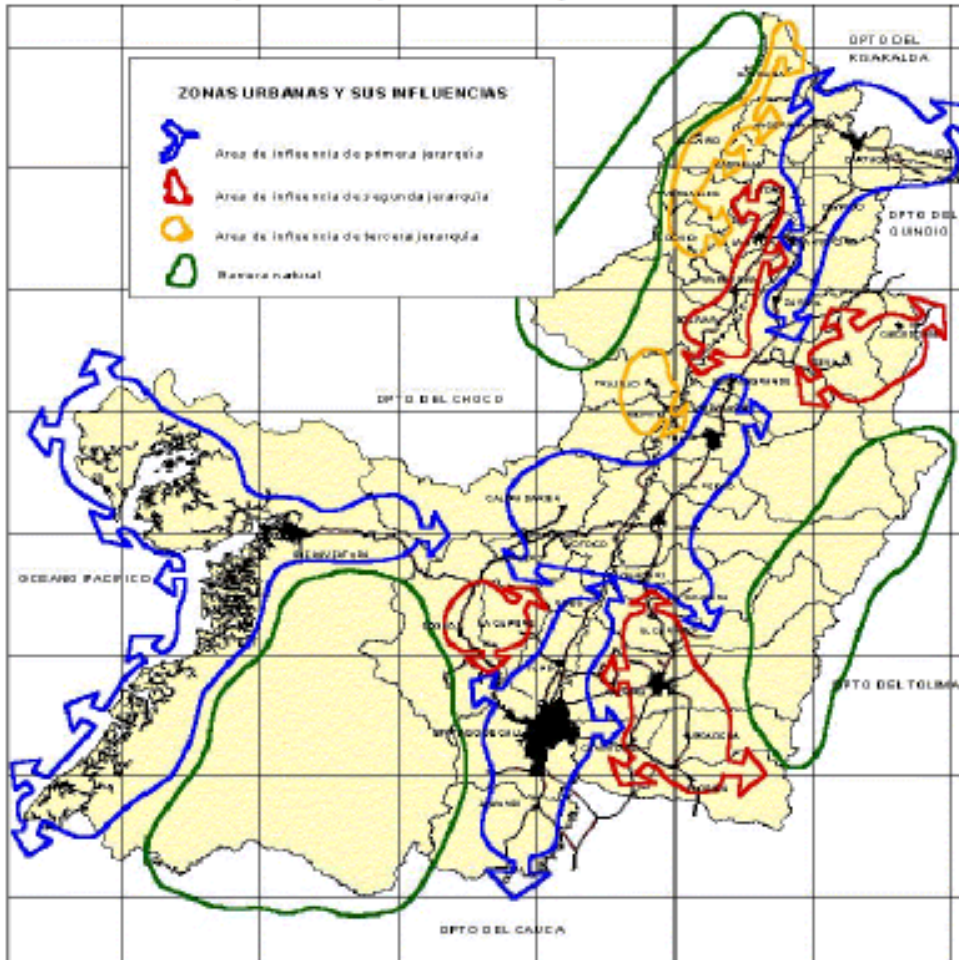
El Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E – HUV, es una Empresa Social del Estado que se encuentra ubicada en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. Su radio de acción es el sur occidente colombiano.

La Institución cuenta con categoría especial de entidad pública descentralizada del orden departamental, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaria Departamental de Salud del Valle del Cauca, e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud SGSSS y sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo III, artículo 195 de la Ley 100 de 1993.

Su localidad es el municipio de Cali, el cual se concentra en un área que se ha denominado área metropolitana, por la cercanía con la capital y por el flujo natural que las gentes siguen en un Valle geográfico que se continúa, aunque no se muestra hasta las estribaciones de la cordillera central en el municipio de Caldono en el departamento del Cauca y sigue, como efectivamente se observa en la figura 4, en comunicación con el valle del río Cauca.

Otro dato relevante es que la subregión pacífica confluye a Buenaventura, como se muestra en la imagen pero no se observa que Buenaventura es destino de migración, comercio, atención en salud y cultural del pacífico colombiano y por lo tanto es soportado en la alta complejidad por el HUV en la referencia de pacientes. (Figura 4).

Figura 4. Zonas Urbanas del Departamento del Valle y sus áreas de influencia



Fuente: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca – Plan de Gestión Ambiental 2002-2012¹

Región Sur Occidente – Cali: La región sur occidente – Cali está conformada por 6 municipios en donde se encuentran ubicadas 12 IPS públicas y 2 privadas. De las 14 instituciones, 9 se ubican en la ciudad de Cali y 5 en los municipios cercanos. El territorio se divide en dos microrregiones:

Microrregión 1: la Cumbre, Dagua. Sus pobladores se desplazan normalmente hacia Cali.

Microrregión 2: Cali, Jamundí, Yumbo, Vijes. Con epicentro en Cali y desplazamientos hacia la capital. Jamundí y Yumbo se encuentran contiguas a la ciudad de Cali.

¹ Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero HUV 2013. Pág. 13.

Área Metropolitana: Conformada por Cali, Yumbo y Jamundí, cuenta con el 70% de la población urbana del Departamento.”²

Región Sur Occidente – Cali: En esta región se agrupan 6 municipios entre los cuales se encuentra la ciudad de Cali, a la cual se le proyectaron 2.2 millones de habitantes para el año 2.009, según censo 2.005 y que se constituye en la única metrópoli regional del Departamento.

Los municipios de Yumbo y Jamundí registran poblaciones superiores a los 100 mil habitantes, por lo tanto se clasifican como centro urbano regional. Adicionalmente por la cercanía a Cali y el desarrollo de las vías de comunicación y el comercio estos municipios son considerados como municipios conurbados, parte del área metropolitana de la ciudad de Cali.

El Municipio de Dagua con menos de 40 mil habitantes se clasifica como centro urbano subregional intermedio, mientras que los municipios de Vijes y La Cumbre se encuentran entre la clasificación de centro urbano local mayor, es decir, entre 10 y 20 mil habitantes.”³

“Los usuarios de servicios de alta complejidad superan los 2.5 millones de ciudadanos del Departamento, sin contar los ciudadanos de otros Departamentos como Choco, Cauca, y el sur del País, lo que demuestra la necesidad urgente de mejorar la capacidad resolutive de la oferta de servicios en las ciudades intermedias para evitar la concentración de usuarios en la ciudad de Cali.”⁴

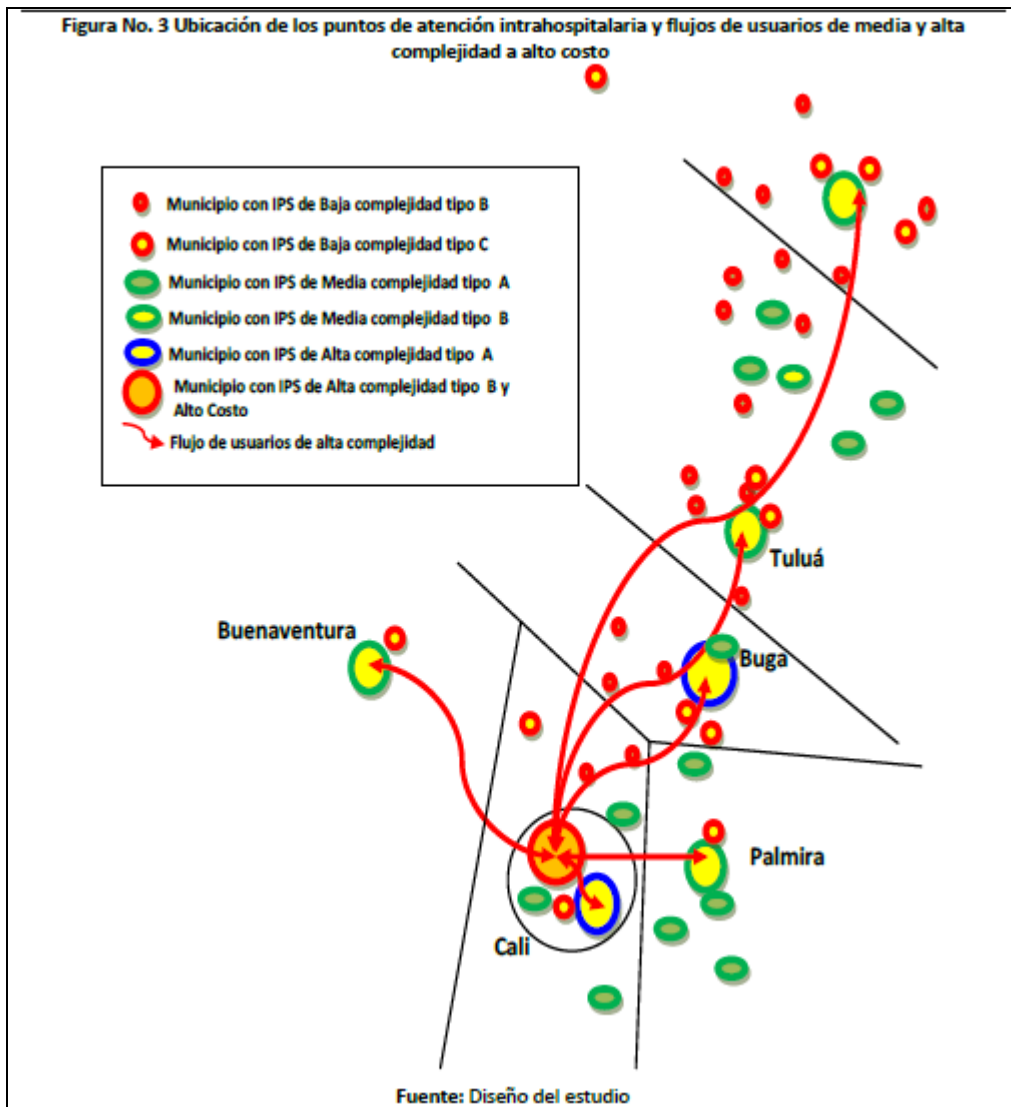
Para la mediana y alta complejidad, el estudio y la propuesta de red del Valle, muestran el siguiente comportamiento:

² Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero HUV 2013. Pág 14.

³ Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero HUV 2013. Pág 14.

⁴ Ibid. Pág 14

Figura 5. Flujo de pacientes y red de prestadores de servicios de salud de mediana y alta complejidad⁵



Fuente: Propuesta Conformación General de la red Departamental de prestadores públicos de servicios de salud en el Valle del Cauca” 2010. Secretaría Departamental de Salud; Subsecretaría Técnica; área de prestación de servicios de salud. Cali. Abril 2010.

El diagnóstico de la situación de la red de servicios de la ciudad de Cali, define dos prioridades concretas:

La necesidad de fortalecer y reordenar la oferta de servicios de atención primaria en salud y suplir las deficiencias en la oferta de servicios de salud de baja

⁵ Ibíd. Pág. 15

complejidad intrahospitalaria.

Por su parte, el radio de acción del Fondo de Empleados HUV se circunscribe al interior del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E.

El Fondo se encuentra localizado en el tercer piso del Banco de Sangre del HUV, en un área física de 120 mts² aproximadamente. Dispone de los servicios públicos de agua, energía y comunicaciones para su normal operación. Esta área cuenta con 6 módulos de trabajo, 1 Gerencia General, 1 unidad sanitaria, 1 cocineta, sala de espera, punto de información y atención al asociado, 1 sala de juntas y 1 archivo de gestión.

El Fondo dispone de todos los recursos físicos, muebles y enseres necesarios para el desarrollo de sus procesos estratégicos, misionales, de apoyo y control.

Cuadro 2. Entorno Geofísico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E – HUV, es una Empresa Social del Estado (Entidad Pública), ubicada en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. Su radio de acción es el Sur Occidente Colombiano.	O				X
El Hospital Universitario está ubicado estratégicamente dentro de la ciudad y cuenta con buenas vías de acceso.	O				X
Los usuarios de servicios de alta complejidad del Hospital Universitario superan los 2.5 millones de ciudadanos del departamento, sin contar los ciudadanos de otros departamentos como Choco, Cauca, y el sur del país, lo que demuestra la necesidad urgente de mejorar la capacidad resolutoria de la oferta de servicios en las ciudades intermedias para evitar la concentración de usuarios en la ciudad de Cali.	O				X

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor

Fuente: Elaboración propia

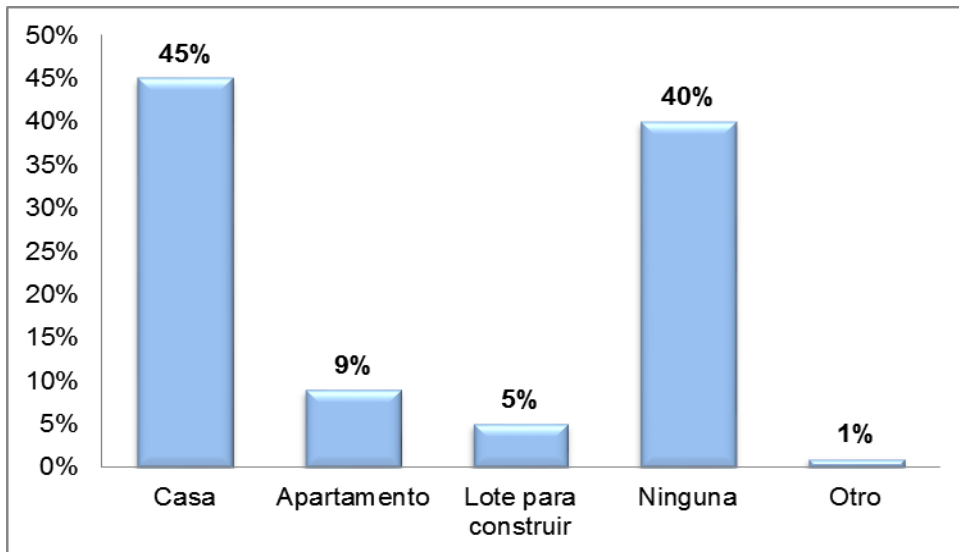
3.3 ENTORNO SOCIAL

Dentro de la dimensión social se analizan las variables que se relacionan con las características sociales de esta población objeto, como son las necesidades y expectativas de los asociados, inversiones, ahorro, actividades de preferencia, obligaciones, conocimiento de FONEHUV y opinión o percepción sobre el mismo.

Tipo de vivienda que le gustaría adquirir: Al 45% de los 250 asociados encuestados, les gustaría adquirir vivienda tipo casa; al 9% tipo apartamento; al 6% ninguna clase; al 5% les gustaría adquirir un lote y construir y el 1% otra

opción de vivienda. El 40% de los encuestados no desean comprar.

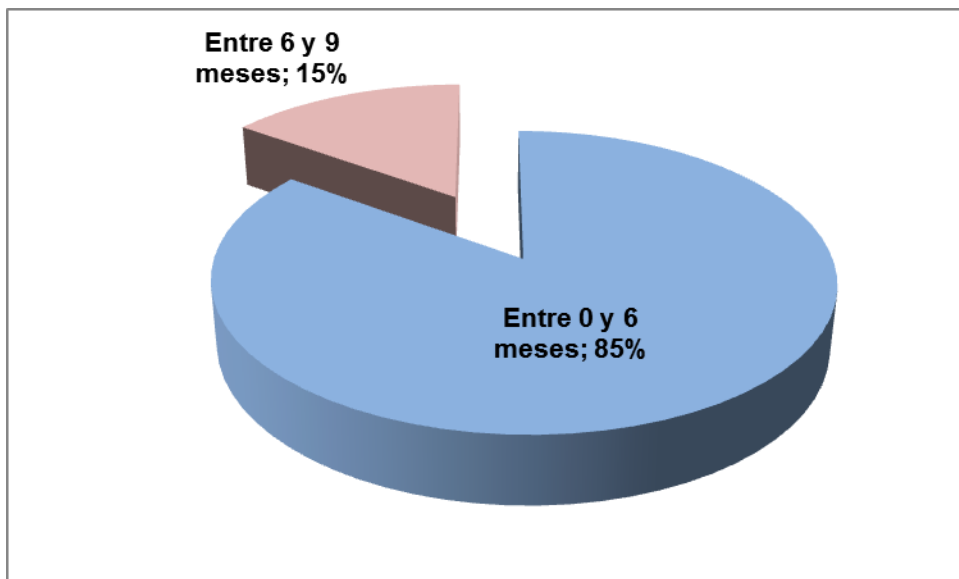
Gráfica 1. Tipo de vivienda que le gustaría adquirir



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Si se dejara de percibir el ingreso, cuanto tiempo alcanzaría el ahorro del asociado: El 85% de los asociados dejando de percibir su ingreso, puede vivir entre 0 y 6 meses con su ahorro; el 15% puede vivir entre 6 y 9 meses con su ahorro.

Gráfica 2. Tiempo de Ahorro sin recibir ingresos



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Calidad de vida. En la dimensión de calidad de vida, se analizan las preferencias de los asociados relacionadas con las actividades deportivas, recreación y turismo. De los 250 asociados encuestados, el 42% realizan actividad deportiva y el 58% restante ninguna.

Gráfica 3. Actividad deportiva de los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

En recreación el 41% de los asociados realizan esta clase de actividades, el 59% no practican ninguna actividad recreativa.

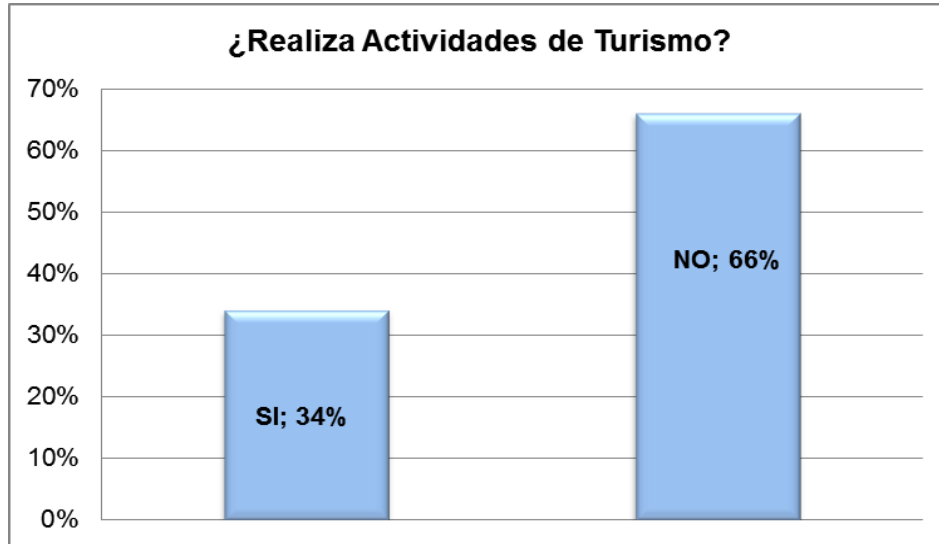
Gráfica 4. Actividad Recreativa de los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El Turismo es una de las actividades favoritas de los asociados, el 34% realiza esta clase de actividad, el 66% restante no la realiza.

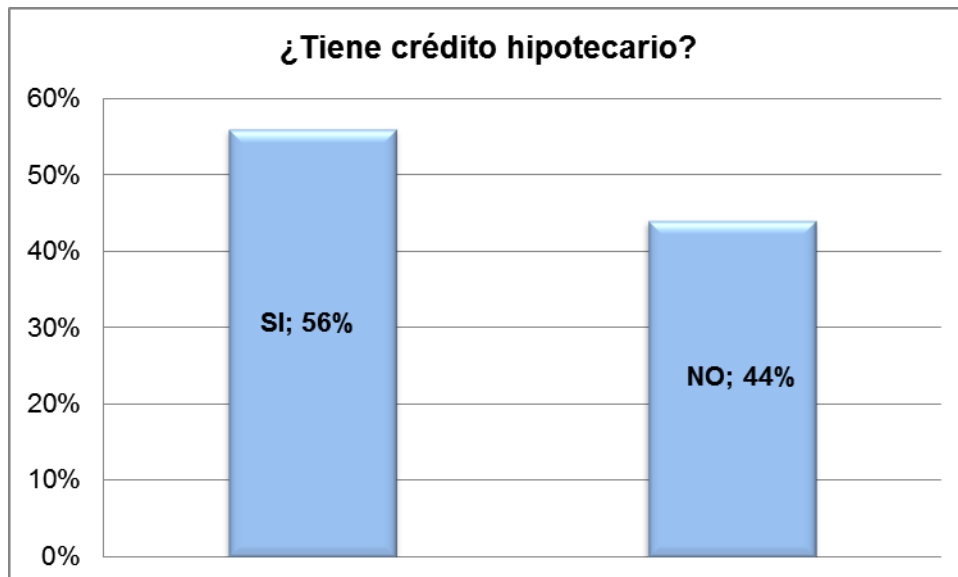
Gráfica 5. Turismo de los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Obligaciones Financieras: El 56% de la población encuestada, manifiesta sostener una obligación hipotecaria; el 44% de la muestra no tiene obligaciones hipotecarias.

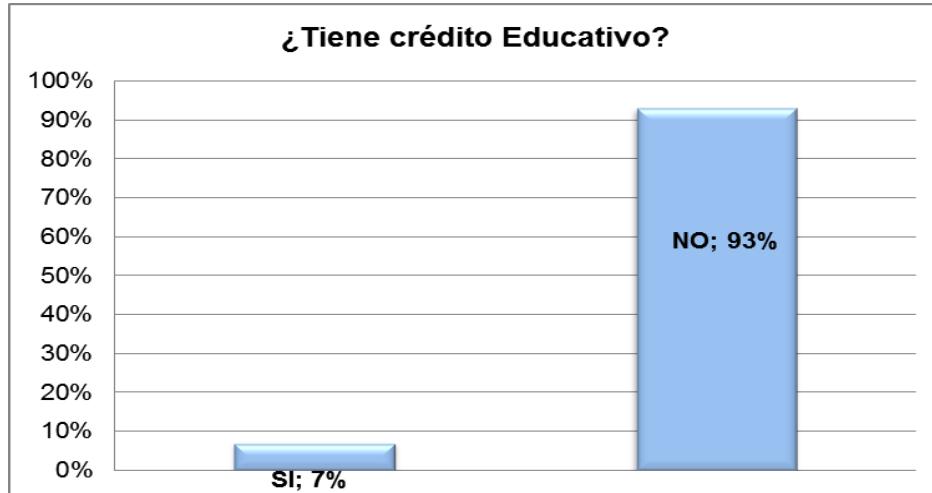
Gráfica 6. Crédito Hipotecario en los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 93% de los asociados no poseen obligación financiera para educación, mientras que el 7% de los encuestados sostiene crédito de educación.

Gráfica 7. Crédito Educativo en los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Inversión de Ahorros: La muestra encuestada, manifiesta que sus ahorros los ha destinado preferiblemente a invertir en mejora de vivienda y educación. El 31% de los asociados, con sus ahorros ha realizado mejoras de vivienda; el 22% ha destinado sus ahorros a la educación; el 10% los ha usado en calamidad y el 10% en la compra de enseres y electrodomésticos para el hogar y un 22% más no ha realizado inversión.

Gráfica 8. Inversión de los Ahorros



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 75% de los asociados, manifiestan no tener ahorro para casos de emergencia; el 25% si cuentan con el ahorro para emergencia.

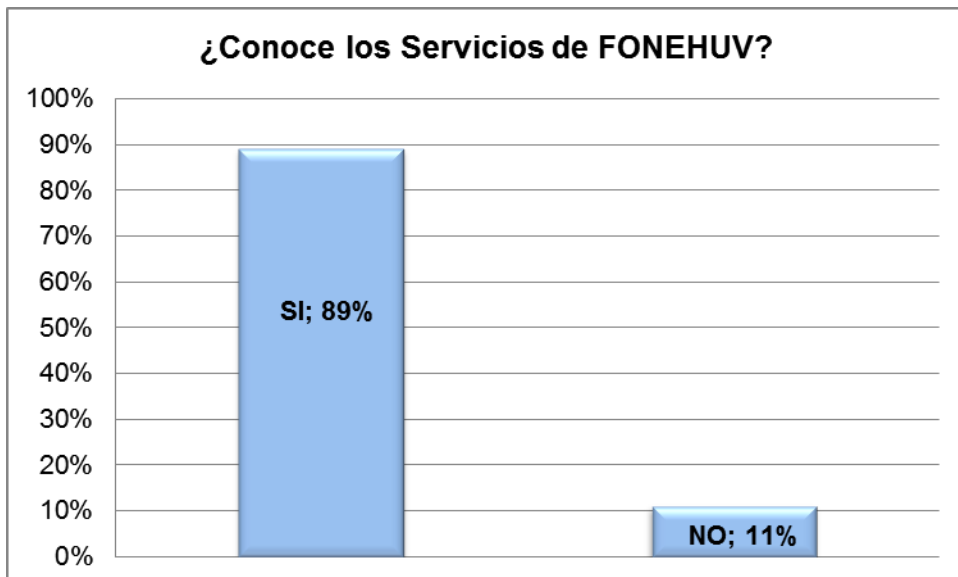
Gráfica 9. Ahorro para casos de emergencia



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

En la variable percepción, el 89% de los encuestados manifiestan conocer los servicios del Fondo. Por su parte, el otro 11% declaran no conocer los servicios.

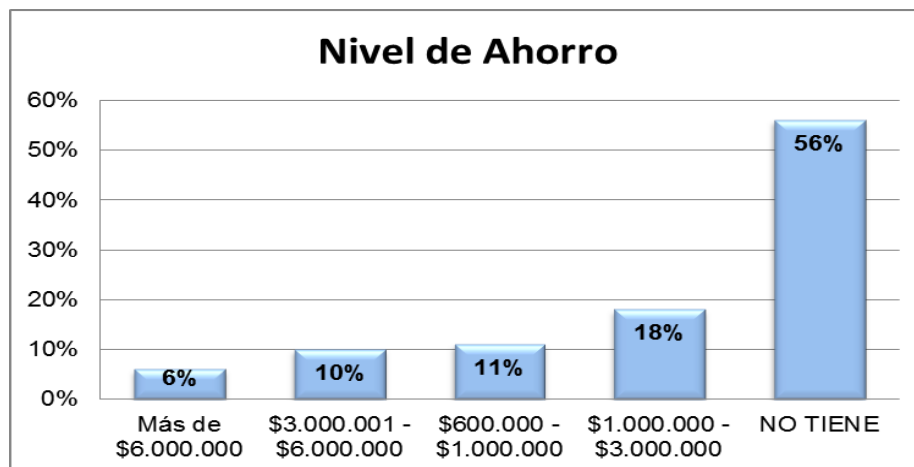
Gráfica 10. Conocimiento de los servicios del FONEHUV



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Recursos Propios a los cuales ascienden los ahorros: Esta variable registró que un 56% de los asociados encuestados no tiene ahorro; el 11% de los asociados cuentan con un ahorro que oscila entre los \$600.000 – 1.000.000; el 18% de los asociados tienen ahorrado entre 1.000.001 - 3.000.000, un 10% tienen ahorros entre 3.000.001 – 6.000.000 y el 6% de los encuestados tienen más de 6.000.0000 ahorrados.

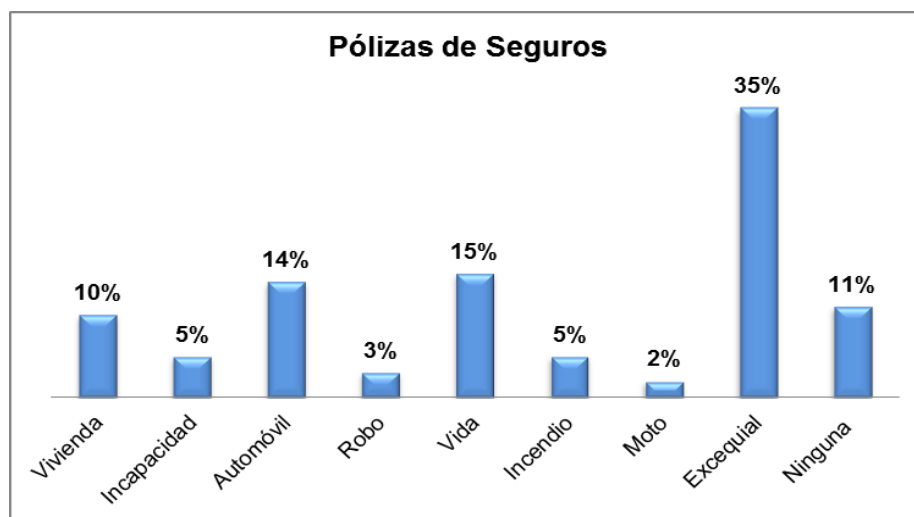
Gráfica 11. Nivel de Ahorro de los Asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Las pólizas son una forma preferida de aseguramiento ante eventos o hechos adversos, el 35% de los asociados tienen cuenta exequial, 15% seguro de vida, el 14% póliza contra daños de automóvil y el 10% de los asociados tienen cuenta de daño de vivienda por desastres.

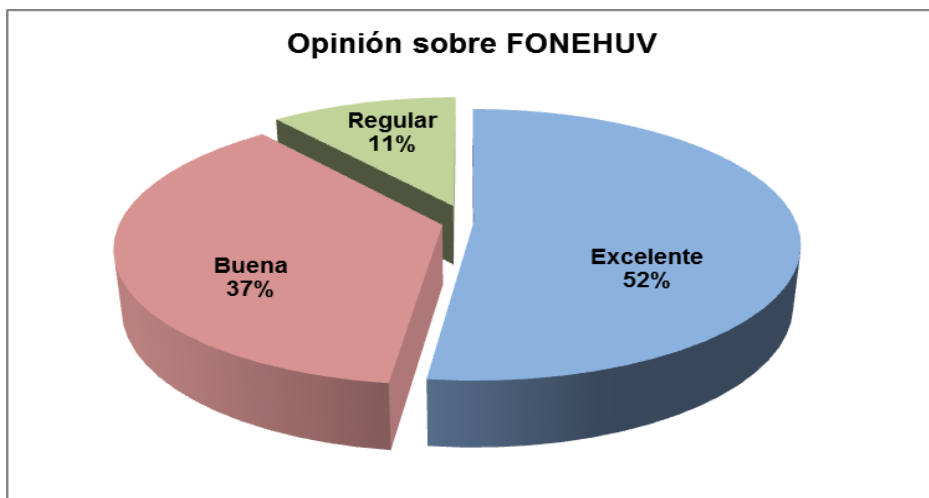
Gráfica 12. Pólizas de Seguros



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Percepción del Fondo de Empleados: El 52% de los asociados encuestados califican excelente al FONEHUV; el 37% tienen en buen concepto de la empresa solidaria; el 11% manifiestan tener una opinión regular de la empresa.

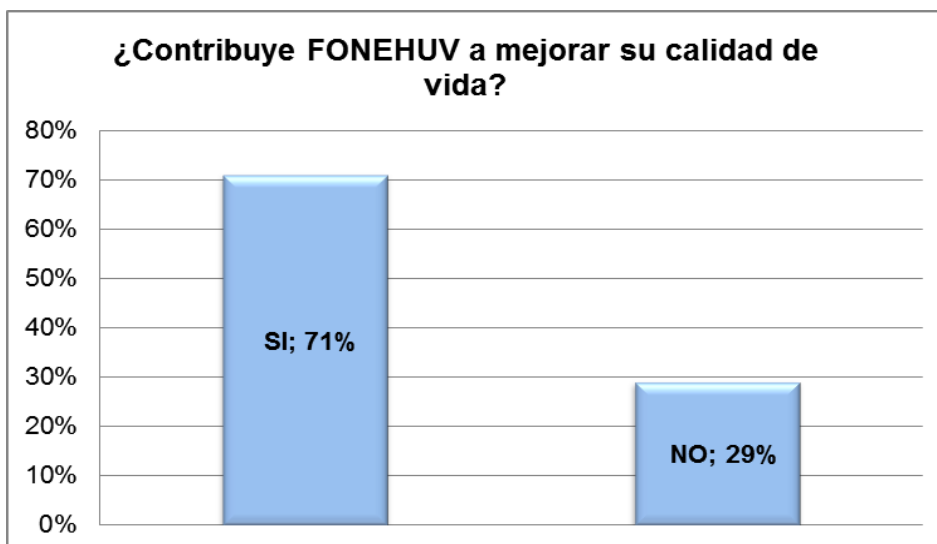
Gráfica 13. Opinión de los Asociados sobre FONEHUV



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Contribución del Fondo a mejorar la calidad de vida de los Asociados: El 71% de los asociados manifiesta que el Fondo si ha contribuido a mejorar su calidad de vida, el 29% restante considera que no.

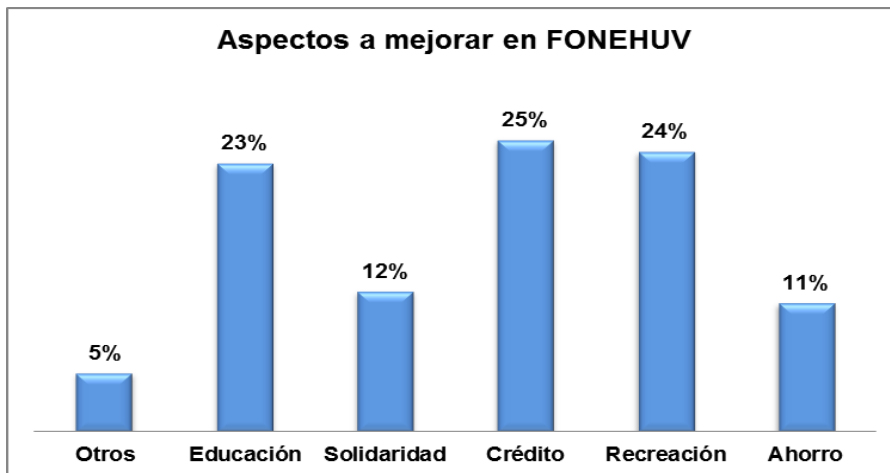
Gráfica 14. Contribución del FONEHUV al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Aspectos en los que debe mejorar el Fondo de Empleados: El 25% de los asociados considera que se deben mejorar las líneas de crédito; el 24% manifiesta que se debe mejorar en recreación; el 22% propone que se debe mejorar la línea de educación, el 12% considera que se debe mejorar en la línea de solidaridad (auxilios); el 11% expresa que se debe mejorar en líneas de ahorro y el 5% considera que se debe mejorar en otros aspectos.

Gráfica 15. Aspectos en los que debe mejorar el FONEHUV



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Expectativas de servicios a ofrecer por el Fondo: Las actividades de mayor expectativa para los asociados en su orden, son: bajar las tasas de interés, compra de vivienda, convenios con universidades, becas para los hijos y finalmente el ahorro programado.

Gráfica 16. Expectativas de servicios



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Cuadro 3. Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El 70% de asociados manejan un alto nivel de endeudamiento por su tendencia al gasto y al consumo.	A	X			
El nivel de ahorro de los asociados dentro del fondo es muy bajo.	A		X		
A 9 de febrero de 2015, el Hospital tiene 1446 servidores públicos en la planta de cargos, de los cuales realmente están ocupados 1218 y de ese total 705 están asociados al Fondo de Empleados del HUV, los cuales representan el 58% del total de empleados públicos del HUV.	O				X
Al 45% de los 250 asociados encuestados, les gustaría adquirir vivienda tipo casa; al 9% tipo apartamento; al 6% ninguna clase; al 5% les gustaría adquirir un lote y construir y el 1% otra opción de vivienda. El 4% de los encuestados no desean comprar.	O				X
El 85% de los asociados dejando de percibir su ingreso, puede vivir entre 0 y 6 meses con su ahorro; el 15% puede vivir entre 6 y 9 meses con su ahorro.	O				X
En promedio el 42% de los asociados realizan actividad deportiva, recreativas, culturales y de turismo, el 58% no realiza ninguna de estas actividades.	O				X
El 56% sostiene obligación hipotecaria; el 44% de la muestra no tiene obligación hipotecaria. El 7% de la muestra tiene crédito educativo, el 93% restante no.	O				X
El 31% de los asociados manifiesta que sus ahorros los ha invertido en mejora de vivienda, el 22% lo ha destinado a la educación; otro 10% los ha usado en calamidad y el 10% en la compra de enseres y electrodomésticos para el hogar.	O				X
El 75% de los asociados no tiene ahorro para casos de emergencia; el 25% restante si cuentan con esta clase de ahorro.	O				X
El 89% de los encuestados conocen los servicios del Fondo; el otro 11% declaran no conocerlos.	O				X
Las pólizas son una forma preferida de aseguramiento ante eventos o hechos adversos, el 35% de los asociados tienen cuenta exequial, 15% seguro de vida, el 14% póliza contra daños de automóvil y el 10% de los asociados tienen cuenta de daño de vivienda por desastres.	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El 52% de los asociados encuestados califican excelente al FONEHUV; el 37% tienen en buen concepto de la empresa solidaria; el 11% manifiestan tener una opinión regular de la empresa.	O				X
El 71% de los asociados manifiesta que el Fondo si ha contribuido a mejorar su calidad de vida y el 29% considera que no.	O				X
El 25% de los asociados considera que el fondo debe mejorar las líneas de crédito; el 24% manifiesta que debe mejorar en recreación y el 22% proponen que se debe mejorar la línea de educación.	O				X
Las actividades de mayor expectativa para los asociados son: bajar las tasas de interés, compra de vivienda, convenios con universidades, becas para los hijos y finalmente el ahorro programado.	O			X	

2/2

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para cumplir con su actividad misional el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E cuenta con empleados públicos, trabajadores oficiales y terceros vinculados a través de 5 agremiaciones sindicales AGESOC, ASTRACUP, Asociación de Anestesiólogos del Valle ASANVALLE, Agremiación Sindical de Cirujanos del Valle ACIVAL y Asociación Sindical de Radiólogos del Valle ASIRVAL.

La vinculación de los empleados públicos es por medio de lista de elegibles que envía la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC como resultado de un concurso de méritos. Para la convocatoria 001 del año 2005, fueron reportados la mayoría de cargos vacantes de la Institución; a 2014 todavía faltan por proveer un número aproximado de 80 cargos, estos corresponden a las personas que les cubría el retén social, los cuales a la fecha apenas están obteniendo la pensión de vejez. Entre el 2014 y el 2015, se han pensionado 186 funcionarios.

Los trabajadores oficiales se vinculan por medio de un contrato de trabajo a término indefinido y en el artículo 49 de la convención colectiva, la administración se compromete a cubrir las vacantes en un término de 90 días.

Con los empleados públicos se tiene firmado un acuerdo colectivo y con los trabajadores oficiales una convención colectiva; ambos vencieron al 31 de diciembre del año 2014. La administración del hospital revisó tanto la convención como el acuerdo a principios del año 2015, fecha en la que iniciaron las

negociaciones con los dos sindicatos del HUV, SINSPUBLIC (sindicato de empleados públicos) y SINTRAHOSPICLINICAS (sindicato de trabajadores oficiales).

Es importante tener en cuenta que los beneficios alcanzados por los trabajadores a través de la convención y el acuerdo son de obligatorio cumplimiento y solo se podrían suspender, cuando exista un fallo de un juez que así lo ordene. Si en determinado momento no se da cumplimiento a estos beneficios, el hospital puede ser sancionado por el Ministerio del Trabajo con una multa hasta de cinco mil (5.000) S.M.M.L.V.

El análisis del recurso humano del hospital, obedece a un problema que por la estructura organizacional con la que cuenta actualmente, no es la suficiente para cubrir la cantidad de servicios que se han incrementado desde la estructuración de la planta de personal, que ha generado un problema financiero y jurídico al tener que contratar servicios personales indirectos para cubrir las necesidades de los servicios, los cuales representan el 70 % de los puestos de trabajo misionales.

A 9 de febrero de 2015, el hospital tiene 1446 servidores públicos, de los cuales 705 están asociados al Fondo de Empleados del HUV.

La base social del Fondo de Empleados es 705 asociados, los cuales representan el 48% del total de empleados públicos del HUV.

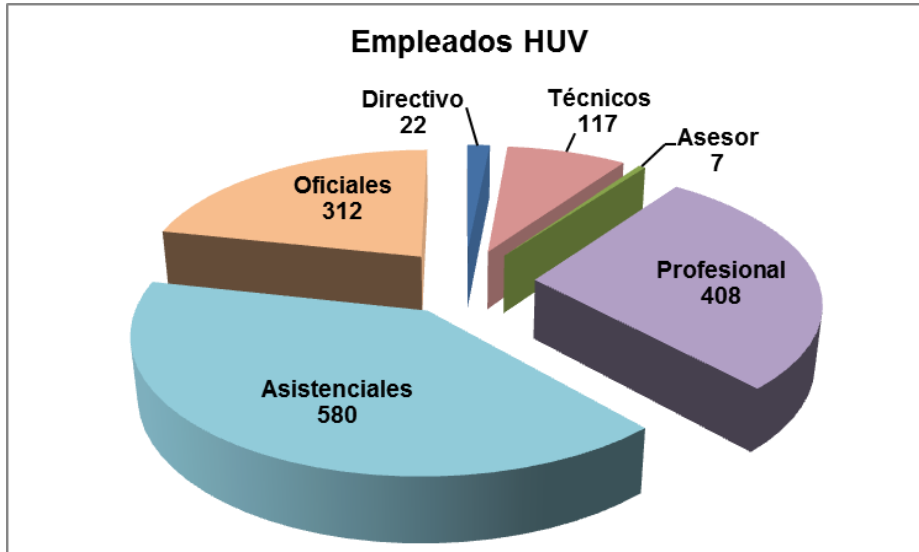
Los asociados del Fondo son empleados públicos y trabajadores oficiales del HUV, de todos los niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial y Trabajadores Oficiales.

Para conocer las particularidades más importantes de su demanda (empleados asociados), el Fondo de Empleados, diseñó una encuesta para la caracterización de la muestra a evaluar, la cual está conformada por 250 asociados de los diferentes niveles jerárquicos.

La encuesta para la caracterización de los asociados y su núcleo familiar, se aplicó entre los meses de enero y febrero de 2015, el instrumento consta de 5 grupos de preguntas, asociadas en el siguiente orden: datos del asociado, su composición familiar, la relación del asociado con el Hospital Universitario del Valle, la calidad de vida y su percepción.

La planta de cargos del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E a 09 de febrero de 2015 consta de 1446 servidores públicos, de los cuales 1134 son empleados públicos y 312, son trabajadores oficiales, distribuidos como se muestra en las gráficas siguientes:

Gráfica 17. Empleados públicos



Fuente: Oficina Recursos Humanos – Acuerdo 004 del 09 de Febrero de 2015

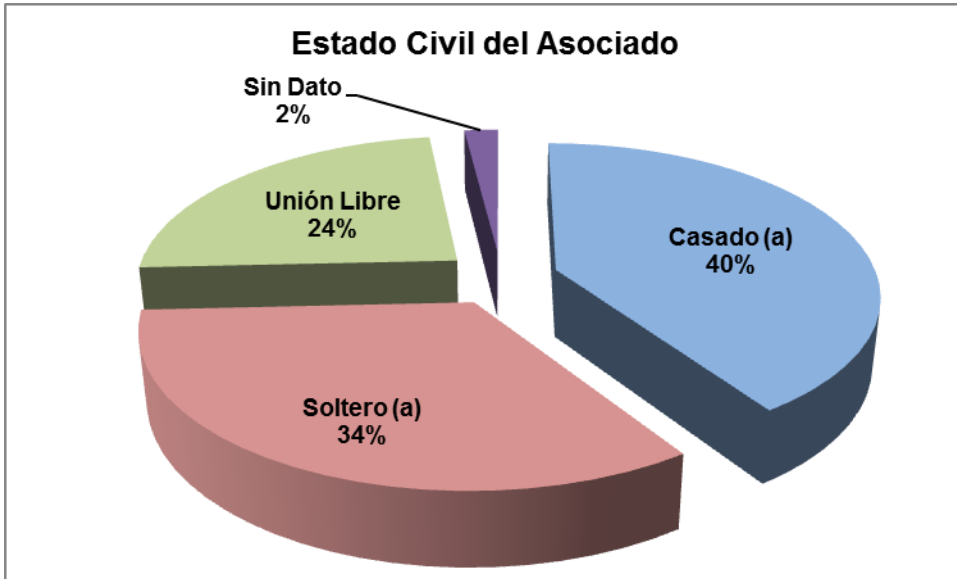
Del total de empleados públicos, el 40.11% hace parte de los procesos misionales de la Institución, son auxiliares del área clínica, el 28.21% son profesionales y el 8.09% son técnicos. El 2% compone el grupo directivo y asesor de la Institución.

Del total de trabajadores oficiales, el 5% corresponde a técnicos oficiales dedicados a funciones de mantenimiento hospitalario y el 95% a auxiliares de servicios generales, que cumplen funciones de vigilancia, mensajería, servicio de alimentación, lavandería y esterilización.

La encuesta aplicada permitió obtener información de las características más importantes de la población objeto de estudio, de los datos de los asociados se indica que:

Datos del asociado: El 40% de los encuestados están casados, el 34% están solteros, el 24% vive en unión libre, el 2% no registra información.

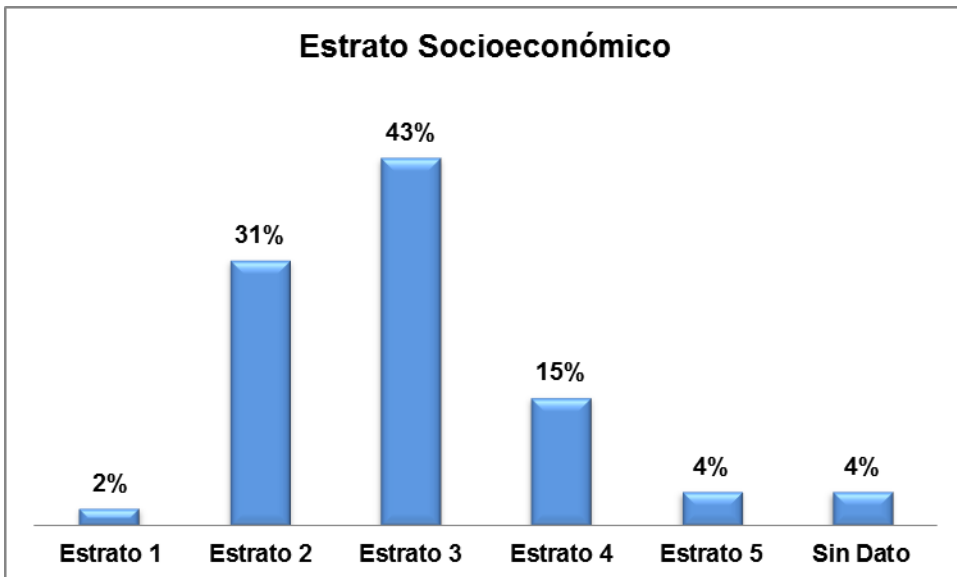
Gráfica 18. Estado civil de los asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 43% de los encuestados viven en estrato socioeconómico 3, el 31% en estrato 2, el 15% vive en nivel socioeconómico 4, el 4% vive en estrato 5, otro 4% no registra un nivel socioeconómico y el 2% vive en estrato 1.

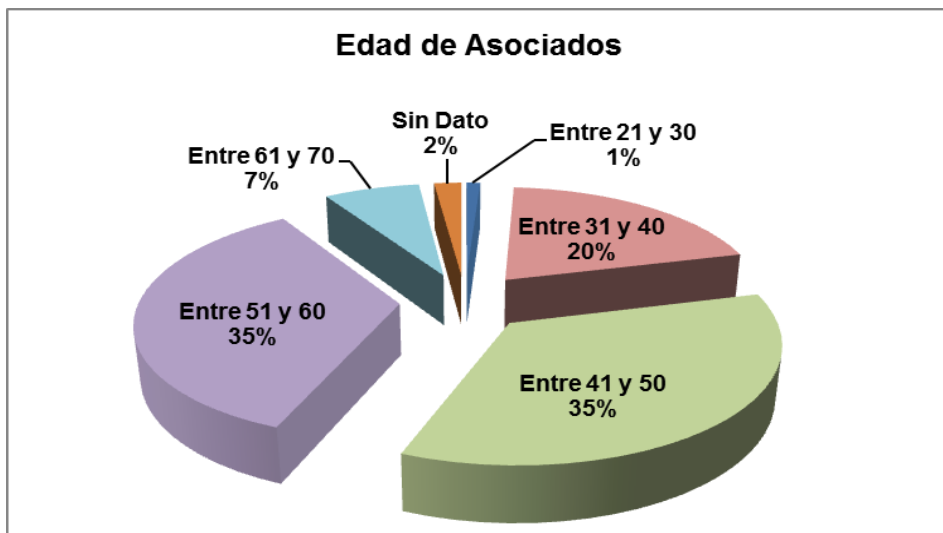
Gráfica 19. Estrato socioeconómico



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 35% de los asociados tienen edades entre los 41-50 años; otro 35% tienen edad entre los 51-60 años, otro 20% oscila entre los 31 - 40 años, un 8% de los encuestados tienen edades entre los 61 – 70% y otro 2% no registra información de su edad.

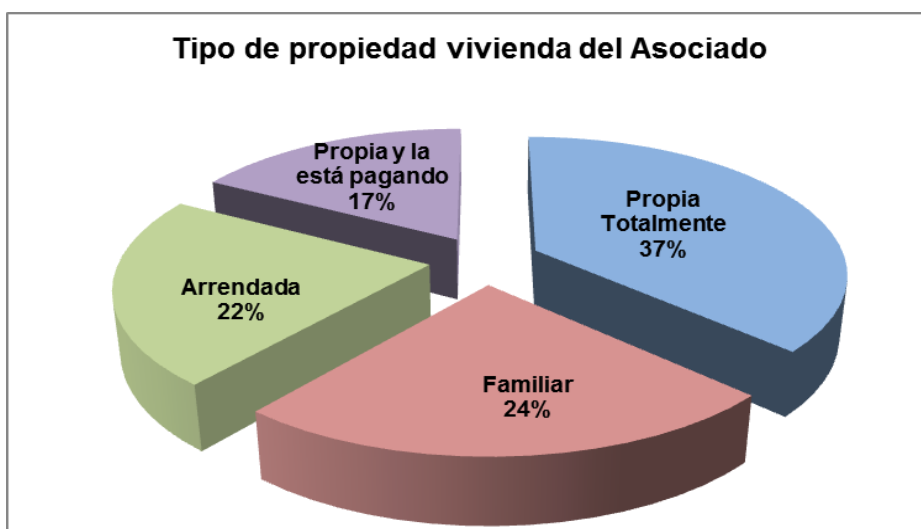
Gráfica 20. Edad del asociado



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 37% de los asociados encuestados habita en vivienda propia, otro 24% habita vivienda tipo familiar, un 22% vive en inmueble arrendado y el 17% restante habita vivienda propia que está cancelando.

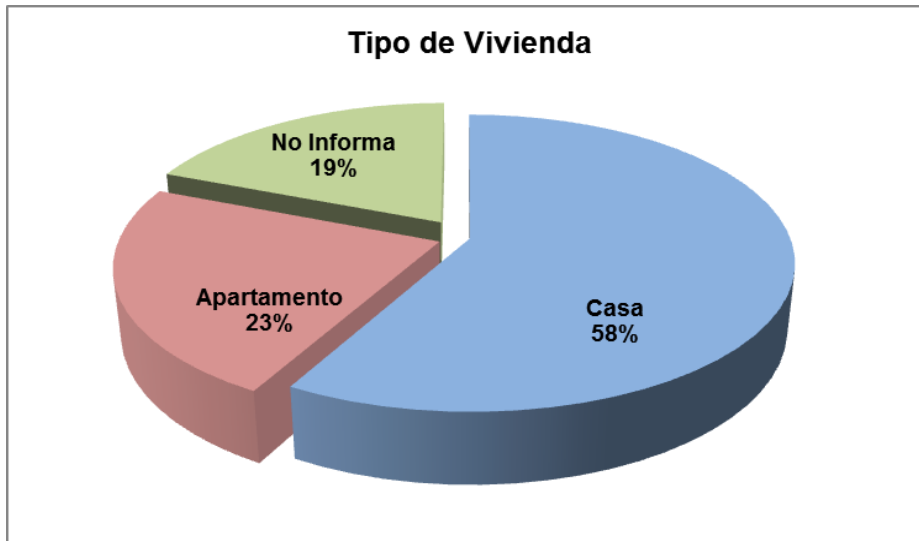
Gráfica 21. Tipo de propiedad vivienda del asociado



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Vivienda: El 58% de los asociados vive en casa, otro 23% en apartamento y el 19% restante no da información.

Gráfica 22. Vivienda de los asociados



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 45% de los asociados quisiera adquirir casa, el 40% no desea adquirir vivienda, el 9% desea tener apartamento, otro 5% quisiera comprar un lote y construir y un 1% desea adquirir otro tipo de vivienda.

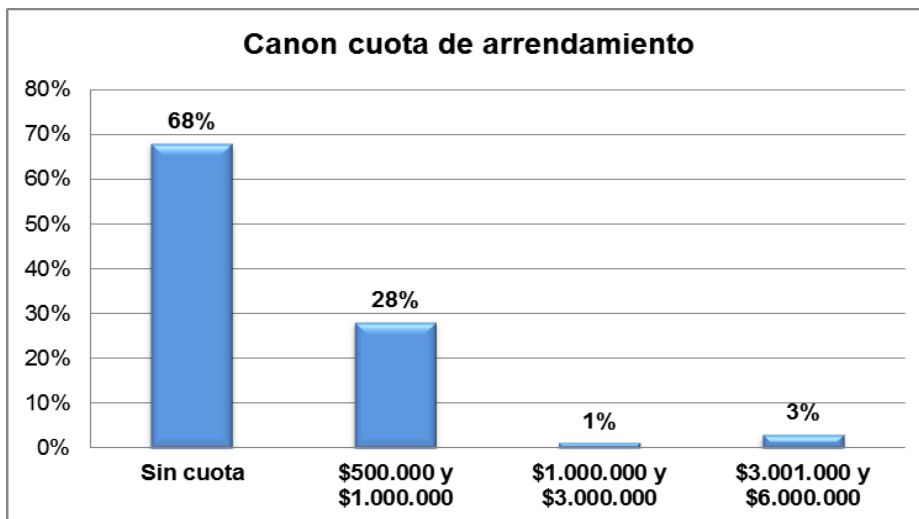
Gráfica 23. Tipo de vivienda deseada por el asociado



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 68% de los asociados no registra cuota de arrendamiento, un 28% paga entre 500.000 – 1.000.000, el 1% de los asociados paga un canon de arrendamiento entre 1.000.001 – 3.000.000 y otro 3% tiene cuota de arrendamiento de 3.000.0001-6.000.000.

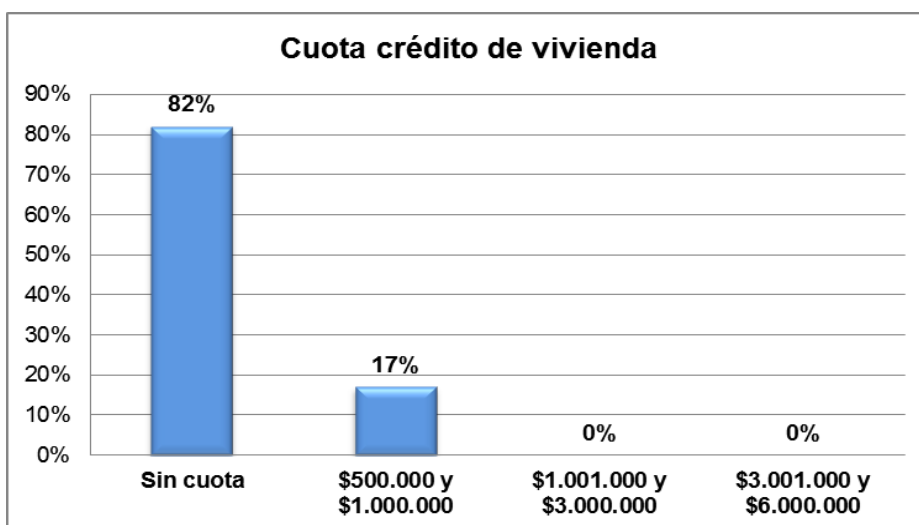
Gráfica 24. Canon de arrendamiento



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 82% de los asociados no tiene cuota de crédito, el 17% sostiene cuota de crédito entre 500.000 – 1.000.000, el 0,05% mantiene una cuota entre 1.000.001-3.000.000 y otro 0,05% cancela cuota entre 3.000.0001 – 6.000.0000.

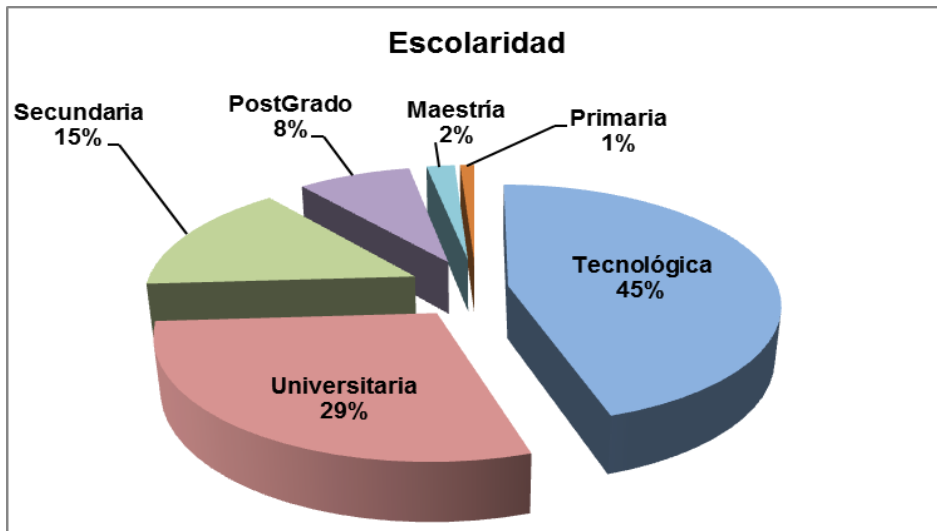
Gráfica 25. Cuota crédito de vivienda



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Educación: El nivel de escolaridad del 45% de los asociados es tecnológica, un 29% registra nivel profesional, mientras que un 15% es bachiller, el 8% ha realizado post grado, un 2% ha realizado estudios de maestría y el 1% restante tiene nivel de escolaridad primaria.

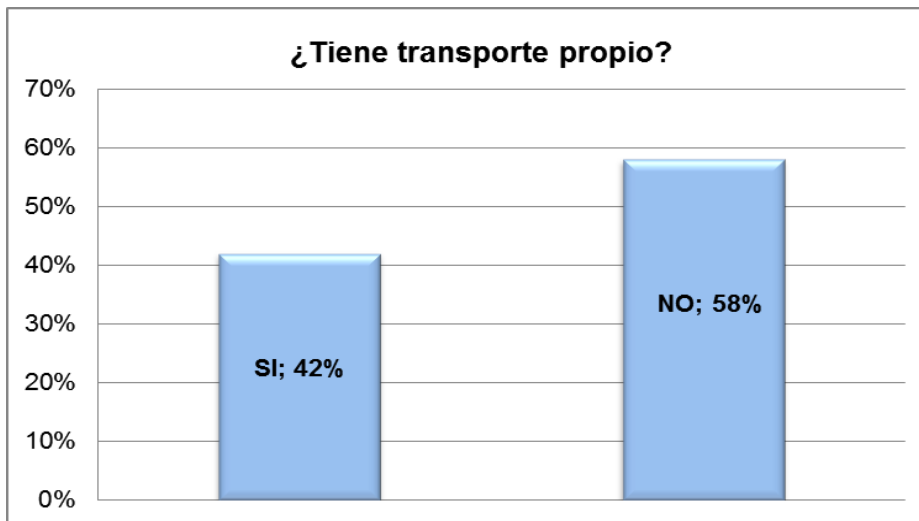
Gráfica 26. Escolaridad del asociado



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Transporte: El 58% de los asociados encuestados refieren no tener transporte propio, otro 42% declara tener el vehículo propio.

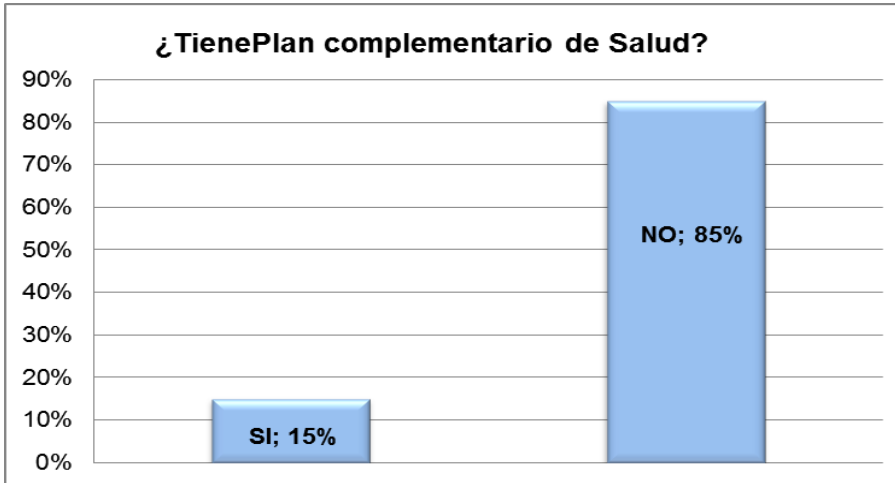
Gráfica 27. Transporte



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Seguridad social: El 85% de los asociados declara no tener un plan complementario de salud y un 15% manifiesta si tenerlo.

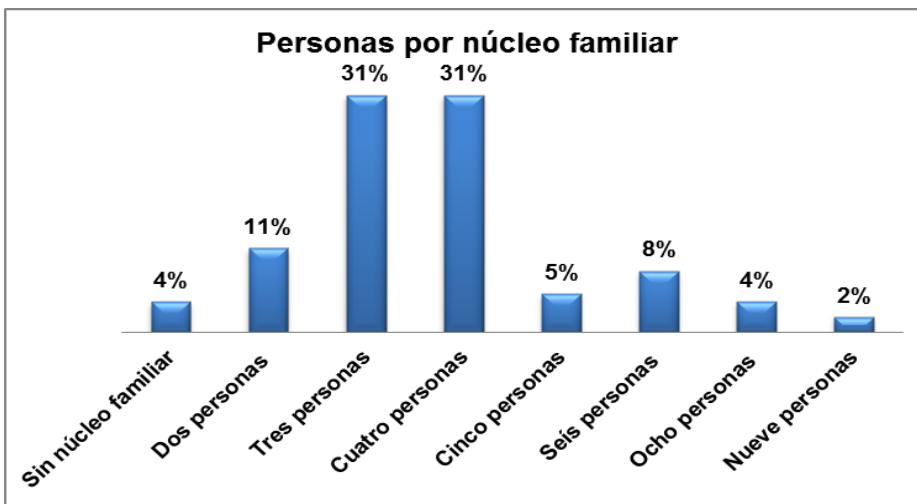
Gráfica 28. Plan complementario de salud



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Composición familiar: El 31% de los encuestados tienen familias compuestas por 4 personas, otro 31% sostiene familias de 3 personas, el 11% de los asociados tiene un núcleo familiar compuesto por 2 personas, un 10% de los encuestados tiene su familia conformada por 5 personas, otro 8% tiene familias de 6 personas, el 4% de los asociados no tienen núcleo familiar. Otro 4% de los asociados refiere tener núcleo familiar integrado por 8 personas y el 2% restante menciona tener familia compuesta por 9 personas.

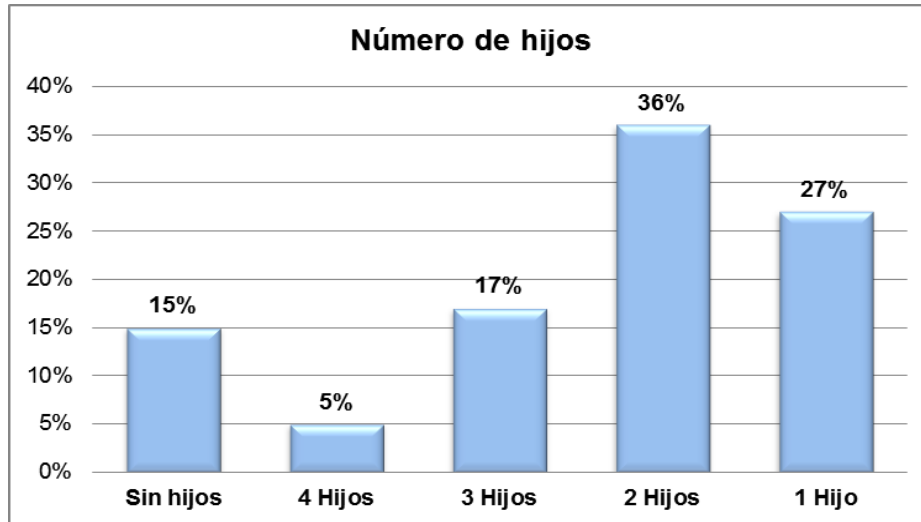
Gráfica 29. Personas por núcleo familiar



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 36% de los asociados menciona tener 2 hijos en su núcleo familiar, el 27% refiere tener solo 1 y el 17% de los encuestados tienen 3, el 5% tienen 4 hijos y el 15% de los asociados no tienen hijos.

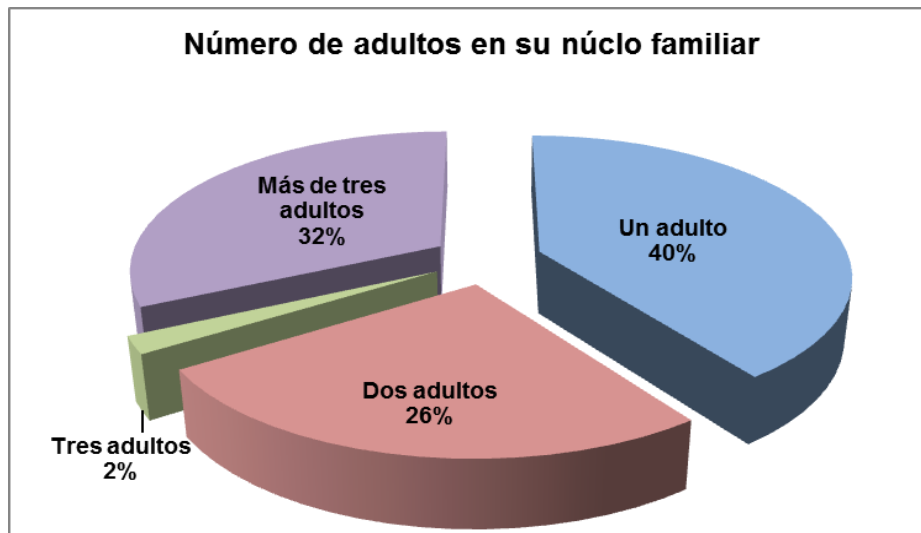
Gráfica 30. Número de hijos



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 40% de los asociados refiere tener 1 adulto dentro su núcleo familiar, el 32% no tiene adultos en su grupo familiar, el 26% tiene 2 adultos dentro de su familia y el 2% restante refiere tener 3 adultos.

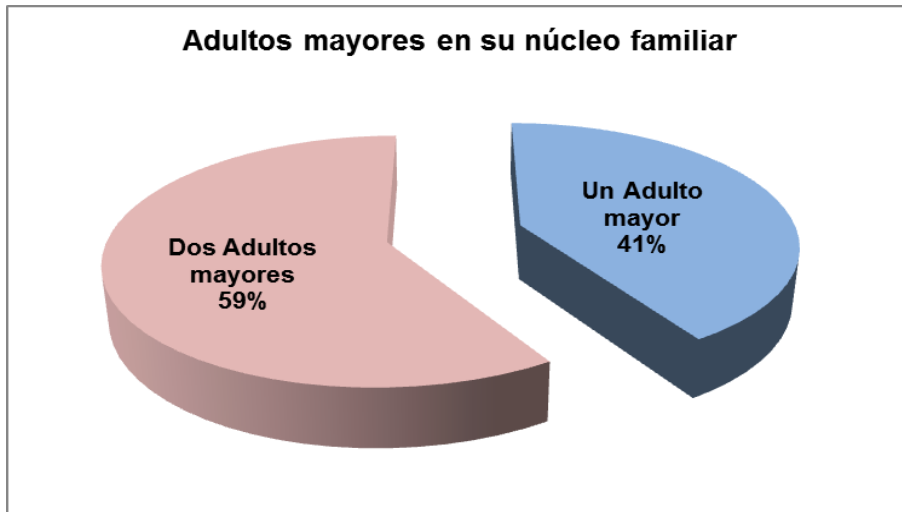
Gráfica 31. Número de adultos



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 59% de los asociados refiere tener 2 adultos mayores dentro de su núcleo familiar, el 41% restante refiere tener 1.

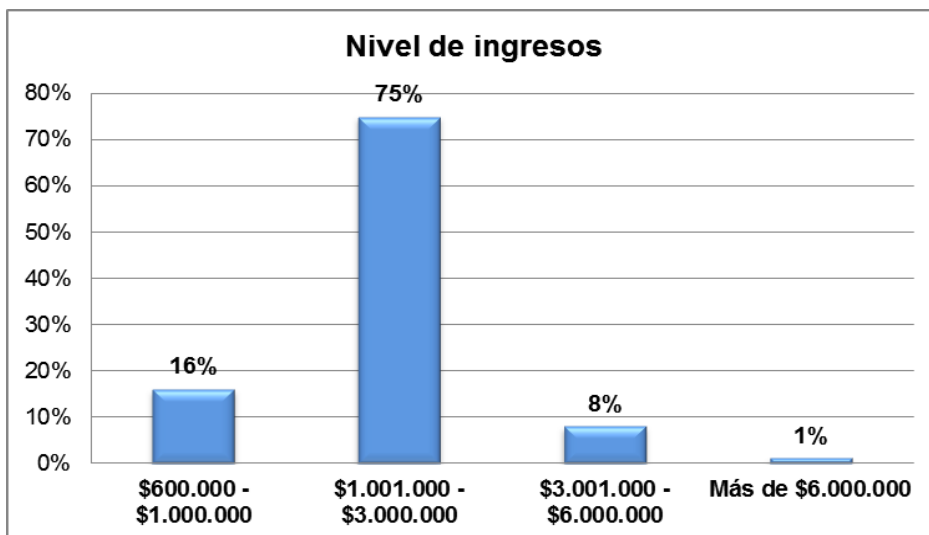
Gráfica 32. Número de adultos mayores



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

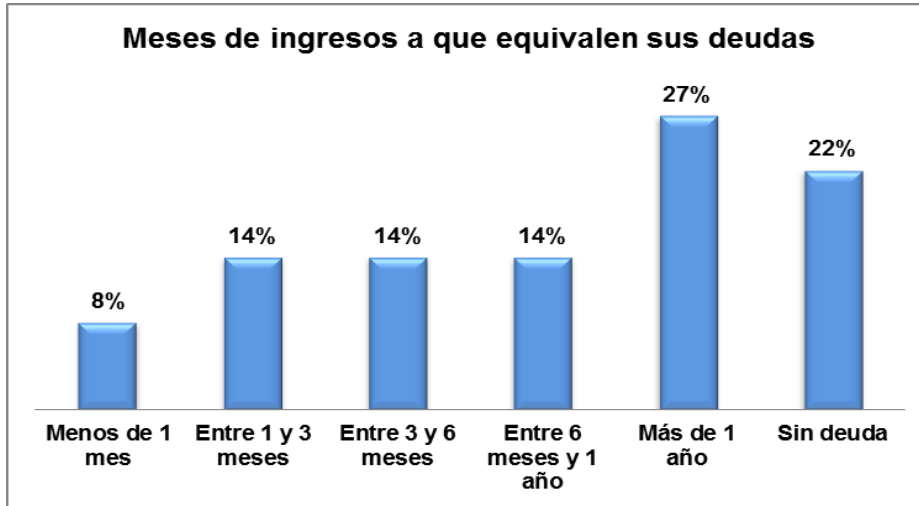
El 75% de los asociados indica tener un nivel de ingresos que oscila entre 1.000.0001 – 3.000.0000, otro 16% refiere ingresos entre 600.000 – 1.000.000, el 8% de los asociados tienen ingresos de 3.000.001 – 6.000.000 y un 1% recibe ingresos superiores a 6.000.000

Gráfica 33. Nivel de ingresos



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

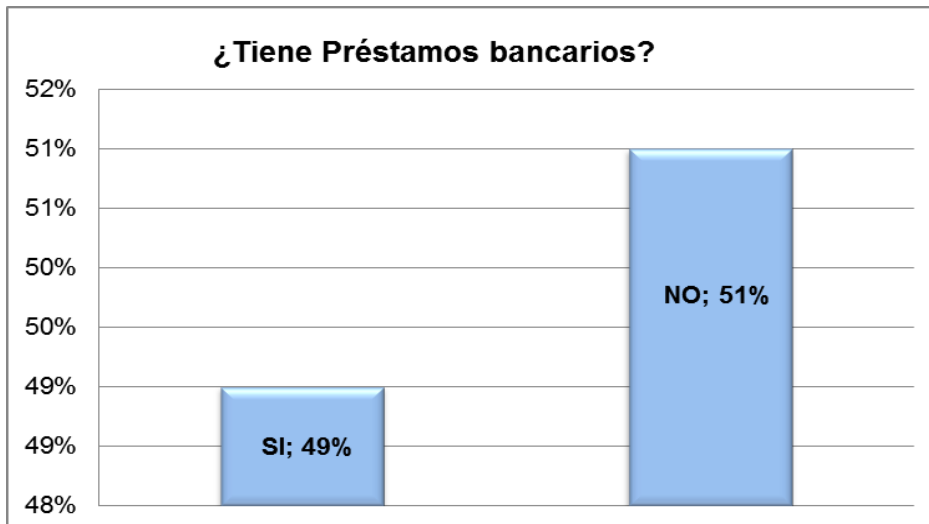
Gráfica 34. Meses de ingresos que equivalen a sus deudas



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

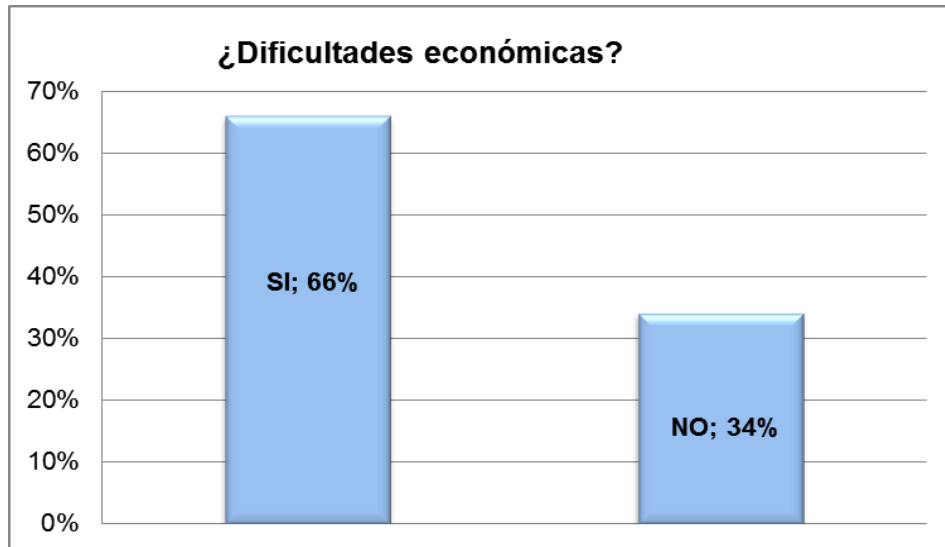
El 27% de los asociados encuestados, refieren que sus deudas acumuladas superan los 12 meses de salario, otro 22% afirma no tener deudas actualmente, un 14% de los asociados poseen deudas que oscilan entre 6 y 12 meses de salario, otro 14% refiere tener deudas que fluctúan entre 1 y 3 salarios mensuales, otro 14% poseen deudas iguales a 3 y 6 salarios, mientras que el 8% tienen deudas inferiores a un mes de salario. De los asociados, el 51% a la fecha no tiene préstamos bancarios, el 49% si lo tiene.

Gráfica 35. Préstamos bancarios



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Gráfica 36. Obligaciones financieras – dificultad económica

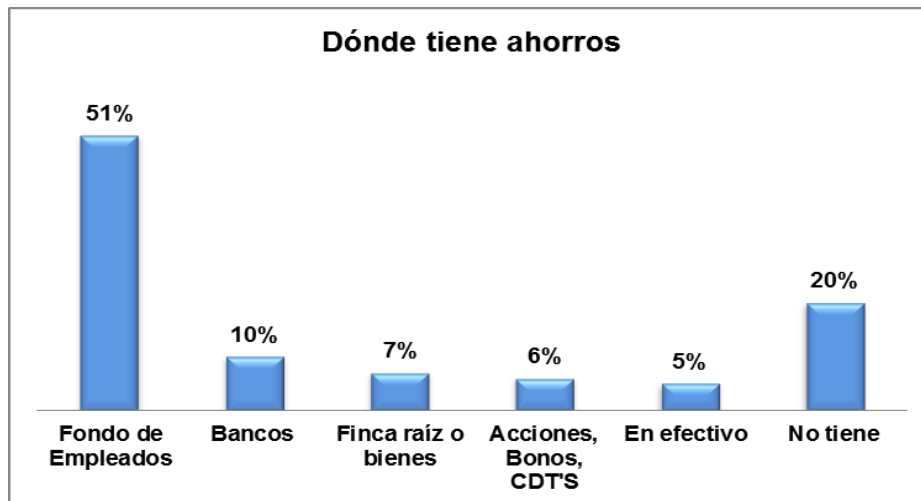


Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 66% de los asociados expresan tener actualmente dificultades económicas.

El 51% de los asociados encuestados mencionan tener sus ahorros en el FONEHUV, un 20% de ellos expone no tener ahorros, otro 10% declara que sus ahorros se encuentran en una entidad financiera, un 7% lo tiene en finca raíz o bienes, el 6% en CDT's, bonos o acciones y el 5% restante lo tiene en efectivo.

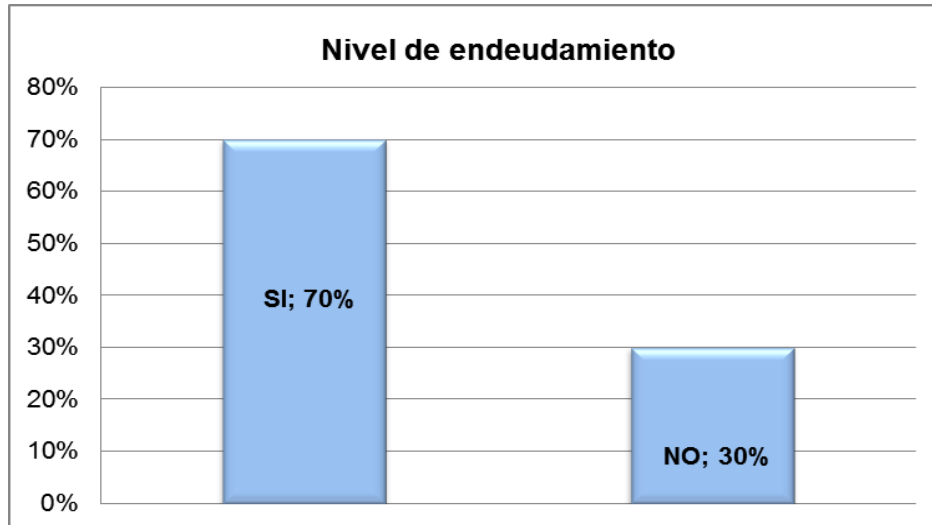
Gráfica 37. Dónde tiene ahorros



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 70% de los asociados encuestados a la fecha tiene deuda, el 30% no.

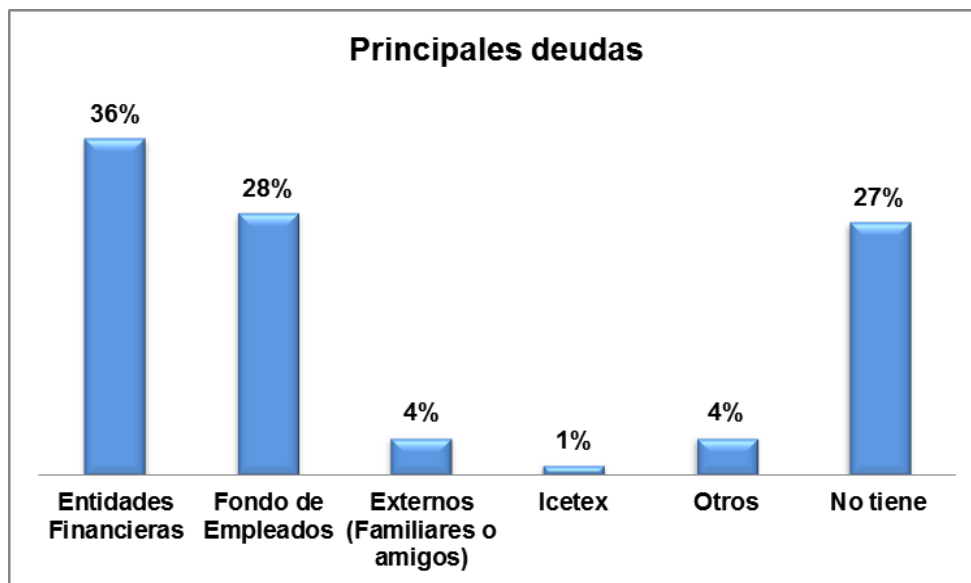
Gráfica 38. Nivel de endeudamiento



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

El 36% de los asociados refiere que sus principales deudas las tienen con entidades financieras, un 28% con el Fondo de Empleados, otro 27% no tiene deuda, un 4% tiene deuda con un familiar o amigo, otro 4% manifiesta tener deudas con otras instancias y el 1% le debe al Icetex.

Gráfica 39. Principales deudas



Fuente: Encuesta para la caracterización de los asociados FONEHUV

Cuadro 4. Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La planta de cargos del Hospital Universitario del Valle "Evaristo García" E.S.E a 09 de Febrero de 2015 consta de 1446 servidores públicos, de los cuales 1134 son empleados públicos y 312, son trabajadores oficiales.	O				X
El 41% de los encuestados están casados, el 34% están solteros, el 24% vive en unión libre, el 2% no registra información.	O			X	
El 43% de los encuestados viven en estrato socioeconómico 3, el 31% en estrato 2, el 15% vive en nivel socioeconómico 4, el 4% en estrato 5, otro 4% no registra un nivel socioeconómico y el 2% vive en estrato 1	O			X	
El 35% de los asociados tienen edades entre los 41-50 años; otro 35% tienen edad entre los 51-60 años, otro 20% oscila entre los 31 - 40 años, un 8% de los encuestados tienen edades entre los 61 – 70% y otro 2% no registra información de su edad.					
El 37% de los asociados encuestados habita en vivienda propia, otro 24% habita vivienda tipo familiar, un 22% vive en inmueble arrendado y el 17% restante habita vivienda propia que está cancelando. El 58% de los asociados vive en casa, otro 23% en apartamento y el 19% restante no da información.	A			X	
El 45% de los asociados quisiera adquirir casa, el 40% no desea adquirir vivienda, el 9% desea tener apartamento, otro 5% quisiera comprar un lote y construir y un 1% desea adquirir otro tipo de vivienda.	O			X	
El 68% de los asociados no registra cuota de arrendamiento, un 28% paga entre 500.000 – 1.000.000, el 1% de los asociados paga un canon de arrendamiento entre 1.000.001 – 3.000.000 y otro 3% tiene cuota de arrendamiento de 3.000.0001-6.000.000	O			X	
El 82% de los asociados no tiene cuota de crédito, el 17% sostiene cuota de crédito entre 500.000 – 1.000.000, el 0.05% mantiene una cuota entre 1.000.001-3.000.000 y otro 0,05% cancela cuota entre 3.000.0001 – 6.000.0000.	O			X	
El nivel de escolaridad del 45% de los asociados es tecnológico, un 29% registra nivel profesional, mientras que un 15% es bachiller, el 8% ha realizado post grado, un 2% ha realizado estudios de maestría y el 1% restante tiene nivel de escolaridad primaria.	O			X	

1/2

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El 58% de los asociados encuestados refieren no tener transporte propio, otro 42% declara tener el vehículo propio.	O				X
El 85% de los asociados declara no tener un plan complementario de salud y un 15% manifiesta si tenerlo.	O				X
El 31% de los encuestados tienen familias compuestas por 4 personas, otro 31% sostiene familias de 3 personas, el 11% de los asociados tiene un núcleo familiar compuesto por 2 personas, un 10% de los encuestados tiene su familia conformada por 5 personas, otro 8% tiene familias de 6 personas, el 4% de los asociados no tienen núcleo familiar. Otro 4% de los asociados refiere tener núcleo familiar integrado por 8 personas y el 2% restante menciona tener familia compuesta por 9 personas.	O			X	
El 36% de los asociados menciona tener 2 hijos en su núcleo familiar, el 27% refiere tener solo 1 y el 17% de los encuestados tienen 3, el 5% tienen 4 hijos y el 15% de los asociados no tienen hijos.	O		X		
El 40% de los asociados refiere tener 1 adulto dentro su núcleo familiar, el 32% no tiene adultos en su grupo familiar, el 26% tiene 2 adultos dentro de su familia y el 2% restante refiere tener 3 adultos.	O			X	

2/2

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

El Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E. dentro del proceso gestión logística hospitalaria y ambiental cuenta con el área de gestión ambiental, la cual ha establecido las políticas, lineamientos y procedimientos necesarios para la gestión integral ambiental que como gran generador de residuos hospitalarios peligrosos debe realizar.

La institución cuenta con un Plan de Gestión para el Manejo Integral de los Residuos Hospitalarios y Similares - PGIRHS que se generan con la prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad y la formación de talento humano, cuenta también con el grupo administrativo de gestión sanitaria y ambiental, conformado por personal de la Institución, cuyos cargos están relacionados con el manejo de los residuos hospitalarios y similares – GAGAS. Este grupo lidera la gestión ambiental institucional y para ello cuenta con un rubro presupuestal y entre sus funciones están: Realizar el diagnóstico ambiental y sanitario, formular el compromiso institucional, diseñar el plan de gestión integral

de residuos hospitalarios y similares - componente interno, diseñar la estructura funcional y asignar responsabilidades, definir y establecer mecanismos de coordinación, gestionar el presupuesto del plan, velar por la ejecución del plan, elaborar informes y reportes a las autoridades de vigilancia y control.

El Fondo de Empleados, como empresa solidaria inmersa en la infraestructura del Hospital Universitario del Valle, se acoge a las políticas, lineamientos y procedimientos que en materia de gestión integral de residuos hospitalarios y similares establece la institución de salud dentro de la cual se encuentra inmersa.

Cuadro 5. Entorno Ambiental

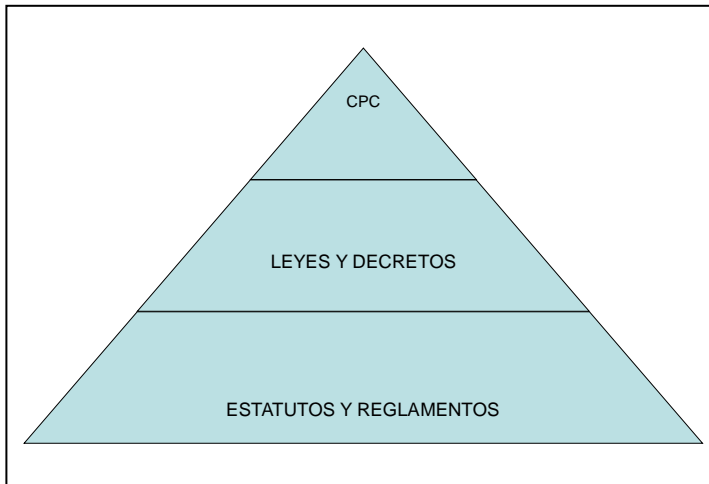
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E. dentro del proceso de apoyo asistencial cuenta con el área de gestión ambiental, la cual ha establecido las políticas, lineamientos y procedimientos necesarios para la gestión integral ambiental que como gran generador de residuos hospitalarios peligrosos debe realizar.	O				X
El HUV diseñó y ejecuta un Plan de Gestión Integral para el Manejo de los Residuos Hospitalarios y Similares – PGIRHS, tiene conformado mediante acto administrativo el grupo administrativo de gestión sanitaria y ambiental – GAGAS.	O				X
El Fondo de Empleados, como empresa solidaria inmersa en la infraestructura del Hospital Universitario del Valle, se acoge a las políticas, lineamientos y procedimientos que en materia de gestión integral de residuos hospitalarios y similares establece la Institución de Salud	O				X
El fondo se encuentra localizado en el tercer piso del banco de sangre del HUV, ubicación que representa un riesgo potencial para la salud por la cercanía con áreas asistenciales críticas como urgencias y banco de sangre.	A	X			
El área general y el edificio en el que se encuentra el Fondo de Empleados es una zona donde proliferan gatos, y estos manipulan y comen los residuos hospitalarios almacenados en el primer piso, lo cual representa riesgo de enfermedades infecto contagiosas.	A	X			
La presencia de gatos en el área física representa factores de contaminación ambiental por malos olores, excrementos, orina y otros fluidos.	A	X			

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.6 ENTORNO JURÍDICO – LEGAL

3.6.1 Entorno Legal. Los fondos de empleados como empresas asociativas, sin ánimo de lucro, están sujetas a normas legales tanto de carácter general como específico, entre las cuales, en primer orden se encuentra la Constitución Política de Colombia CPC, en segundo lugar las leyes y decretos reglamentarios y en último lugar los estatutos y reglamentos internos. Podemos citar las siguientes:

Figura 6. Jerarquía de la normatividad relacionada con la empresa solidaria



Fuente: Elaboración propia

Constitución Política Nacional: Artículos 1º, 2º, 4º, 6º, 15º, 23º, 38º, 48º, 58º, 60º, 62º, 64º, 74º, 78º, 86º, 208º, 333º, 335º y 363º.

Artículo 1º: “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

Artículo 58º: “... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.”

Artículo 189º: “Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa:

“...24. Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades comerciales.”

Artículo 333°: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

Ley 1391 del 01 de Julio de 2010: Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 Norma Rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

Ley 454 del 4 de agosto de 1998: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Decreto 1481 del 07 de julio de 1989: Por la cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

Ley 79 del 23 de diciembre de 1988: Conocida como la Ley Marco del Cooperativismo Colombiano.

Circular Básica Jurídica No. 007 de 2008: Contiene compendio de normas jurídicas expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008: Contiene compendio de normas contables y financieras expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Estatutos Vigentes del Fondo del Empleados - Agosto de 2014

Reglamentos internos (Crédito, Solidaridad, Recreación y Cultura, Riesgo de Liquidez, Cartera, Educación, Fondo Mutual, FONEAVANCE).

3.6.1.1 Esquema de Regulación y Supervisión.

Regulación.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público; Ministerio que coordina la política macroeconómica; define, formula y ejecuta la política fiscal del País; incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos; y gestiona los recursos públicos de la Nación, desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes, con el fin de propiciar: Las condiciones para el crecimiento económico sostenible, y la

estabilidad y solidez de la economía y del sistema financiero; en pro del fortalecimiento de las instituciones, el apoyo a la descentralización y el bienestar social de los ciudadanos.

Su objetivo general es definir, formular y ejecutar la política económica del País, los planes generales, programas y proyectos relacionados con ésta, así como la preparación de las leyes, y decretos; la regulación, en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, presupuestal, de tesorería, cooperativa, financiera, cambiaria, monetaria y crediticia, sin perjuicio de las atribuciones conferidas a la Junta Directiva del Banco de la República y las que ejerza, a través de organismos adscritos o vinculados para el ejercicio de las actividades que correspondan a la intervención del Estado, en las actividades financieras, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos del ahorro público y el Tesoro Nacional, de conformidad con la Constitución Política y la Ley. (<http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio>)

Supervisión, Inspección y Control.

Superintendencia de la Economía Solidaria – SUPERSOLIDARIA Decreto 186 de 2004: La Superintendencia de la Economía Solidaria es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.

La Superintendencia de la Economía Solidaria supervisa las organizaciones de la economía solidaria que determine el Presidente de la República mediante acto general, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado con los objetivos y finalidades señalados en el artículo 35 de la Ley 454 de 1998.

La Supervisión (inspección, vigilancia y control) es ejercida por la Superintendencia de la Economía Solidaria a través de:

Delegatura para la supervisión de la actividad financiera: Cooperativas de ahorro y crédito.

Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa: Cooperativas sector real

Fondos de empleados Asociaciones mutuales.

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su carácter de autoridad técnica de supervisión desarrollará su gestión con los siguientes objetivos y finalidades generales:

- Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
- Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
- Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.
- Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.

3.6.2 Entorno Jurídico.

Ley 1564 de 12 julio de 2012: Insolvencia de la persona natural no comerciante.

Cuadro 6. Entorno Jurídico - Legal

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La Constitución Política define a Colombia como un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.	<input type="radio"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
El Estado se compromete a proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad,	<input type="radio"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
“El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. Artículo 333° CPC.	<input type="radio"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

1/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
<p>Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, con los objetivos de: Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo, promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general, contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social, contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación, fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo, propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones. Con esta Ley se actualiza la legislación cooperativa. (Ley 79 de 1988).</p>	O				X
<p>Determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia. Con esta Ley se crean Dansocial, Supersolidaria y Fogacoop (Ley 454 de 1989).</p>	O				X
<p>Dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas. (Decreto 1481 del 07 de julio de 1989).</p>	O				X
<p>Compendio de normas jurídicas expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria para el manejo de las relaciones que se crean entre las empresas de economía solidaria y sus grupos de interés. (Circular Básica Jurídica No. 007 de 2008).</p>	O				X
<p>Compendio de normas técnicas contables y financieras expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria para estructurar y regular el manejo contable y financiero de las organizaciones solidarias. (Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008).</p>	O				X

2/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La Superintendencia de la Economía Solidaria como organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.	O				X
Supervisa (inspección, vigilancia y control) las organizaciones de la economía solidaria que determine el Presidente de la República mediante acto general, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado.	O				X
“Una persona podrá declararse insolvente cuando haya incumplido la cancelación de dos o más obligaciones a favor de dos o más acreedores por un plazo mayor a 90 días, o cuando cursen en su contra una o más demandas de ejecución o cobro judicial”. Posibilidad de dilatar en el tiempo la devolución de dinero recibido en calidad de préstamo por parte de la organización solidaria. Proliferación de una cultura del no pago (Ley 1564 de 12 julio de 2012).	A	X			

3/3

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.7 ENTORNO ECONÓMICO

Para el análisis de esta dimensión del entorno, se considerarán las variables macroeconómicas más importantes de la economía Nacional y la situación económica y financiera del Hospital Universitario del Valle, entorno próximo del Fondo de Empleados.

Colombia en los últimos años se ha destacado a nivel internacional por su manejo macroeconómico, en especial, por las acciones de política monetaria implementadas por el Banco de la República para el control de la inflación, a través de su estrategia de inflación objetivo. En efecto, si se observa la tendencia de largo plazo, el descenso en esta variable y su adecuado control en periodos de recesión, dan hoy la tranquilidad para la economía colombiana de una inflación controlada y estable.

Durante el año 2013, un periodo de relativa calma, acompañado de incertidumbre en materia de crecimiento, la inflación en Colombia ha presentado un

comportamiento muy similar al del año anterior, lo que la sitúa en el rango establecido por el emisor como meta, de entre el 2% y el 4%. Bajo ese escenario, la política monetaria del Banco Central gira en torno al control inflacionario; en este sentido, pensar que el Banco de la República reduzca fuertemente las tasas de interés de intervención es poco probable, por el contrario, lo que puede ocurrir es que permanezcan estables. Para el sector cooperativo, la estabilidad del índice de inflación es un hecho positivo. En primer lugar, permite tener seguridad respecto a proyecciones y presupuestos generales relacionados con precios de bienes y servicios, salarios y tasas de interés; de otro lado, para las bases sociales significa mantener su poder adquisitivo y de ahorro, lo que redundará en un comportamiento favorable de la demanda y por consiguiente de los resultados económicos de las entidades.

En materia de producción, en 2013 se observa un primer trimestre con crecimiento débil del 2.8% respecto al mismo período del año anterior, de hecho, es la variación anual para el primer trimestre más baja registrada desde la recesión del año 2009. Según informes preparados por el Banco de la República, el consumo privado se ha restringido.

Comportamientos menos dinámicos a los presentados el año anterior en sectores como el comercio al por menor, la compra de vehículos, la percepción de los comerciantes y la confianza de los hogares, soportan la disminución en el consumo y se refleja en la disminución en el crecimiento de la cartera en el sector financiero. Para 2013, dada la incertidumbre económica global y el comportamiento de la economía local, el Banco Mundial redujo su proyección de crecimiento para Colombia al 3.9%. Buena parte de las expectativas de crecimiento para Colombia se encuentran soportadas en el comportamiento de la economía global, por ser un País exportador de materias primas y por la relevancia que ha tenido la inversión extranjera directa en la economía local.

Así las cosas, considerando que la expectativa generalizada es que las economías desarrolladas se mantengan en un periodo de desaceleración, y que las economías emergentes tendrán ritmos de crecimiento menores a las registradas en periodos anteriores, el repunte de la actividad económica en Colombia será muy leve. Como consecuencia de lo anterior, el sector cooperativo no debería esperar cambios considerables en su panorama de expansión, derivado de un repunte económico, especialmente si se tiene en cuenta que la correlación entre crecimiento económico y crecimiento del sector cooperativo es altamente positiva.

Sin embargo, las cooperativas deben evaluar cómo se ven afectadas por fenómenos como la expansión de la actividad minera, la evolución de la construcción, la situación de diversos sectores como efecto de los TLC que ha firmado el Gobierno Nacional, de manera que detecten riesgos y oportunidades de expansión en su base social. En el mercado financiero, la tasa de consumo promedio del sistema se situó, al cierre del primer semestre de 2013, en 17.94%,

un porcentaje que ha estado en promedio presente durante todo el año, ratificando la baja dinámica en el crédito y la incertidumbre económica. Incluso ello ha reforzado la idea de mantener estable la política monetaria. Por el lado de las tasas de captación, la referencia utilizada es la DTF (tasa promedio de los certificados a término a 90 días), la cual se situó, para el cierre del primer semestre, en un 3.99%, mostrando una disminución en la primera mitad del año y ajustándose a la tasa de intervención del banco central.

El sector cooperativo, en línea con lo que está ocurriendo con el crédito Nacional, mantuvo un comportamiento positivo y estable, con tasas de interés de crédito que, como ha sido tradicional, se mantuvieron un poco por debajo de las registradas en promedio para entidades financieras tradicionales. Por el lado del ahorro el comportamiento fue dinámico y estuvo dentro de los promedios registrado para todo el sistema financiero. Conforme a lo revisado hasta este punto, las cooperativas no debieran esperar cambios considerables en materia de tasas de interés en los próximos meses, con lo cual, la reactivación del crédito irá en función de las expectativas de consumo de los asociados. Un factor del mercado financiero al que las cooperativas deberán seguir prestando especial atención, es que las entidades financieras tradicionales van a continuar ganando terreno en el crédito de consumo y en mecanismos como la libranza, con lo cual las cooperativas deben reformular su estrategia de vinculación y mantenimiento de asociados, con productos diferenciados y con mucho realce en los beneficios que ofrecen, derivados de su naturaleza jurídica.

Los mercados de capitales en 2013 iniciaron el año con una fuerte caída, derivada de la incertidumbre global frente a la recuperación económica. Igualmente, el dinamismo del mercado local se frenó como consecuencia de la disminución en la confianza, originada en la intervención de la comisionista de bolsa más grande del País a finales del año pasado. Para las cooperativas, el mercado de capitales ofrece oportunidades de inversión sobre excedentes de liquidez, además de contribuir a una diversificación de sus inversiones en pro de la mitigación del riesgo de mercado. Igualmente, en la medida que el sector se posiciona en diversas ramas de la actividad, deberá incursionar en la revisión de este mercado como un mecanismo de apalancamiento.

El comportamiento de la tasa de cambio durante 2013, reflejó la inestabilidad del mercado de capitales, mostrando una fuerte devaluación en el primer semestre que llegó al 9.09%, con un dólar a \$1.929. Por la diversidad del sector cooperativo, la revaluación puede ser vista como positiva o negativa dependiendo de si la organización es exportadora, caso en el cual el fenómeno es nocivo en términos de competitividad, o si es importadora, evento en el cual se ve beneficiada en sus compras. Con datos hasta junio 2013, la tasa de desempleo continúa en una tendencia de mediano plazo a la baja, cerrando el primer semestre con un 9.24%. Lo importante de este dato es que año tras año el índice de desempleo es, en promedio, menor. El complemento de este comportamiento, para que sea

significativo, será la capacidad de la economía de mejorar en términos de formalización de ese empleo, ya que aún persiste la alta informalidad en estas cifras, conseguir la formalización será la vía para fortalecer temas como la seguridad social, la cual se encuentra en un estado riesgoso para su sostenibilidad. Se esperaría que en lo que resta de 2013 este indicador continúe con la tendencia de largo plazo y que, en la medida en que la economía nacional mejore en términos de crecimiento, se siga disminuyendo la tasa de desempleo nacional.

El cooperativismo, en consecuencia, puede esperar un 2013 con un entorno macroeconómico muy estable, que sin duda favorece a sus principales subsectores. La estabilidad en la inflación no representará mayores riesgos desde el punto de vista de las tasas de interés, que afecten la actividad de colocación de crédito; sin embargo, podrían apreciarse disminuciones en los ritmos de crecimiento de los depósitos, por ajuste de las tasas de captación de las entidades financieras tradicionales. En el sector real, buena parte del comportamiento dependerá de las mejores condiciones de ingreso para la población, aspecto frente al cual aún no puede hablarse de una mejora⁶.

3.7.1 Variables Macroeconómicas de Colombia a 2013.

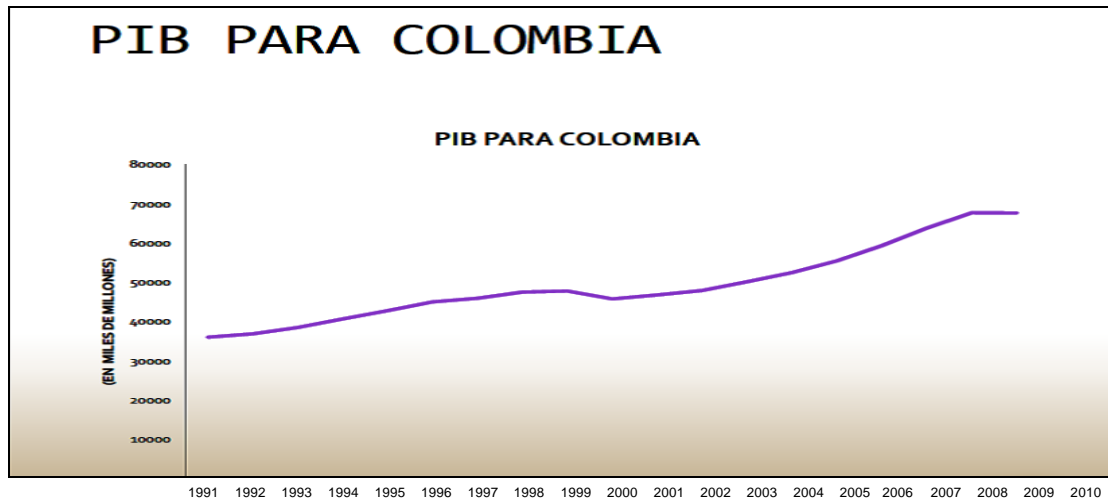
Producción (PIB) - Mide la cantidad de bienes y servicios producidos por una economía en un determinado periodo de tiempo. En la medida en que la producción es más grande los habitantes pueden consumir una mayor cantidad de bienes y servicios.

PIB Para Colombia - Es una variable de suma importancia para Colombia. En general un mayor PIB incrementa el recaudo fiscal y elevar el gasto en la elaboración de políticas públicas.

El Producto Interno Bruto - PIB durante el año 2012 creció 4,0% con relación al año 2011, a nivel trimestral, los crecimientos registrados durante 2012 fueron: 5,3%, 5,0%, 2,7% y 3,1% para el primero, segundo, tercero y cuarto trimestre, respectivamente.

⁶ Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013.

Gráfica 40. PIB para Colombia

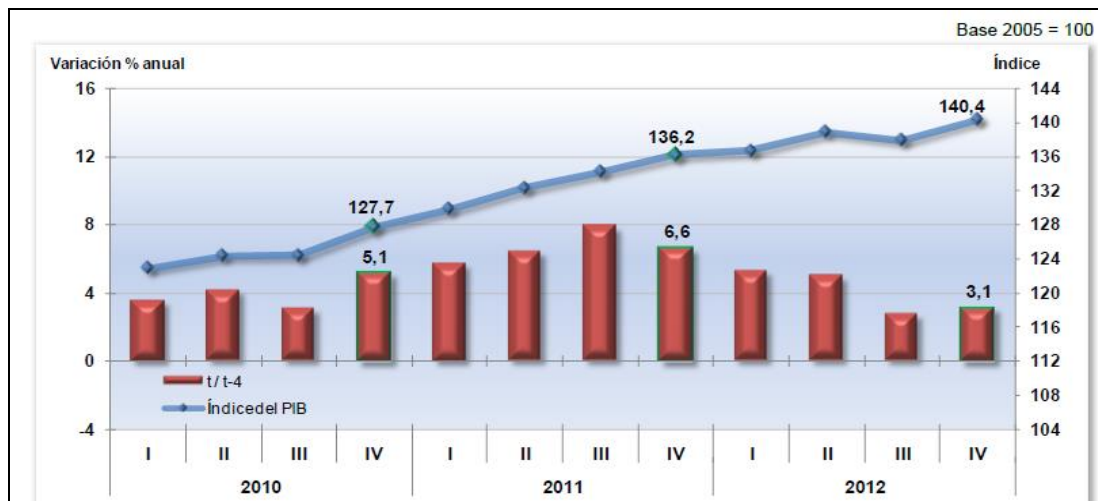


Fuente: DANE – PIB para Colombia 1991 – 2005

Tasa De Crecimiento Del PIB - Mide las variaciones porcentuales del Producto Interno Bruto de un periodo a otro. Esta variable es la principal Referencia para ver la evolución económica de un país.

Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.

Gráfica 41. Crecimiento anual del Producto Interno Bruto 2010 – 2012



Fuente: DANE. Dirección de Servicios y Cuentas Nacionales

Comportamiento Anual del PIB durante 2012 por Sectores - Al analizar los resultados del PIB de 2012 por grandes ramas de actividad comparados con los del año

2011, se observaron las siguientes variaciones: 5,9% en explotación de minas y canteras; 5,5% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 4,9% en servicios sociales, comunales y personales; 4,1% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 4,0% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 3,6% en construcción; 3,5% en electricidad, gas de ciudad y agua; 2,6% en agropecuario, silvicultura, caza y pesca; y -0,7% en industrias manufactureras;. Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 4,7%.

Tabla 1. Evolución de la Economía Colombiana 2001 – 2012

Variación porcentual %	
AÑOS	TOTAL AÑO
2001	1.7
2002	2.5
2003	3.9
2004	5.3
2005	4.7
2006	6.7
2007	6.9
2008	3.5
2009	1.7
2010	4.0
2011	6.6
2012	4.0

Fuente: DANE. Dirección de Servicios y Cuentas Nacionales

Tabla 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2011 – 2012

Variación porcentual – Series desestacionalizadas		
Ramas de actividad	2011	2012
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2.4	2.6
Explotación de minas y canteras	14.4	5.9
Industria manufacturera	5.0	-0.7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2.9	3.5
Construcción	10.0	3.6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6.0	4.1
Transporte, almacenamiento y comunicación	6.2	4.0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7.0	5.5
Servicios sociales, comunales y personales	2.9	4.9
Subtotal Valor Agregado	6.3	3.9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	10.9	4.7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6.6	4.0

Fuente: DANE. Dirección de Servicios y Cuentas Nacionales

Comportamiento del PIB Por Componentes de Demanda Cuarto Trimestre de 2012 - Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el cuarto trimestre de 2012: 4,1% en el consumo final; 3,0% en la formación bruta de capital y 1,4% en las exportaciones; todos comparados con el cuarto trimestre de 2011. El crecimiento en la demanda es reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB creció en 3,1% y las importaciones crecieron en 3,3%, ambos durante el mismo periodo.

Marco de Gasto de Mediano Plazo 2013-2016- Conpes 3729 - Según el informe generado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia, “La economía colombiana ha sido capaz de absorber los efectos de la crisis europea y el lento crecimiento de la economía estadounidense gracias a la confianza, a la fortaleza del sector financiero, a la exploración de nuevos mercados y a la demanda interna. El crecimiento del PIB en 2011 (5,9%), y el crecimiento del primer semestre de 2012 (4,7%), son muy favorables si se comparan con la región y con otros países emergentes a nivel internacional. Esto es producto de las acciones de política, del compromiso del Gobierno en las reformas adelantadas para fortalecer la institucionalidad fiscal y la puesta en ejecución de los tratados comerciales con Estados Unidos, Unión Europea y otros países.

Lo anterior tiene profundos significados que vale la pena resaltar:

- Colombia es el único país de la región que, en la mitad de una crisis mundial, se endeuda menos, reduce el déficit fiscal e invierte más.
- El presupuesto de inversión para 2013 será el mayor en la historia de Colombia, más de \$40 billones. Es un aumento responsable en términos fiscales, que no sacrifica ahorro y se efectúa en el marco de una senda descendente de la deuda pública.
- Colombia es el país al que le prestan a menores tasas de interés porque los bancos saben que sus inversiones están seguras aquí y el nivel de riesgo es muy bajo. Esto significa menores pagos por intereses; favorecidos, además, por el grado de inversión que se le ha dado al País, lo cual abarata también sus costos de endeudamiento.
- En el mundo, la gente invierte en lo que confía. Y Colombia ha logrado esa confianza. Hoy, en el País están invirtiendo en todas las áreas, no solo en hidrocarburos.
- Hoy se tiene una mejor imagen ante el mundo por los esfuerzos en materia fiscal, que han dejado mayor inversión y una tasa de inversión alta, cerca del 30% del PIB. Esto no se puede poner en riesgo.
- El manejo fiscal responsable se ha traducido en una reducción del déficit del

consolidado del sector público que se espera para 2013: (-1% del PIB), la mitad del que se registró en 2011 (-2% del PIB). El GNC, por su parte, pasará del -2,8% al -2,2 del PIB en 2013.

Con base en los principios y lineamientos de las nuevas leyes, se considera en el MFMP 2012 que la estrategia fiscal de mediano plazo para los próximos diez años permitirá reducir el balance del Sector Público Consolidado-SPC de un déficit de 1,2% del PIB en 2012 a uno de 0,7% del PIB en 2014, y a superávit de 0,6% del PIB en el 2023. Estos valores son consistentes con balances primarios superiores al 2% del PIB. La mejora en el balance del SPC va acompañada del hecho de que el Gobierno y las regiones ahorran una parte de los ingresos extraordinarios del petróleo y la minería.

Tabla 3. Balances Fiscales periodo 2012 - 2023

Porcentajes

Balance	Porcentaje del PIB												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sector Público No Financiero - SPNF	-1.8	-1.2	-1.0	-0.8	-0.5	0.0	-0.1	-0.2	-0.2	0.3	0.4	0.2	0.4
Sector Público Consolidado - SPC	-2.0	-1.2	-1.0	-0.7	-0.3	0.2	0.2	0.0	0.1	0.5	0.7	0.5	0.6
Gobierno Nacional Central - GNC	-2.8	-2.4	-2.2	-2.1	-1.9	-1.7	-1.6	-1.5	-1.4	-1.3	-1.1	-0.9	-0.7

Balance Primario	Porcentaje del PIB												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sector Público No Financiero - SPNF	1.1	1.8	1.9	2.0	2.2	2.5	2.4	2.2	2.2	2.6	2.6	2.3	2.4
Gobierno Nacional Central - GNC	-0.1	0.3	0.4	0.4	0.6	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.2

Deuda Neta de Activos Financieros	Porcentaje del PIB												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Deuda SPNF	27.5	26.4	25.0	23.4	21.8	19.9	18.0	16.4	14.7	12.7	10.6	8.8	7.2
Deuda GNC	35.4	35.1	33.9	33.1	32.5	31.7	30.9	30.1	29.0	28.1	27.0	25.8	24.5

* La deuda neta se define como el monto de la deuda bruta menos el valor de los activos líquidos internos y externos.

Supuestos Generales Básicos	Variación Porcentual												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PIB Real	5.9	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Dirección General de Política Macroeconómica

En lo social, con base en este MGMP, para el próximo año el Gobierno se propone incluir recursos que le permitan atender, entre otros, los siguientes programas: Más de 24 millones de colombianos del régimen subsidiado que se beneficiarán con la unificación del Plan Obligatorio de Salud; 5.240 kilómetros en construcción y mejoramiento de vías; Dos millones 600 mil familias atendidas por el programa Familias en Acción; Dos millones 700 mil niños beneficiados por el programa de Atención Integral a la Primera Infancia; Subsidios para consumo de energía y gas a más de 12 millones de colombianos de estratos uno, dos y tres; 4 millones de niños y adolescentes atendidos por Programa de Alimentación Escolar; Subsidio a más de 800 mil adultos mayores; Créditos educativos con cero tasa de interés para más de 60 mil colombianos; Indemnización a 124 mil víctimas de la violencia, y 5 millones de cupos en formación profesional integral en el SENA.

En suma, las proyecciones de gasto sectorial de mediano plazo que se presentan para el periodo 2013 – 2016 concretan el esfuerzo por focalizar los recursos hacia las prioridades de política pública. Estas proyecciones han tomado como base el

escenario macroeconómico formulado en el MFMP 2012 y las metas fiscales que en éste se señalan, acatando la normatividad vigente, y atendiendo inflexibilidades presupuestales, como las vigencias futuras autorizadas y las decisiones de las Altas Cortes.

Tabla 4. Marco de Gasto de Mediano Plazo 2013 – 2016. Funcionamiento e Inversión

Miles de millones de pesos

Concepto	2013	2014	2015	2016	Variación porcentual			
					13/12	14/13	15/14	16/15
Total	138.558	145.586	148.631	157.337	9.4	5.1	2.1	5.9
Nación	124.178	130.996	133.505	141.402	10.4	5.5	1.9	5.9
Propios	14.380	14.591	15.126	15.935	1.2	1.5	3.7	5.4
Funcionamiento	97.810	105.708	111.713	117.742	8.8	8.1	5.7	5.4
Nación	92.345	100.414	106.228	112.065	9.5	8.7	5.8	5.5
Propios	5.465	5.294	5.484	5.678	(1.3)	(3.1)	3.6	3.5
Inversión	40.748	39.878	36.918	39.595	10.7	(2.1)	(7.4)	7.2
Nación	31.833	30.582	27.277	29.337	13.1	(3.9)	(10.8)	7.6
Propios	8.915	9.296	9.641	10.257	2.8	4.3	3.7	6.4

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

El sector Hacienda y Salud Protección Social tienen como techos presupuestales en la próxima vigencia \$14.9 billones y \$11.6 billones.

Tabla 1. Total Techos de Gasto Sectorial 2013 – 2016. Funcionamiento e Inversión

Miles de millones de pesos

Concepto	2013	2014	2015	2016	Variación porcentual			
					13/12	14/13	15/14	16/15
Agropecuario	2.597	2.226	2.502	2.806	27.5	(14.3)	12.4	12.1
Ambiente y Desarrollo Sostenible	441	360	375	403	7.7	(18.4)	4.1	7.4
Ciencia y Tecnología	388	309	378	471	6.8	(20.4)	22.4	24.6
Comercio Industrial y Turismo	872	828	875	942	12.1	(5.1)	5.8	7.6
Comunicaciones	1.592	1.680	1.620	1.753	(9.7)	5.6	(3.6)	8.2
Congreso de la República	422	324	357	375	32.4	(16.8)	10.1	5.1
Defensa, Policía y Seguridad	26.312	27.367	28.256	30.320	10.6	4.0	3.3	7.3
Deporte y Recreación	265	193	197	231	6.9	(27.2)	2.0	17.1
Educación	24.926	25.966	27.788	29.563	7.6	4.2	7.0	6.4
Empleo público	218	190	196	203	18.4	(12.7)	3.0	3.6

1/2

Miles de millones de pesos

Concepto	2013	2014	2015	2016	Variación porcentual			
					13/12	14/13	15/14	16/15
Fiscalía	2.220	2.305	2.392	2.504	7.9	3.8	3.8	4.7
Hacienda	14.901	17.446	14.049	14.660	35.	17.1	(19.5)	4.3
Inclusión social y R	8.697	8.354	8.633	9.092	3.7	(3.9)	3.3	5.3
Información estadística	526	490	464	351	65.8	(6.8)	(5.3)	(24.5)
Interior	614	508	530	565	35.3	(17.3)	4.3	6.6
Justicia y del Derecho	2.507	2.256	2.357	2.447	25.6	(10.0)	4.5	3.8
Minas y energía	3.360	3.137	3.222	3.748	(2.7)	(6.6)	2.7	16.3
Organismos de Control	1.299	1.365	1.410	1.413	8.6	5.0	3.3	0.3
Planeación	1.018	970	743	917	(8.1)	(4.7)	(23.4)	23.5
Presidencia de la República	52	561	595	631	(35.8)	7.7	6.1	6.0
Rama Judicial	2.578	2.713	2.835	2.978	5.2	5.3	4.5	5.0
Registraduría	467	717	830	415	7.7	53.6	15.8	(50.0)
Relaciones Exteriores	602	645	664	653	(5.1)	7.1	2.9	(1.6)
Salud y Protección Social	11.576	12.934	13.893	14.215	5.7	11.7	7.4	2.3
Trabajo	19.049	22.347	24.177	26.046	7.2	17.3	8.2	7.7
Transporte	6.848	5.814	5.640	5.841	(9.7)	(15.1)	(3.0)	3.6
Vivienda, ciudad y territorio	3.351	3.152	3.218	3.348	28.8	(6.0)	2.1	4.0
Total	138.558	145.586	148.631	157.337	9.4	5.1	2.1	5.9

2/2

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Tabla 6. Detalle de Techo de Gasto Sectorial 2013 – 2016

Miles de millones de pesos

Sector	2013	2014	2015	2016	Variación porcentual			
					13/12	14/13	15/14	16/15
Salud y Protección Social	11.576	12.934	13.893	14.215	5.7	11.7	7.4	2.3
Nación	11.122	12.621	13.567	13.873	6.2	13.5	7.5	2.3
Propios	454	313	326	341	(6.1)	(31.0)	4.0	4.7

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Plan Financiero 2013 – Confis Seguridad Social - Según el informe presentado por Consejo Superior de Política Fiscal como el Plan Financiero 2013, “El superávit de la seguridad social para la vigencia 2013 se proyecta en \$4.038 mm (0,6% del PIB), inferior en 0,1% del PIB al balance del sector estimado para 2012. Este superávit es producto de ingresos por \$58.210 mm (8,1% del PIB) y gastos por \$54.172 mm (7,5% del PIB).

Tabla 7. Balance Fiscal de Seguridad Social

CONCEPTO	\$ Miles de Millones		% PIB		Cto. (%)
	2012*	2013*	2012*	2013*	2013/2012
Ingresos Totales	53.930	58.210	8,1	8,1	7,9
Explotación Bruta	1.419	1.461	0,2	0,2	3,0
Aportes del Gobierno Central	26.810	30.115	4,0	4,2	12,3
Funcionamiento	26.810	30.115	4,0	4,2	12,3
Ingresos Tributarios	10.338	11.981	1,6	1,7	15,9
Otros Ingresos	15.364	14.653	2,3	2,0	-4,6
Rendimientos Financieros	4.221	4.492	0,6	0,6	6,4
Otros	11.143	10.161	1,7	1,4	-8,8
Gastos Totales	49.573	54.172	7,5	7,5	9,3
Pagos Corrientes	49.529	54.142	7,5	7,5	9,3
Funcionamiento	49.529	54.142	7,5	7,5	9,3
Servicios Personales	250	240	0,0	0,0	-4,0
Operación Comercial	1.475	1.519	0,2	0,2	3,0
Transferencias	47.689	52.262	7,2	7,2	9,6
Gastos Generales y Otros	115	121	0,0	0,0	4,8
Pagos de Capital	44	30	0,0	0,0	-30,6
Formación Bruta de Capital Fijo	44	30	0,0	0,0	-30,6
(DÉFICIT) / SUPERÁVIT	4.358	4.038	0,7	0,6	-7,3

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Tabla 8. Balance Fiscal por Unidad de Negocio de la Seguridad Social 2012 – 2013

CONCEPTO	\$ Miles de Millones		% PIB		Cto. (%)
	2012*	2013*	2012*	2013*	2013/2012
Salud	-1.526	-1.568	-0,2	-0,2	2,7
Pensiones y Cesantías	5.883	5.605	0,9	0,8	-4,7
TOTAL	4.358	4.038	0,7	0,6	-7,3

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En el área de salud se encuentran clasificadas las entidades públicas que prestan servicios de salud como las E.P.S (Entidades Prestadoras de Salud), el Fosyga (Fondo de Solidaridad y Garantía en Salud) y la Unidad de Gestión General del Instituto de Seguros Sociales, que fue creada luego del cese de actividades del negocio de salud y la venta de la ARP y que se mantendrá mientras se liquida totalmente el ISS.

En el área se proyecta para 2013 un déficit de \$1.568 mm (0,2% del PIB), equivalente en términos del PIB al estimado para la vigencia 2012. Este resultado es producto de ingresos totales por \$12.355 mm (1,7% del PIB), y gastos totales por \$13.922 mm (1,9% del PIB).

Tabla 9. Balance Fiscal del Área de la Salud

CONCEPTO	\$ Miles de Millones		% PIB		Cto. (%)
	2012*	2013*	2012*	2013*	2013/2012
Ingresos Totales	10.573	12.355	1,6	1,7	16,9
Explotación Bruta	1.390	1.432	0,2	0,2	3,0
Aportes del Gobierno Central	2.505	3.380	0,4	0,5	34,9
Funcionamiento	2.505	3.380	0,4	0,5	34,9
Ingresos Tributarios	1.398	2.210	0,2	0,3	58,1
Otros Ingresos	5.280	5.333	0,8	0,7	1,0
Rendimientos Financieros	291	272	0,0	0,0	-6,8
Otros	4.988	5.061	0,8	0,7	1,5
Gastos Totales	12.098	13.922	1,8	1,9	15,1
Pagos Corrientes	12.086	13.909	1,8	1,9	15,1
Funcionamiento	12.086	13.909	1,8	1,9	15,1
Servicios Personales	59	64	0,0	0,0	8,2
Operación Comercial	1.431	1.474	0,2	0,2	3,0
Transferencias	10.567	12.340	1,6	1,7	16,8
Gastos Generales y Otros	28	30	0,0	0,0	7,3
Pagos de Capital	13	13	0,0	0,0	7,0
Formación Bruta de Capital Fijo	13	13	0,0	0,0	7,0
(DÉFICIT) / SUPERÁVIT	-1.526	-1.568	-0,2	-0,2	2,7

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

El crecimiento proyectado de los ingresos totales es de 16,9% (\$1.782 mm), consecuencia de los mayores aportes del Gobierno Central (\$875 mm) y del incremento en los ingresos tributarios (\$812 mm). Se proyecta además un crecimiento de 1,0% en otros ingresos y que los ingresos por explotación bruta se mantengan constantes en términos reales. Por otra parte, se estima una disminución en los ingresos financieros de \$20mm, debido a la desacumulación de excedentes para financiar los gastos de la subcuenta de solidaridad del Fosyga.

El aumento de los aportes del Gobierno Central se concentra en la subcuenta de solidaridad del Fosyga (\$741 mm) y se utilizará para la financiación de la unificación de los regímenes contributivo y subsidiado. Es importante señalar que si bien la unificación de los planes de beneficio se realizará a partir del 1 de julio de 2012, la UPC del régimen subsidiado tendrá una senda creciente mientras la frecuencia de uso del mismo se iguala a la del régimen contributivo. Asimismo, el aumento en los ingresos tributarios se debe principalmente a que se incorporará el

1% de las contribuciones de solidaridad del régimen contributivo a la subcuenta de solidaridad del Fosyga. Finalmente, el bajo crecimiento de otros ingresos es causado por la utilización de una porción más grande de las contribuciones del régimen contributivo para financiar el régimen subsidiado.

Inflación - Incremento generalizado y persistente en el nivel de precios. Puede ser causada por movimientos bruscos del mercado. Algunos lo atribuyen como un fenómeno monetario.

Tasa de inflación (precios al consumidor): Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparado con los precios al consumidor del año anterior

Colombia registró una inflación del 2,44 por ciento en 2012, lo que supone un descenso de 1,29 por ciento con respecto a 2011 cuando el indicador se situó en 3,37 por ciento, informó el Gobierno. El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) divulgó el resultado en su página de internet y destacó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el mes de diciembre de 2012 tuvo una variación de 0,09 por ciento, inferior en 0,33 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2011 cuando llegó a 0,42 por ciento.

Según el DANE, la educación fue el gasto que más impulsó el resultado del IPC en 2012 al registrar un alza de 4,59 por ciento. Otros rubros como la salud (4,27 por ciento), vivienda (3,03 por ciento), también sufrieron incrementos que se reflejaron en el indicador anual.

Entre los productos de la canasta básica, el grupo de cereales, con 9,41 por ciento, fue el que mayor incremento presentó. Por ciudades, la mayor variación del IPC la registró Bucaramanga (3,48 por ciento), en tanto que Florencia fue la de menor incremento, con 1,19 por ciento. Por otra parte, Bogotá fue la octava ciudad con mayor variación en los precios (2,43 %).

La inflación anual de 2012 está dentro de las previsiones del Banco de la República (Emisor), que la estimó en un rango de entre el 2 y el 4 por ciento. EFE

Impuesto Inflación - Cuando hay una subida generalizada de los precios el dinero pierde poder adquisitivo. La pérdida en el poder adquisitivo de la moneda se interpreta como un impuesto hacia el emisor.

Gráfica 42. Inflación en Colombia



Fuente: Banco de la República

Desigualdad - Forma en la que se reparte la riqueza de un país entre sus habitantes. Un país con mucha desigualdad afecta directa e indirectamente el desarrollo económico. Consecuencias indirectas de la desigualdad una mayor desigualdad en países pobres implica que los trabajadores y sus hijos tendrán problemas para satisfacer las necesidades básicas (salud, educación, nutrición). Entonces tendrán menores índices de productividad.

Consecuencias directas: Cuando hay mucha desigualdad hay mucha dificultad en expandir el tamaño del mercado por problemas de demanda. Las personas no tienen suficientes ingresos para demandar nuevos bienes.

Según el DANE mientras que en 2010 el coeficiente Gini estaba en 56 en el 2011 alcanzó el 54,8, lo que significó una reducción de 1,2 puntos, a simple vista puede no parecer una reducción significativa, pero tiene una relevancia de la mayor importancia, pues por primera vez en casi dos décadas el País cedió en su nivel de desigualdad y por ende la distribución de los ingresos tiene a ser cada vez más equitativa. Igualmente la pobreza extrema o indigencia fue de 10,4 por ciento, ligeramente inferior a la reportada para el 2011.

Estas cifras fueron reveladas por el Presidente Juan Manuel Santos quien, destacó el comportamiento de la distribución de los ingresos, cuya medición con el índice de Gini fue de 0,539 en el 2012 mientras que en el 2011 fue de 0,548.

Tanto el Presidente como el Director de Planeación Nacional y otros expertos resaltaron esa caída del Gini en tan corto tiempo. Con las anteriores cifras Colombia fue el segundo país en reducción de la pobreza en América Latina, y el segundo entre 48 países de todo el mundo que más redujo el índice de Gini.

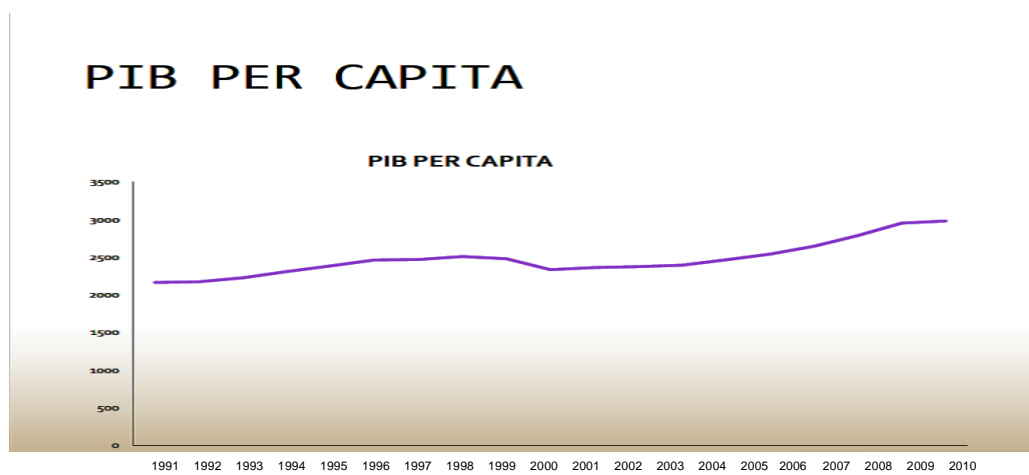
Igualmente Colombia pasó de ocupar el sexto puesto con la peor distribución del ingreso en el mundo al puesto diecinueve. Y en América Latina pasó del tercero al séptimo lugar. Pese a la caída de los índices a nivel Nacional, en las zonas rurales, donde la pobreza afecta a casi la mitad de la población, las cifras aumentaron en 2012, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

En esas áreas la pobreza subió al 46,8 % (46,1 % en 2011), mientras que la extrema pobreza llegó al 22,8 %, por un 22,1 % en 2011. En 2011 estos índices ya habían crecido respecto al año anterior. En las cabeceras urbanas la pobreza registrada fue de un 28,4 % (30,3 % en 2011), un 18,9 % en las áreas metropolitanas (20,6 % en 2011), mientras que en las otras cabeceras la pobreza bajó del 44,5 % en 2011 al 42,2 % en 2012. Estas cifras se calculan mediante el llamado Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), que evalúa cinco valores donde los hogares colombianos podrían estar en situación de privación.

Las condiciones educativas, de la niñez y la juventud, el trabajo, la salud, y los servicios públicos y condiciones de vida son las dimensiones del IPM. El DANE adaptó este método en los últimos años, mientras que el anterior, calculado a través de los ingresos monetarios, presentaba cifras porcentuales superiores.

En 2012, los ingresos por cápita a nivel nacional alcanzaron de media los 500.531 pesos y los 566.192 pesos en las cabeceras urbanas; 207.235 pesos en las zonas rurales y 709.155 pesos en las áreas metropolitanas.

Gráfica 43. PIB per Cápita



Fuente: CEPAL

Índice de Desarrollo Humano - Es un indicador por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

Salud: medida según la esperanza de vida al nacer.

Educación: medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria.

Riqueza: medido por el PIB per cápita PPA en dólares internacionales.

Durante el 2012, Colombia no presentó ninguna variación en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) respecto al año anterior. Por eso, sin que el resultado sea malo, sí bajó en la clasificación que hizo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud) en su informe anual 'El ascenso del Sur: progreso humano en un mundo diverso.

El País se situó en el puesto 91 entre 186 naciones, mientras que en el 2011 había llegado al 79. La explicación que dan miembros de ese organismo es que otros países que estaban por debajo registraron mejores resultados. De todas maneras, según el informe, Colombia se encuentra dentro del grupo de países con un IDH alto. Sin embargo, nos superan países de la región como Ecuador (89), Brasil (85), Perú (77), Venezuela (71), Argentina (45) y Chile (40).

El rezago se ve en aspectos como la esperanza de vida y la escolaridad: mientras en Colombia son de 73,9 años y de 7,3 años en promedio, respectivamente, en Chile (que encabeza el escalafón de América Latina), la primera es superior en 5,4 años y la segunda, en más de 2 años.

Tasas de Interés - El comportamiento de las tasas de interés del sistema bancario durante el año 2012 estuvo en línea con la postura de la política monetaria. El mercado de deuda pública, por su parte, tuvo una tendencia hacia la valorización, en particular, en los títulos de mediano y largo plazos.

En el primer semestre del año todas las tasas de interés mostraron una tendencia creciente, siguiendo en diferente grado los aumentos de la tasa de política. Entre febrero de 2011 y el mismo mes de 2012 la JDBR incrementó en nueve oportunidades su tasa de interés, con aumentos de 25 pb cada vez, situándola en 5,25%. A partir de julio de 2012 la JDBR cambió su postura monetaria reduciendo la tasa de interés de intervención en 25 pb en cuatro oportunidades hasta finales de año (100 pb en total), situándola en 4,25%. Tales recortes se transmitieron plenamente a la tasa de interés interbancaria a un día (TIB), la cual descendió 115 pb entre el 27 de julio y finales de 2012, cuando su nivel fue 4,27%.

La actual postura monetaria se ha reflejado en la mayoría de las tasas de interés nominales del sistema bancario, y en menor medida en las reales. Del lado de las captaciones, la DTF11 pasó de 5,44% en julio a 5,22% en diciembre de 2012 (una reducción de 22 pb). Asimismo, durante el período señalado la tasa de interés de

los CDT a todos los plazos bajó de 6,08% a 5,54% (-54 pb)

Tasa de Cambio - La tasa de cambio nominal (TCN) se define como las unidades de moneda nacional que se deben entregar para adquirir una de moneda extranjera. Generalmente, el numerario de comparación es el de los Estados Unidos; es decir, en el caso de Colombia, la TCN del peso frente al dólar (TCN peso-dólar) se refiere al número de pesos necesarios para comprar un dólar estadounidense. Cuando este indicador sube se dice que el peso se depreció y cuando baja se afirma que nuestra moneda se apreció frente al dólar.

A pesar de la estabilidad de la tasa de cambio en 2012, su evolución se puede dividir en tres períodos. En el primero, comprendido entre enero y abril, la moneda local registró una tendencia a la apreciación, la cual fue más marcada en enero. Dicho comportamiento coincide con el de las demás monedas de la región, y se explica principalmente por la reducción en la percepción de riesgo internacional, medida con el VIX y con las primas de riesgo de la región.

Importaciones - Esta variable proporciona el monto total en dólares americanos de las importaciones de mercancías sobre una base c.i.f (costo, seguro y flete) o f.o.b. (franco a bordo). Esta cifra se calcula al tipo de cambio corriente, no en base a la paridad del poder adquisitivo (PPA).

Durante el periodo enero-octubre de 2012, las importaciones ascendieron a US\$48,985 millones, lo que se traduce en un crecimiento de 8.6% frente al mismo período de 2011, en el cual se reportaron ventas por US\$45,110 millones. De éstas, US\$21,325 millones son materias primas y productos intermedios, lo que equivale al 43.5% del total importado del país, los bienes de capital y materiales de construcción representan el 35.2% y los bienes de consumo el 21.2%.

Con US\$10,393 millones, las importaciones de bienes de consumo son las de mejor desempeño, alcanzando un crecimiento de 13.0%. Dentro de éstas, las que más crecen son las de bienes de consumo no duradero, que pasan de US\$ 4,140 en 2011 a 5,037 en 2012, con un incremento de 21.7%. A las importaciones de bienes de consumo les siguen las de materias primas que crecen 12.1%, principalmente determinadas por combustibles, lubricantes y conexos. Finalmente se encuentran las de bienes de capital que se incrementaron en 2.3%.

Si se desagregan las importaciones a nivel de producto, se encuentran los siguientes casos de mercancías que tienen un impacto directo de la desgravación arancelaria y que aumentan de manera considerable sus ventas en el país. Un segundo grupo de productos son los medicamentos, que pasaron de un valor importado de US\$36.3 millones en el 2011 a un valor importado de US\$49.8 millones, lo que representa un incremento de 37.2%. Antes de entrar en vigencia el acuerdo, los medicamentos se encontraban con aranceles de 0%, 5%, 10% y 15%.

Exportaciones - Esta variable proporciona el monto total en dólares americanos de las exportaciones de mercancías sobre una base c.i.f (costo, seguro y flete) o f.o.b. (franco a bordo). Esta cifra se calcula al tipo de cambio corriente, no en base a la paridad del poder adquisitivo (PPA).

Cuadro 7. Entorno Económico Nacional

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
PIB: El Producto Interno Bruto - PIB durante el año 2012 creció 4,0% con relación al año 2011, a nivel trimestral, los crecimientos registrados durante 2012 fueron: 5,3%, 5,0%, 2,7% y 3,1% para el primero, segundo, tercero y cuarto trimestre, respectivamente.	O				X
TC DEL PIB: Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.	O				X
INFLACIÓN: Este indicador sufrió un descenso, se sitúa en un 2,44 por ciento en el 2012, lo que supone un descenso de 1,29 por ciento con respecto a 2011. El (Dane) divulgó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el mes de diciembre de 2012 tuvo una variación de 0,09 por ciento, inferior en 0,33 puntos porcentuales a la registrada en el mismo mes de 2011 cuando llegó a 0,42 por ciento.	O				X
DESIGUALDAD: Colombia pasó del sexto puesto con la peor distribución del ingreso en el mundo al puesto diecinueve. Y en América Latina pasó del tercero al séptimo lugar.	O				X
ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH): Durante el 2012, Colombia no presentó ninguna variación en el IDH respecto al año anterior. El país se situó en el puesto 91 entre 186 naciones, mientras que en el 2011 había llegado al 79. El rezago se ve en aspectos como la esperanza de vida y la escolaridad: En Colombia son de 73,9 años y de 7,3 años en promedio respectivamente.	A			X	
TASAS DE INTERÉS: Durante el 2012 todas las tasas de interés mostraron una tendencia creciente, siguiendo en diferente grado los aumentos de la tasa de política.	A		X		
IMPORTACIONES: Durante el periodo enero-octubre de 2012, las importaciones ascendieron a US\$48,985 millones, lo que se traduce en un crecimiento de 8.6% frente al mismo período de 2011, en el cual se reportaron ventas por US\$45,110 millones.	O				X

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Situación económica del Hospital Universitario del Valle 2013. Las limitaciones financieras por la crisis del sector salud, son la principal amenaza que ha tenido el Hospital Universitario del Valle para asegurar su supervivencia en el

tiempo. Dichas limitación han afectado el suministro oportuno de elementos requeridos para la operación y gestión institucional, el cumplimiento de los programas, proyectos y estrategias institucionales.

Algunas de las dificultades por las cuales el Hospital ha pasado, llevaron al Gobierno Nacional a calificarlo como una Entidad de Riesgo Medio, (Resolución 2509 de 2012) con un análisis que resume los grandes problemas para su operación adecuada y que visibiliza las dificultades para que se garantice la calidad, oportunidad, integralidad y seguridad en los servicios y también para el logro de la solidez financiera que requiere la Entidad pública para su proyección futura.

Para superar el riesgo medio en el que se encuentra el Hospital, desde el año 2011 viene trabajando metodológicamente en la formulación del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero “programa integral, institucional, financiero y administrativo que cubre la Empresa Social del Estado, que tiene por objeto restablecer su solidez económica y financiera de estas Empresas, con el propósito de asegurar la continuidad en la prestación del servicio público de salud”⁷.

El programa formulado por el HUV para el periodo 2013-2017 contempla el desarrollo de nuevos proyectos para la optimización de los procesos, la disposición continua de insumos, medicamentos y material médico quirúrgico, una reducción de costos, adecuada gestión de facturación, incremento en la capacidad de producción y en especial la implementación de tecnologías de última generación, para lo cual se proponen alianzas público privadas.

Dado que el HUV desde su creación como Empresa Social del Estado ha funcionado sin capital de trabajo, para cumplir con el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero - PSFF requiere que la Universidad del Valle siga apoyando y trabajando en la misma dirección dada por el Gobierno Nacional para la salvación de la Institución.

El PSFF reconoce que el comportamiento histórico del recaudo del HUV ha estado entre el 40% y el 60% de las ventas de cada vigencia. Sin embargo, el flujo financiero plantea un escenario superior, lo que garantiza el éxito del PSFF, basados en la aplicación de un plan estratégico mancomunado entre las diferentes Entidades de Control, Territoriales, La Superintendencia Nacional de Salud, Ministerios de Salud y Hacienda y Hospital, siempre y cuando se garantice lo siguiente:

Que las Empresas Promotoras de Salud del Régimen Subsidiado –EPS-S y la Secretaria Departamental de Salud del Valle del Cauca - SDSV, con el debido

⁷ Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero - ESE. Metodología. Artículo 8 Pág. 9 versión 2 MHCP

apoyo y control de la Superintendencia Nacional de Salud, el Ministerio de Salud y Protección Social - MSPS, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, cumplan mensualmente con el pago oportuno mencionado en las normas (Ley 1122 de 2.007 - Giro Directo, Decretos 4747 de 2.007 y 971 de 2.011 del MSPS, entre otros), garantizando el ingreso oportuno de recursos al HUV.

Igualmente, que realicen oportunamente los pagos cuando se hagan cesiones correspondientes al esfuerzo propio.

Para que estos incrementos en la venta de servicios se reflejen en mayor liquidez para sanear sus pasivos, es necesario que el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social y la Superintendencia Nacional de Salud intensifiquen la estrategia de giro directo de recursos; es decir, que no solo sea un pagador o tesorero sino que asegure que lo que ordenan girar las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios –EAPB- a las IPS, sea lo que corresponde; como mínimo, el 50% de lo facturado tal como lo ordena la Ley 1438 de 2011 y que se contraten más del 60% de servicios de salud con la red pública de hospitales.

Las autoridades nacionales deben intervenir dentro de su obligación regulatoria para que los pagadores cancelen lo facturado sin dilatación y trabas, incluyendo la facturación con cargo a los Departamentos (esfuerzo propio) que recientemente las EPS-S ceden a las E.S.E.

Costo Talento Humano de Planta⁸ - El costo de la nómina está acorde con los cargos que realmente se encuentran ocupados. En el cuadro siguiente se presenta el detalle del número de funcionarios vinculados por cada año desde 2008 hasta Junio de 2013; adicionalmente, se incluye el costo mensual sin carga prestacional por cada año.

Tabla 10. Variación número de personas vinculadas, año 2008 -2015

AÑO	NUMERO DE TRABAJADORES	VALOR MENSUAL SIN CARGA PRESTACIONAL
2008	1332	1.975.436.770
2009	1286	2.128.405.762
2010	1262	2.455.928.389
2011	1261	2.662.698.240
2012	1289	2.650.913.540
2013	1281	2.754.553.287

Fuente: Archivos Nómina – HUV

⁸ Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero HUV 2013-2017 pág. 105

Tabla 11. Costo Talento Humano de Planta, Consolidado

COD	Planta actual	Subtotal Administrativos		Subtotal Prestación de Servicios		Total		En Carrera Administrativa número
		Número	Valor mes	Número	Valor mes	Número	Valor mes	
11	Activos sin condiciones especiales	153	237557427	804	1685535781	957	1923093208	546
12	Pre y pensionables	4	9695004	89	202375205	93	212070209	28
13	Aforados	4	6210651	16	23520500	20	29731151	10
14	Trabajadores oficiales	312	403936645	0	0	312	403936645	
15	Vacantes		0	58	0	58	0	
99	Total	473	657399727	967	1911431486	1440	2568831213	584

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

3.7.3 Análisis de la situación financiera. A continuación se presenta un análisis de los principales indicadores financieros.

Indicadores de Liquidez.

Razón Corriente: Este indicador da a conocer la capacidad en pesos de cubrir los compromisos Institucionales a Corto Plazo con el activo al mismo periodo de tiempo. Durante las vigencias presentadas (2008 a 2012) siempre ha ofrecido resultados positivos indicando que la Institución ha contado con capacidad de cubrimiento de sus pasivos a corto plazo de la siguiente forma: vigencia 2008; 1,81 pesos por cada peso de Deuda, 2009; 1,94 pesos por cada peso de Deuda, 2010; 1,76 pesos por cada peso de Deuda. 2011:2,79 pesos por cada peso de deuda. 2012; 1,75 por cada peso de Deuda.

Se debe tener en cuenta que este indicador se calcula teniendo en cuenta la totalidad de los Deudores corrientes y se ha visto afectado por el lento recaudo de la Cartera y envejecimiento de la misma.

Prueba Ácida: Siendo consecuente con la Razón Corriente la Prueba Ácida se ha incrementado durante los últimos años. Para el final de la vigencia 2008 la Institución contaba con 1,75 pesos en sus activos corrientes por cada peso de deuda a Corto Plazo mientras que para el finalizar la vigencia 2012 se contaba con 1,70 por cada peso de Deuda a Corto Plazo. De todas formas tal como se mencionó en el indicador anterior se debe tener en cuenta que la conversión de los Deudores Servicios de Salud en efectivo no se ha venido dando en forma oportuna.

Indicadores de Endeudamiento.

Nivel de Endeudamiento: EL nivel de Endeudamiento también se ha venido

incrementado al pasar de un 22% en Diciembre de 2008 a un 35% al mismo corte de 2012, principalmente como consecuencia de la falta de flujo de recursos que permita cubrir con la totalidad de las obligaciones para con proveedores y acreedores, conllevando así a que el nivel de endeudamiento se incremente año a año.

Apalancamiento Total: El Apalancamiento total hace referencia a la participación en el total de patrimonio del pasivo, es decir, cuánto del patrimonio de la entidad está comprometido con terceros. Para el caso del HUV también este indicador refleja las consecuencias del recaudo insuficiente ya que el incremento de las Cuentas por Pagar por falta de recursos ha conllevado a que el apalancamiento total pase de 28% en diciembre de 2008 a 54% en 2012.

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad sobre activos totales: Durante los años en observación se ha presentado disminución de la rentabilidad sobre activos totales pasando de 2,56% en 2008, a una rentabilidad de -10,95% en 2012 debido a la alta pérdida que se presentó en el Estado de Actividad Financiera, Económica y Social durante esa vigencia.

Análisis de los Parámetros Globales relacionados con la Economía de la Organización (Cuadro 23)

Análisis Global Económico. El HUV ha logrado aumentar su patrimonio desde su creación como Empresa Social del Estado pero el mismo se ha deteriorado en los 3 últimos años con la crisis del Sector Salud, causada de manera notoria por el aumento de su cartera y la dificultad en el flujo de caja acentuada en los años 2011 y 2012. Si bien es cierto el rendimiento del patrimonio en el año 2012 fue negativo, su rendimiento sobre la inversión sigue siendo positivo.

El principal problema de los rendimientos negativos sobre el patrimonio se debe a que la utilidad neta del año 2012 fue negativa básicamente por el castigo que debió darse a Cartera de IPS intervenidas o en liquidación, pero si analizamos la Utilidad bruta Operacional encontramos que fue positiva lo que denota que operacionalmente en dicho año el Hospital fue rentable. Ahora bien el nivel de dependencia financiera del Hospital es del 154% lo que nos demuestra que la Institución ha sabido trabajar a lo largo de los años hasta permitir un movimiento de Activos muy superior a su patrimonio y por ello su endeudamiento es apenas del 35% en el año 2012, aunque en el pasado estuvo por debajo del 30%.

Análisis de la Gestión Económica. Si bien operacionalmente cuenta con una buena gestión al analizar la venta neta, ya con la provisión de la Cartera conforme lo estipula la norma la rentabilidad sobre la venta se vuelve negativa lo que evidencia las dificultades de la estructura del sistema de Salud en Colombia repercutiendo finalmente en IPS como el HUV generándole indicadores poco

favorables. Uno de estos es el de la Eficiencia Global de Costos y Gastos del 78,85% afectado básicamente por las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por \$73,032 millones consecuencia principalmente del poco Flujo de recursos del sistema y el no pago oportuno de la Cartera.

Si bien al terminar el 2012 se tenía un capital de trabajo 30,14% que no es el mejor del mercado, también lo es que en este indicador están incluidos más de 100.000 millones en Cartera que difícilmente se nos paga en el corto plazo, lo cual termina agudizando las dificultades de caja del Hospital que son finalmente el problema principal que este afronta.

Cuadro 8. Entorno Económico – Hospital Universitario del Valle

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Las limitaciones financieras por la crisis del sector salud, son la principal amenaza que ha tenido el Hospital Universitario del Valle para asegurar su supervivencia en el tiempo. Dichas limitación han afectado el suministro oportuno de elementos requeridos para la operación y gestión institucional, el cumplimiento de los programas, proyectos y estrategias institucionales.	A	X			
Algunas de las dificultades por las cuales el Hospital ha pasado, llevaron al Gobierno Nacional a calificarlo como una Entidad de RIESGO MEDIO, con un análisis que resume los grandes problemas para su operación adecuada y que visibiliza las dificultades para que se garantice la prestación de los servicios y también para el logro de la solidez financiera que requiere la Entidad pública para su proyección futura.	A	X			
Para superar el riesgo medio en el que se encuentra el Hospital, trabajó metodológicamente en la formulación del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero, el cual cubre la Empresa Social del Estado y tiene por objeto restablecer su solidez económica y financiera de estas Empresas, con el propósito de asegurar la continuidad en la prestación del servicio público de salud".	O				X
El programa formulado por el HUV para el periodo 2013-2017 contempla el desarrollo de nuevos proyectos para la optimización de los procesos, la disposición continua de insumos, medicamentos y material médico quirúrgico, una reducción de costos, adecuada gestión de facturación, incremento en la capacidad de producción y en especial la implementación de tecnologías de última generación, para lo cual se proponen alianzas público privadas.	O				X

1/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
El comportamiento histórico del recaudo del HUV ha estado entre el 40% y el 60% de las ventas de cada vigencia. Sin embargo, el flujo financiero plantea un escenario superior, lo que garantiza el éxito del PSFF, basados en la aplicación de un plan estratégico mancomunado entre las diferentes Entidades de Control, Territoriales, La Superintendencia Nacional de Salud, Ministerios de Salud y Hacienda y el Hospital.	O				X
<p>Indicadores de Liquidez:</p> <p>Razón Corriente: Durante las vigencias 2008 – 2012, la capacidad (en pesos) de cubrir los compromisos Institucionales a Corto Plazo con el activo al mismo periodo de tiempo siempre ha ofrecido resultados positivos indicando que la Institución ha contado con capacidad de cubrimiento de sus pasivos a corto plazo de la siguiente forma: vigencia 2008; 1,81 pesos por cada peso de Deuda, 2009; 1,94 pesos por cada peso de Deuda, 2010; 1,76 pesos por cada peso de Deuda. 2011:2,79 pesos por cada peso de deuda. 2012; 1,75 por cada peso de Deuda.</p> <p>La Prueba Ácida se ha incrementado durante los últimos años. Para el final de la vigencia 2008 la Institución contaba con 1,75 pesos en sus activos corrientes por cada peso de deuda a Corto Plazo mientras que para la vigencia 2012 se contaba con 1,70 por cada peso de Deuda a Corto Plazo. De todas formas tal como se mencionó en el indicador anterior se debe tener en cuenta que la conversión de los Deudores Servicios de Salud en efectivo no se ha venido dando en forma oportuna.</p>	A	X			
<p>Indicadores de endeudamiento:</p> <p>El nivel de Endeudamiento: También se ha venido incrementado al pasar de un 22% en Diciembre de 2008 a un 35% al mismo corte de 2012, principalmente como consecuencia de la falta de flujo de recursos que permita cubrir con la totalidad de las obligaciones para con proveedores y acreedores, conllevando así a que el nivel de endeudamiento se incremente año a año.</p> <p>El Apalancamiento total: El HUV refleja las consecuencias del recaudo insuficiente ya que el incremento de las Cuentas por Pagar por falta de recursos ha conllevado a que el apalancamiento total pase de 28% en diciembre de 2008 a 54% en 2012.</p>	A	X			
	A	X			

2/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Indicadores de Rentabilidad:					
Rentabilidad sobre activos totales: Durante los años 2008 - 2012 se presentó disminución de la rentabilidad sobre activos totales pasando de 2,56% en 2008, a una rentabilidad de -10,95% en 2012 debido a la alta pérdida que se presentó en el estado de actividad financiera, económica y social durante esa vigencia.	A	X			
El HUV ha logrado aumentar su patrimonio desde su creación como Empresa Social del Estado pero el mismo se ha deteriorado en los 3 últimos años con la crisis del Sector Salud, causada de manera notoria por el aumento de su cartera y la dificultad en el flujo de caja acentuada en los años 2011 y 2012. (Detrimento Patrimonial)	A	X			
El nivel de dependencia financiera del Hospital es del 154% lo que nos demuestra que la Institución ha sabido trabajar a lo largo de los años hasta permitir un movimiento de Activos muy superior a su patrimonio y por ello su endeudamiento es apenas del 35% en el año 2012, aunque en el pasado estuvo por debajo del 30%.	A	X			
Las dificultades estructurales del Sistema de Salud en Colombia repercuten finalmente en IPS como el HUV generándole indicadores poco favorables. Uno de estos es el de la Eficiencia Global de Costos y Gastos del 78,85% afectado básicamente por las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por \$73,032 millones consecuencia principalmente del poco Flujo de recursos del sistema y el no pago oportuno de la Cartera.	A	X			
Si bien al terminar el 2012 se tenía un capital de trabajo 30,14% que no es el mejor del mercado, también lo es que en este indicador están incluidos más de 100.000 millones en Cartera que difícilmente se nos paga en el corto plazo, lo cual termina agudizando las dificultades de caja del Hospital que son finalmente el problema principal que este afronta.	A	X			

3/3

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Hospital Universitario del Valle tiene diferentes sistemas de información orientados a soportar distintos procesos del nivel estratégico, misional, de apoyo y control. A través de estas herramientas circula la información institucional que requiere la Entidad. El paso de la información de los sistemas se da por diferentes

medios, como archivos planos, interfaces y en algunos casos digitando la información nuevamente, esta situación conlleva a que la información no se pueda obtener en tiempo real y puede presentar inconsistencias. Debido a esta situación se determinó la implantación del sistema de información en salud Servinte Clinical Suite que tiene integración nativa para soportar los procesos administrativos, financieros y clínicos y además cuenta con interfaces para estar en línea con otros sistemas de la Entidad.

Una de las estrategias para el incremento de los ingresos es la oferta de servicios en la modalidad de paquete, la cual permite su oferta a precios competitivos, controlar el costo del servicio, optimizar tiempos quirúrgicos y el más importante la eliminación de glosas puesto que en condiciones normales la facturación del paquete estandariza una tarifa única y un concepto único lo que no permite que dicha facturación sea susceptible de descuento alguno.

La modernización de las tecnologías y las normatividades hospitalarias ha cambiado con el tiempo, lo cual ha generado requerimientos, problemas y necesidades de los hospitales, ante mayores exigencias de información (en medio físico, magnético y por intercambio electrónico de datos) por parte de las entidades estatales. Los diferentes Entes de Control, Gubernamentales y de Interventoría exigen el cumplimiento en materia de información continua respecto a la gestión administrativa, financiera y clínica para lo cual se requiere contar con un completo Sistema de Información Integrado y en línea.

La continua demanda de servicios tecnológicos tanto por parte de entes externos, como por parte de la ejecución propia de la actividad misional de la institución, requiere del fortalecimiento en cuanto a informática y telemática se refiere.

La Información inoportuna por tener en el momento aún procesos manuales y la toma de decisiones basadas en información parcial o incompleta debido a la falta de procesos automatizados es la realizada institucional.

Los recursos tecnológicos son aquellos empleados como herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información gráfica.(hardware)

Actualmente, estos recursos representan un conjunto de instrumentos, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información, constituyen también nuevas formas de registrar, almacenar y difundir información. Algunos ejemplos de estas tecnologías son la pizarra digital (ordenador personal, proyector multimedia), los blogs, el podcast y, por supuesto, las páginas Web [Documento en línea].

Cuadro 9. Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Las tecnologías de la información y comunicaciones, TIC, como la implantación de tecnologías que aporten ventajas competitivas a las organizaciones son imperativos de los diferentes sectores y actividades económicas. En definitiva invertir en la tecnología adecuada en el momento justo es todo un reto. Se genera un menor riesgo cuando se tiende a desarrollar tecnologías informáticas sobre aplicaciones más accesibles y menos costosas, adicionalmente, la implantación es más rápida y disminuye significativamente el tiempo que tarda en estar en el mercado con las nuevas soluciones.	O				X
La implementación de las TIC's permite aumentar ventas, reducir costos, mejorar procesos, atender mejor a los clientes, etc. La Planificación Estratégica de una empresa puede y debe incorporar las TIC como un elemento estratégico: algo que sirve para aprovechar oportunidades, sortear amenazas, superar debilidades y mejorar fortalezas.	O				X
El elemento tecnológico consta de hardware y software, tecnología de administración de base de datos (SABD), telecomunicaciones y conectividad de redes, incluyendo internet, que hoy en día son de suma importancia. Cabe señalar que las tecnologías de información (TI), son indispensables tanto en la vida cotidiana y sobre todo en las empresas, ya que en los últimos 20 años han alcanzado niveles de uso y aplicaciones variadas.	O				X
Propiciar el fortalecimiento de la capacidad científica, tecnológica, de innovación, de competitividad y de emprendimiento, y la formación de investigadores en Colombia.	O				X
Definir las bases para formular anualmente un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.	O				X
Fundamentar y favorecer la proyección e inserción estratégica de Colombia en las dinámicas del sistema internacional que incorporan el conocimiento y la innovación y generan posibilidades y desafíos emergentes para el desarrollo de los países y sus relaciones internacionales, en el marco de la sociedad global del conocimiento.	O				X

1/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
A través de los Sistemas de Información institucional y el desarrollo tecnológico para la información, la creación, mantenimiento del hardware y software, se busca mejorar la calidad de la información, el acceso y la integración en el modelo de operación.	O				X
El HUV con la integración del sistema de información, promueve el acceso y disponibilidad de la información misional, de apoyo y administrativa, como herramienta fundamental de consulta y toma de decisiones.	O				X
Las tecnologías de comunicación e información permiten también, la promoción y el fomento de la cultura de la solidaridad y la asociatividad entre los colombianos, difundiendo y promocionando el sector solidario a través del posicionamiento de sus organizaciones y mostrando que son empresas que implementan tecnologías modernas y que también son una alternativa para la innovación.	O				X
Las estrategias de comunicación y desarrollo tecnológico son prioritarias para la consolidación del sector pues este tiene también la capacidad de generar valor agregado y transformaciones sustanciales sustentados en el desarrollo y uso de nuevas tecnologías de comunicación e información. Sin embargo, se requiere de la articulación interinstitucional para estimular en el sector solidario el desarrollo tecnológico y lograr su fácil adaptación a entornos altamente tecnificados, llevando mejores tecnologías a los diferentes tipos y tamaños de empresas solidarias.	O				X
Servicio de almacenamiento y custodia externos de la información digital de Organizaciones Solidarias garantizando condiciones adecuadas de seguridad, temperatura, control constante de humedad y transporte para prevenir deterioro o pérdida parcial o total de la misma. Productos: almacenamiento y custodia externa de la información digital de Organizaciones Solidarias.	O				X
Compra de licencias del software, renovación del licenciamiento, reinstalación, actualización y soporte del software de los sistemas de protección y seguridad perimetral de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Productos: licencias de software.	O				X
Servicio de reparación y mantenimiento preventivo correctivo con repuestos del aire acondicionado del centro de cómputo. Productos: aire acondicionado en funcionamiento	O				X

2/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo con suministro de repuestos de los computadores, impresoras, switches, routers, granja de servidores, UPS y en general todo el hardware que conforma la infraestructura informática y de telecomunicaciones de La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Productos: Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.	O				X
Servicio de soporte técnico para garantizar la operatividad y el funcionamiento permanente del sistema de información SIA, mediante el soporte técnico adecuado y la asistencia oportuna a fallas del software y mejoramiento operacional. Productos: Soporte técnico al SIA durante un año.	O				X
Rediseño, desarrollo e implementación del sitio web Institucional para que cumpla con los lineamientos de la Estrategia de Gobierno en Línea. Productos: Sitio web rediseño, desarrollo e implementado acorde a las necesidades de la entidad y cumpliendo los criterios y lineamientos de la estrategia de Gobierno en línea Colombia.	O				X

3/3

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.9 ENTORNO POLÍTICO – INSTITUCIONAL

“La dirigencia cooperativa colombiana presentó una propuesta para que la economía solidaria sea incluida de manera directa y activa en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, sugerencia que fue bien recibida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP)”.

En virtud de un acuerdo con el Director del DNP, Simón Gaviria, un equipo del gremio cooperativo, encabezado por Ascoop y Confecoop, realizó durante el mes de diciembre un análisis del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo País”, con la finalidad de articular, integrar y promover al sector cooperativo y a la economía solidaria en el desarrollo del país durante los próximos cuatro años.

Como resultado de este análisis se estructuró el documento “Concepto sobre el Plan Nacional de Desarrollo desde la economía social, solidaria y cooperativa” el cual fue presentado al Departamento Nacional de Planeación, teniendo inicialmente una buena acogida, por lo que se espera que sus propuestas queden incorporadas en la versión definitiva del PND que debe ser aprobado a mediados del año por el Congreso Nacional.

Dentro del documento que fue entregado se plantea la importancia de incluir adecuadamente la economía social, solidaria y cooperativa como elementos esenciales en el Plan Nacional de Desarrollo teniendo en cuenta que para el periodo 2014-2018 el Gobierno piensa enfocarse en tres pilares claves que son: Paz, Equidad y Educación, en los cuales el sector solidario ha trabajado históricamente.

El documento del cooperativismo señala algunos vacíos del borrador del Plan, tales como: no contempla en su estructura el papel de la economía solidaria y el cooperativismo en el desarrollo Nacional a pesar de que han sido expresamente reconocidos en los Acuerdos de La Habana; no aborda el problema de la concentración del ingreso y la concentración de la riqueza; no considera el significado profundo que tiene la educación de la juventud y de la infancia en la reconstrucción ética del País y tampoco considera avanzar hacia una reforma profunda al modelo educativo que de énfasis a nuevos fines inspirados en la equidad y la igualdad; no aparece con el énfasis suficiente la importancia de la asociatividad solidaria y cooperativa para la transformación del campo.

Finalmente, el documento del sector cooperativo propone incluir dentro del Plan Nacional de Desarrollo cuatro puntos específicos:

1. Valoración de la solidaridad, la asociatividad y la cooperación al interior de nuestras comunidades, como una tradición histórica inscrita en nuestra cultura y en la vida cotidiana de la sociedad colombiana, tanto en el campo como en las ciudades.

2. Cierre de brechas: promover la asociatividad campesina y la conformación de empresas de carácter cooperativo que fortalezcan la capacidad de los campesinos para insertarse en las cadenas de valor, acceder en mejores condiciones a los mercados tanto de sus productos como de los servicios y el capital necesario para la formación de procesos agroindustriales.

3. Inclusión productiva: Se consideran dos puntos centrales:

- Fomentar una verdadera inclusión productiva, reconociendo que las organizaciones solidarias y cooperativas son un instrumento eficaz para conseguir varios propósitos que la sociedad colombiana tiene como prioridades.

- Fomentar una verdadera inclusión productiva, reconociendo que las organizaciones solidarias y cooperativas son un instrumento eficaz para conseguir varios propósitos que la sociedad colombiana tiene como prioridades.

- Contar como una estrategia innovadora para impulsar las formas asociativas, las organizaciones de economía solidaria y el modelo cooperativo, reconociendo y

validando las experiencias y acciones de formación y desarrollo de este tipo de organizaciones y los procesos de organización social y participación ciudadana adelantados por el sector solidario.

4. Educación: La formación de docentes y la educación de los estudiantes en las prácticas y los valores de la asociatividad, la solidaridad y la cooperación en todos los ciclos educativos, al tiempo que se reconozca el desarrollo de pedagogías que contribuyan a formar una ética y una cultura de la honestidad, de la transparencia, de la equidad y la responsabilidad social.

Finalmente el Director del DNP Simón Gaviria agradeció al sector los aportes hechos en el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo, resaltó la presencia de dos de sus dirigentes en el Consejo Nacional de Planeación y solicitó sus aportes en la formulación normativa sobre el sector, como insumos para el proyecto de ley del Plan Nacional de Desarrollo⁹.

El pasado 25 de marzo la Superintendencia de la Economía Solidaria expidió la Circular Externa 006 de 2014, en la que establece para todas las organizaciones de economía solidaria de primer, segundo y tercer nivel de supervisión que no ejercen actividad financiera la obligación de implementar Instrumentos de Prevención para el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (IPLAFT), a más tardar el 30 de septiembre de 2014. Es decir, esta norma es aplicable a entidades de economía solidaria tales como los fondos de empleados, asociaciones mutuales, cooperativas de aporte y crédito, multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito, y administraciones públicas cooperativas.

Las entidades obligadas deben tener en cuenta unos procedimientos, mecanismos, instrumentos y reportes.

Procedimientos: según la norma, se debe definir e implementar procesos y procedimientos para: i) detectar operaciones inusuales, determinar operaciones sospechosas y reportar operaciones sospechosas a la UIAF-Unidad de Información y Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; ii) atender oportunamente las solicitudes de información que realicen las autoridades competentes; iii) conservar los documentos; iv) aplicar las sanciones por incumplimiento de las normas para controlar el riesgo de LA/FT; v) dar cumplimiento a las obligaciones relacionadas con listas internacionales vinculantes para Colombia, de conformidad con el derecho internacional; vi) conocer a sus clientes/asociados actuales y potenciales, así como verificar y actualizar la información suministrada por ellos; La organización solidaria debe tener un

⁹ <http://www.aciamericas.coop> Sector solidario en el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 16 de enero de 2015.

conocimiento efectivo, eficiente y oportuno de todos sus clientes y asociados¹⁰.

El representante legal, como ejecutor de las decisiones del máximo órgano social, deberá verificar que todos los procesos y procedimientos para la prevención del LA/FT se desarrollen, brindar el apoyo que requiera el empleado de cumplimiento, coordinar y programar los planes de capacitación del caso y disponer de los recursos técnicos y humanos para implementar y mantener en funcionamiento dichos procedimientos.

A su vez, el revisor fiscal, debe establecer unos controles que le permitan evaluar el cumplimiento de los instrumentos de prevención y control de LA/FT y presentar un informe trimestral al Consejo de Administración o Junta Directiva. También deberá poner en conocimiento del empleado de cumplimiento las deficiencias e incumplimientos detectados.

Mecanismos: la organización solidaria debe contar con un conjunto de mecanismos diseñados para cumplir adecuadamente con las normas sobre prevención de LA/FT, como mínimo las siguientes: i) acreditar los procesos de debida diligencia de sus clientes; ii) debida diligencia de sus asociados; iii) conocimiento de las personas expuestas públicamente con quien celebre operaciones; iv) conocimiento de las personas naturales y jurídicas con las que establezca y/o mantenga una relación contractual (cliente-proveedor); v) conocimiento de sus trabajadores o empleados; vi) establecer herramientas para identificar operaciones inusuales o sospechosas;

Instrumentos: las entidades de economía solidaria obligadas deben soportarse en instrumentos que permitan ejecutar en forma efectiva, eficiente y oportuna los mecanismos previstos para la prevención del LA/FT, como los siguientes: i) contar con un empleado de cumplimiento nombrado por el máximo órgano social, el cual debe ser un trabajador de confianza y con poder de decisión en la organización; ii) señales de alerta que le permita a la organización solidaria inferir o identificar comportamientos que se salen de los parámetros previamente definidos como normales; iii) capacitación a todos sus empleados sobre sus políticas, procedimientos, herramientas y controles de prevención LA/FT, por lo menos una vez al año.

Reportes: finalmente, las organizaciones solidarias deben realizar reportes internos (para uso exclusivo de la entidad) y externos (a la UIAF).

Los reportes externos establecidos en la norma son: Reporte de Operaciones Sospechosas (ROS); Reporte de Ausencia de ROS; Reporte de Transacciones en

¹⁰ <http://www.incp.org.co/document/cooperativas-no-financieras-y-fondos-de-empleados-colombianos-deben-implementar-programa-para-la-prevencion-del-lavado-de-activos-y-la-financiacion-del-terrorismo/Autor:luisedaza.blogspot.com>

Efectivo (múltiples e individuales); Reporte de Ausencia de Transacciones en Efectivo.

Los Reportes de Operaciones Sospechosas (ROS) se deben enviar a la UIAF en forma inmediata y no puede transcurrir un lapso mayor a 15 días calendario entre el momento en que se advierte y en el que se toma la decisión de catalogarla y documentarla como tal.

El reporte de ausencia de ROS será trimestral. Es decir, si durante el trimestre respectivo no se enviaron ROS a la UIAF, se debe informar este hecho en los primeros días del trimestre inmediatamente siguiente. Según la vigencia de la norma, el primer trimestre de reporte será julio-septiembre de 2014 y la fecha de envío del reporte de ausencia de ROS (reporte negativo) a la UIAF será del 11 al 20 de octubre de 2014.

El reporte de transacciones en efectivo será trimestral. Este reporte incluye tanto las transacciones múltiples como las individuales, en un solo archivo. Las transacciones múltiples en efectivo son todas aquellas que se realicen durante el trimestre, por o en beneficio de una misma persona, que en conjunto sean iguales o superiores a \$50 millones. Las transacciones individuales en efectivo son todas aquellas cuyo monto sea igual o superior a \$10 millones, ya sea en moneda legal o su equivalente en otra moneda.

Si durante el trimestre no se realizan transacciones múltiples o individuales, la organización solidaria debe enviar un reporte de ausencia de transacciones en efectivo (reporte negativo) en los primeros días del trimestre inmediatamente siguiente.

Para efectos de los anteriores reportes de transacciones en efectivo, se entenderá como transacción en efectivo, toda aquella transacción que en desarrollo del giro ordinario de los negocios, involucre entrega o recibo de dinero en efectivo en billetes o moneda legal colombiana o extranjera¹¹.

¹¹ Circular Externa 006 / 2014-03-25 / Superintendencia de la Economía Solidaria. Fuente: luisedaza.blogspot.com

Cuadro 10. Entorno Político-Institucional

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La dirigencia cooperativa colombiana presentó una propuesta para que la economía solidaria sea incluida de manera directa y activa en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, sugerencia que fue bien recibida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Como resultado de este análisis se estructuró el documento “Concepto sobre el Plan Nacional de Desarrollo desde la economía social, solidaria y cooperativa”, el cual fue presentado al Departamento Nacional de Planeación, teniendo inicialmente una buena acogida, por lo que se espera que sus propuestas queden incorporadas en la versión definitiva del PND que debe ser aprobado a mediados del año por el Congreso Nacional.	O				X
El documento del sector cooperativo propone incluir dentro del Plan Nacional de Desarrollo cuatro puntos específicos: 1. Valoración de la solidaridad, la asociatividad y la cooperación al interior de las comunidades. 2. Cierre de brechas: promover la asociatividad campesina y la conformación de empresas de carácter cooperativo que fortalezcan la capacidad de los campesinos para insertarse en las cadenas de valor, acceder en mejores condiciones a los mercados tanto de sus productos como de los servicios y el capital necesario para la formación de procesos agroindustriales. 3. Inclusión productiva. 4. Educación: La formación de docentes y la educación de los estudiantes en las prácticas y los valores de la asociatividad, la solidaridad y la cooperación en todos los ciclos educativos.	O				X
Circular Externa 006 de 2014, en la que establece para todas las organizaciones de economía solidaria de primer, segundo y tercer nivel de supervisión que no ejercen actividad financiera la obligación de implementar Instrumentos de Prevención para el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (IPLAFT), a más tardar el 30 de septiembre de 2014. Es decir, esta norma es aplicable a entidades de economía solidaria tales como los fondos de empleados, asociaciones mutuales, cooperativas de aporte y crédito, multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito, y administraciones públicas cooperativas.	O				X

1/2

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Las entidades obligadas deben tener en cuenta unos procedimientos, mecanismos, instrumentos y reportes. El fondo debe definir e implementar procesos y procedimientos para la prevención del LA/FT, contar con un conjunto de mecanismos diseñados para cumplir adecuadamente con las normas, soportarse en instrumentos que permitan ejecutar en forma efectiva, eficiente y oportuna los mecanismos previstos para la prevención del LA/FT y realizar reportes internos (para uso exclusivo de la entidad) y externos (a la UIAF).	O				X
El Hospital Universitario del Valle incluye en el Plan de Desarrollo 2012-2015 el subprograma 2.3.6. Bienestar Social con el cual se busca “el mejoramiento del conjunto de factores que mejoran la calidad de vida de vida, de los empleados y su grupo familiar”.	O				X

2/2

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.10 ENTORNO CULTURAL

Además de la información recopilada para la población valluna, se tuvo en cuenta la información recopilada en la jornada de trabajo realizada en el mes de enero de 2015 y los resultados obtenidos en la encuesta de caracterización de los Asociados FONEHUV.

La Población: Futuro del Valle. Hoy el Valle del Cauca, es un crisol de etnias, culturas y clases sociales, continúa creciendo, continúa recibiendo emigrantes desplazados por la violencia, pero en esta ocasión los frentes de trabajo que absorben la mano de obra que afluye son más escasos y los servicios públicos, las escuelas y los hospitales son insuficientes, no dan abasto. Se ha creado un mundo complejo, multicultural y multitudinario que necesita, para que se dé otra oleada de desarrollo similar a la vivida a partir de comienzos del siglo XX, poner en movimiento el excedente de fuerza laboral que hay en su población, y que millones de vallecaucanos contribuyan de nuevo a la grandeza del País y al bienestar de la colonia.

A Cada Santo una Vela. De fiestas y celebraciones sacras es de lo que saben los vallunos. El culto a Dios, la invocación a los santos e incluso los ruegos al diablo forman parte de sus tradiciones. No hay un solo pueblo de la comarca que no celebre a su Santo Patrón, realice procesiones con las imágenes en hadas, le rece a sus muertos, inunde de flores los altares al final convierta en una fiesta cada conmemoración religiosa. En la mayoría de las poblaciones ubicadas en el valle del río Cauca y en la zona montañosa de la región se conservan las costumbres

heredadas de los colonizadores españoles, con todo su rigor y solemnidad. Las fiestas religiosas son motivo de reunión para familias y comunidades que participan de lleno en sus preparativos y en su realización. Hay ocasiones especiales como la Semana Santa donde las calles se inundan de feligreses que acompañan cada día las procesiones que conmemoran la muerte y resurrección de Jesucristo.

Fiestas y Celebraciones. Durante el año se realizan cerca de 150 celebraciones entre ferias, festivales y conmemoraciones. Estas son algunas de las más importantes:

Ferias Agropecuarias:

Enero: Feria Exposición Agropecuaria, Artesanal e Industrial de Roldanillo.

Junio: Feria Agropecuaria, Artesanal e Industrial de Tuluá.

Julio: Feria de Exposición Agropecuaria de Buga.

Septiembre: Exposición Equina Agroindustrial de Cartago.

Noviembre: Feria Nacional Agropecuaria de Palmira.

Celebraciones Sacras:

Febrero: Fiestas Patronales de Nuestra Señora de la Candelaria en Candelaria.

Marzo-Abril: Semana Santa en Caicedonia.

Mayo: Fiestas de San Antonio en Sevilla.

Junio: Fiestas de San Pedro y San Patricio en Cartago y Fiestas Patronales de San Antonio de Padua en Palmira.

Agosto: Fiestas de San Roque y San Lorenzo en Guacarí.

Septiembre: Rogativas al Señor de los Milagros de Buga.

Festivales Musicales:

Junio: Festival del Mono Núñez en Ginebra.

Junio: Concurso de Música Inédita para Bandas en San Pedro.

Julio: Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez en Cali.

Julio: Festival Bandola en Sevilla.

Agosto: Festival Folclórico del Litoral Pacífico en Buenaventura.

Octubre: Festival Latinoamericano de Danzas Folclóricas de Guacarí.

Celebración de la vida. De lo sacro a lo pagano hay un paso casi imperceptible, el Valle sí que lo sabe. Así como se honra a Dios, a los santos y a la muerte, se celebra a la vida, se tributa a la tierra y al agua, se exalta la belleza y el empuje de sus gentes, se le hace honor a la música, se convida a los ausentes. Todo, al fin y al cabo es una fiesta popular, ya sea espiritual, lúdica o comercial.

Costumbres y Diversión.

Baño en el río y paseo de olla: El baño en el río es para los vallunos una costumbre que persiste y que se constituyó desde el principio como una forma de sociabilidad. Un día festivo o un domingo resulta ideal para hacer el paseo. La olla no puede faltar para preparar un sancocho de gallina en fogón de leña que sirva para levantar el ánimo a los convidados.

Los domingos, los vallunos rinden culto a los ríos. Se trasladan en masa a bañarse en las corrientes frías que bajan de los cerros, en particular en el río Pance. Quien camina río arriba, llega al campamento de la Fundación Farallones, donde hay albergue y guía para conocer el Parque.

De baile y diversión sabe el Valle: Por las noches, los caleños rinden culto al baile. En Juanchito, los humildes tablados de la zona mulata son ahora danzódromos muy concurridos por todo Cali y por los turistas.

Cali se distingue en Colombia como capital de la “rumba”, la fiesta callejera, el baile y la salsa. Los caleños han desarrollado una cultura lúdica y hedonista, en armonía con el entorno natural y la vida campestre.

Pelea de gallos: Con la llegada de los colonizadores europeos al Nuevo Reino, arribaron también costumbres como las riñas de gallos y las corridas de toros. En el Valle se arraigaron de tal manera que es uno de los territorios galleros de País y su fiesta brava se ha convertido en una de las más importantes del continente. Hoy forman parte de las celebraciones más importantes.

La cría de gallos finos de pelea se convirtió en un arte y hoy todos los pueblos vallecaucanos cuentan con al menos un gallero en la que se congregan a diario jugadores, apostadores y espectadores que rematan con fiesta una vez terminadas las corridas. De tal importancia es la fiesta gallera para la región, que a sus escenarios se han trasladado las “pugnas” regionalistas entre antioqueños y vallunos buscando el liderazgo nacional de las competencias.

Las faenas: En Cali, a mediados del siglo pasado, la lidia de toros se convirtió en la médula espinal de su feria decembrina. Los otros eventos giraban en torno a la fiesta brava, incluida la rumba que se formaba en los remates de corrida. De hecho, sigue considerándose una de las mejores temporadas de América junto a la de Manizales. Aunque hoy las corridas de toros siguen siendo importantes en

medio de la feria y congregan aún a miles de visitantes de otros lugares del País y de Iberoamérica, se ha distanciado del resto de las celebraciones que se realizan en la capital vallecaucana en el marco de esas festividades.

Ahijados y Macetas: Una tradición única en el Valle de Cauca es la de las macetas. Se trata de una colección de figuritas hechas de azúcar, montadas sobre un palo de maguey y adornadas con ringletes y papelillos de colores. Desde finales del siglo XIX la maceta se instituyó como el regalo de padrinos y ahijados en su día, que se celebra el 29 de junio. Al parecer las macetas formaban parte de un conglomerado de actividades, que incluían juegos y cuentos, con los que se celebraba además la llegada del verano y as fiestas de San Pedro y San Pablo el 28 y 29 de junio. Su incorporación a las tradiciones regionales se dio a la par con la llegada de la caña de azúcar. Algunos historiadores aseguran que la costumbre se tomó de los esclavos negros que trabajaban en las plantaciones, quienes formaban un melao blanco de azúcar con el cual moldeaban figuras con las que representaban sus vivencias.

Gastronomía.

Dentro de la inmensa riqueza cultural y de tradiciones populares que tiene el departamento del Valle del Cauca para ofrecer a propios y extraños como atractivo turístico, cabe destacar muy especialmente su cocina y gastronomía que se caracterizan por la abundancia, variedad y exquisitez de sus platos.

En tanto que la variedad y abundancia incluyen una excelente oferta de productos comestibles provenientes de múltiples fusiones y herencias de la interacción de diferentes etnias y culturas que han confluído en un territorio geográfico que por su belleza, topografía, clima y fertilidad ha sido históricamente destino predilecto de colonizaciones y migraciones provenientes de diferentes regiones del país; la exquisitez está dada por su gente empeñada en ofrecer siempre lo mejor al gusto del paladar y la innegable influencia que el cultivo de la caña de azúcar ha tenido en la gastronomía regional, lo que le ha otorgado al Valle del Cauca el apelativo de “departamento dulce de Colombia”.

Las frituras, mecato y picadas propias de la gastronomía vallecaucana constituyen un elemento de gran importancia como complemento de los atractivos que cada municipio del Valle del Cauca tiene en particular y ofrece a sus visitantes, pues las actividades humanas por principio natural van ligadas intrínsecamente con la alimentación y la oferta de su rica variedad se constituye indudablemente en una deliciosa tentación para cualquier persona.

Las picadas, frituras y mecato pueden ser acompañados con bebidas tradicionales como los jugos naturales de frutas, sorbetes de chontaduro y borojó enfriados con abundante hielo para soportar los calores característicos del Valle del Cauca, jugos de carambolo y el delicioso salpición, encontrando también a disposición del

paladar bebidas como la lulada y otras fermentadas como el masato, la chicha o el guarapo.

El Valle del Cauca se identifica por su gastronomía tradicional, una cocina que funde las herencias española, indígena y africana, dando un sabor único. Así nacen el sancocho de gallina, el arroz atollado, la sopa de tortillas, el aborrajado, las tostadas de plátano verde con hogao y los tamales.

Además, sus valles cañeros originaron una variedad de dulces como las colaciones, el manjar blanco, la gelatina, las cocadas y el champús, bebida hecha con maíz, pulpa de lulo, trozos de piña, canela y melado de panela.

En esta dimensión del entorno se analizaron aquellos aspectos culturales más importantes de los asociados, sus preferencias culturales, pasatiempos, los cuales son reflejo de las características propias del valluno.

De los asociados encuestados el 82% refieren no realizar actividades culturales, solo el 18% desarrollan esta clase de actividades.

Cuadro 11. Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Trabajar la integración familiar en las diferentes actividades a realizar por el Fondo de Empleados, para sus Asociados y sus beneficiarios.	O			X	
Involucrar a la familia para que haga parte de la recreación cultural.	O			O	
Realizar actividades por parte del Fondo de Empleados para promover el enriquecimiento cultural (poesía, teatro, lectura, danzas, cine, música, pintura, cerámica, visitas a museos, zoológico, conciertos, valet, festival de Petronio, escritura, manejo de auditorio, expresión corporal, manejo de público, club de astrónomos aficionados, artesanías, canto, DG).	O				X
Población: El vallecaucano "es una mezcla de idiosincrasias diferentes". Región densamente poblada, urbanizada, transformada por las múltiples influencias recibidas, pero, pese a los cambios, en su corazón cultural todavía palpita el espíritu mulato, afro hispánico.	O				X

1/3

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
<p>Fiestas y celebraciones: Durante el año se realizan cerca de 150 celebraciones entre ferias, festivales y conmemoraciones. Estas son algunas de las más importantes: ferias agropecuarias, celebraciones sacras, festivales musicales, celebración de la vida. De lo sacro a lo pagano hay un paso casi imperceptible, el Valle sí que lo sabe. Así como se honra a Dios, a los santos y a la muerte, se celebra a la vida, se tributa a la tierra y al agua, se exalta la belleza y el empuje de sus gentes, se le hace honor a la música, se convida a los ausentes. Todo, al fin y al cabo es una fiesta popular, ya sea espiritual, lúdica o comercial.</p>	A	X			
<p>El baile y la rumba: "El baile distingue a los vallunos". Cali es conocida como la capital de la "rumba", la fiesta callejera, el baile y la salsa. "En Cali los pies no caminan sino bailan". Los caleños han desarrollado una cultura lúdica y hedonista, en armonía con el entorno natural y la vida campestre. "El baile su manera de expresarse y forma parte de su identidad". Sean hombres o mujeres, del Pacífico o de las Llanuras, todos parecen tener una disposición innata para mover el cuerpo al son de la música. Como todo en la región no se podría esperar otra cosa debido a la mixtura racial y cultural de su gente. Niños, jóvenes, adultos ancianos han bailado con frenesí desde tiempos memoriales, ya sean bambucos y pasillos, o salsa y pachanga.</p> <p>"Para las celebraciones decembrinas se utilizaban comparsas similares a los rituales santeros", "que siempre se acompañaban de música y baile ritual".</p>	O			X	
<p>Diversión: Forman parte de las costumbres y celebraciones más importantes las riñas de gallos, la fiesta brava, incluida la rumba que se formaba en los remates de corrida de toros.</p>	A	X			
<p>Turismo: Cali es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad de Colombia, y abundan en ella las mujeres hermosas, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.</p>	O				X

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
Tradiciones: “ahijados y macetas”. Colección de figuritas hechas de azúcar, montadas sobre un palo de maguey y adornadas con ringletes y papelillos de colores. Desde finales del siglo XIX la maceta se instituyó como el regalo de padrinos y ahijados en su día.	O			X	
Gastronomía: La variedad y abundancia incluyen una excelente oferta de productos comestibles provenientes de múltiples fusiones y herencias de la interacción de diferentes etnias y culturas: Las frituras, mecato y picadas, jugos naturales de frutas, sorbetes de chontaduro y borjón, jugos de carambolo, salpicón, la lulada, el masato, la chicha, el guarapo.	O			O	

3/3

AM: Amenaza Mayor, am: amenaza menor, OM: Oportunidad Mayor, om: oportunidad menor
Fuente: Elaboración propia

3.11 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Para hacer la evaluación del entorno de manera integrada, se articulan en una matriz las amenazas y oportunidades de mayor impacto sobre el Fondo de Empleado del Hospital Universitario del Valle FONEHUV.

Cada variable clave seleccionada permite atenuar el impacto negativo o mantener y fortalecer los factores positivos proporcionados por el entorno. Identificado el sector en el que se ubica el FONEHUV, posteriormente se analiza la relación de la variable con el sector al cual pertenece. En la columna justificación y tendencia se explica técnicamente la variable, su comportamiento de acuerdo a elementos cualitativos y cuantitativos.

Finalmente se evalúa la importancia de la variable clave y el grado de intensidad de la oportunidad o la amenaza para la empresa solidaria.

Cuadro 12. Matriz Integrada del Entorno – Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO				
FONDO DE EMPLEADOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE - FONEHUV				
VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>GEOFÍSICO Los usuarios de servicios de alta complejidad del Hospital Universitario superan los 2.5 millones de ciudadanos del Departamento, sin contar los ciudadanos de otros Departamentos como Choco, Cauca, y el sur del país, lo que demuestra la necesidad urgente de mejorar la capacidad resolutive de la oferta de servicios en las ciudades intermedias para evitar la concentración de usuarios en la ciudad de Cali.</p>	○	La contribución del FONEHUV a los indicadores del sector no es la representativa.	La población usuaria de servicios de mediana y alta complejidad ofrecidos por el HUV, sobrepasa el nivel de la oferta institucional.	Ante niveles crecientes de demanda, el HUV logra sostenerse económicamente en el tiempo, situación que favorece directamente al FONEHUV y le permite también sostenerse en el tiempo.
<p>SOCIAL El nivel de ahorro de los asociados dentro del Fondo es muy bajo.</p>	○	Esta deficiente cultura de ahorro por parte de los asociados FONEHUV en un momento dado afectaría su permanencia como asociados en el sector.	El indicador de ahorro en las empresas de economía solidaria muestra una tendencia creciente, mientras que en el FONEHUV la tendencia de ahorro a veces es constante y otras decrece.	Este nivel de ahorro representa bajo capital de trabajo para la empresa y la necesidad de buscar capitalización en el sector solidario a un alto costo.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
A 9 de febrero de 2015, el Hospital tiene 1446 servidores públicos en la planta de cargos, de los cuales realmente están ocupados 1218 y de ese total 705 están asociados al Fondo de Empleados del HUV, los cuales representan el 58% del total de empleados públicos del HUV.	O	A mayor número de empleados HUV, mayor número de personas con posibilidad de asociarse al FONEHUV y con esta al sector de la economía solidaria.	Actualmente el HUV ajusta su modelo de operación por procesos y estructura organizacional, por ello se han suprimido cargos y creado otros que quedan dentro de la planta global.	Para el FONEHUV esta variable representa asociados potenciales.
El 85% de los asociados dejando de percibir su ingreso, puede vivir entre 0 y 6 meses con su ahorro; el 15% puede vivir entre 6 y 9 meses con su ahorro.	O	Al no tener el asociado el ahorro necesario para afrontar la emergencia se ve obligado a endeudarse y con ello el sector solidario contará con asociados endeudados y no con asociados ahorradores.	La tendencia del hábito del ahorro de los asociados es baja en el tiempo según los informes y soportes revisados.	Bajo capital de trabajo para la empresa y la necesidad de buscar capitalización en el sector solidario a un alto costo.
El 75% de los asociados no tiene ahorro para casos de emergencia.	O	Al no tener el asociado el ahorro necesario para afrontar la emergencia se ve obligado a endeudarse y con ello el sector solidario contará con asociados endeudados y no con asociados ahorradores.	Ante una emergencia, el asociado demanda más crédito (endeudamiento) para suplir esta necesidad.	Ante el comportamiento creciente de endeudamiento por emergencias, el FONEHUV no cuenta con asociados ahorradores lo cual afecta el equilibrio que debe existir entre el crédito y el ahorro.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El 89% de los encuestados conocen los servicios del Fondo; el otro 11% declaran no conocerlos.	O	Al conocer la empresa de economía solidaria, el asociado FONEHUV tiene la posibilidad de conocer también algunas características del sector solidario.	La tendencia de conocer la empresa y el sector al que pertenece es creciente, el FONEHUV viene realizando acciones de capacitación, comunicación e información para ampliar el conocimiento y participación de los asociados dentro de la empresa solidaria y por ende en el sector.	En la medida en que los asociados conozcan mejor su empresa solidaria, se alcanza mayor sentido de pertenencia, participación y referenciación.
El 71% de los asociados manifiesta que el Fondo si ha contribuido a mejorar su calidad de vida.	O	La gestión alcanzada por el FONEHUV para mejorar la calidad de vida del asociado y sus familias también es contribución del sector solidario y mejora el desempeño de sus indicadores.	El FONEHUV desea tener asociados con mayor y mejor calidad de vida, para ello brinda programas y servicios que contribuyan a ese objetivo social.	Incentivo para mejorar y ampliar el portafolio de servicios. Esta variable también representa posicionamiento para la empresa de economía solidaria y ampliación de su base social.
El 25% de los asociados considera que el fondo debe mejorar las líneas de crédito; el 24% manifiesta que debe mejorar en recreación y el 22% proponen que se debe mejorar la línea de educación.	O	Conocer las necesidades y expectativas de los asociados FONEHUV representa para el sector la posibilidad de orientar su gestión y la de las empresas e instancias que lo integran, hacia el fortalecimiento y mejoramiento de sus programas y servicios.	En el tiempo, la demanda de estas líneas de servicio es creciente en el FONEHUV, como la tendencia en el mejoramiento de las mismas, los programas y demás servicios ofrecidos por la empresa. Ante un aumento en la demanda de esta clase de servicios (crédito, recreación y educación), el FONEHUV ser la primera y mejor opción para sus asociados y sus familias.	Conocer las necesidades y expectativas de sus asociados, representa para el fondo la posibilidad de fortalecer su portafolio y la oferta de productos y servicios. Ratificar que las líneas de mayor demanda por parte de los asociados sean los servicios que más contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>Las actividades de mayor expectativa para los asociados son: bajar las tasas de interés, compra de vivienda, convenios con universidades, becas para los hijos y finalmente el ahorro programado.</p>	<p>○</p>	<p>Consolidación del FONEHUV como entidad del sector solidario al dar respuesta a las necesidades primarias de su base social.</p>	<p>El FONEHUV trabaja en el mejoramiento y ampliación de los servicios ofrecidos, a un costo más favorable y mayor beneficio para el asociado y sus familias.</p>	<p>El nivel de formación superior por parte de este porcentaje de asociados, representa para el FONEHUV una oportunidad para vincular personas con visión empresarial que participen activamente y contribuyan a la gestión social.</p>
<p>DEMOGRÁFICO</p> <p>El nivel de escolaridad del 45% de los asociados es tecnológico, un 29% registra nivel profesional, mientras que un 15% es bachiller, el 8% ha realizado post grado, un 2% ha realizado estudios de maestría y el 1% restante tiene nivel de escolaridad primaria.</p>	<p>○</p>	<p>Ante una mayor preparación y formación por parte de los asociados del sector, éste y las empresas que lo integran se ven beneficiados por una mayor participación de los asociados en la gestión y toma de decisiones.</p>	<p>Los FONEHUV con convicción hacia la superación personal y profesional seguirán promoviendo al interior de sus familias y círculos sociales la necesidad de adquirir conocimiento y habilidades.</p>	<p>Este producto plan complementario de salud, representa el fortalecimiento de una unidad de negocio para el FONEHUV y una oportunidad de mejorar la calidad de vida y bienestar para el asociado y sus familias.</p>

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El 85% de los asociados declara no tener un plan complementario de salud y un 15% manifiesta si tenerlo.	○	Trabajar de forma mancomunada entre las empresas del sector solidario permite la oferta de este servicio.	Por las edades y estrés laboral alcanzados por los asociados FONEHUV, la tendencia hacia la adquisición del plan complementario de salud es positiva.	La creación de productos y servicios orientados a las necesidades y requerimientos de esta población beneficiada. Uno de los grandes retos del FONEHUV es vincular a los jóvenes (hijos de asociados) y que reciban los múltiples beneficios del sector solidario y la práctica de códigos de buen gobierno, ya que son ellos quienes harán parte de las tareas que enmarcarán los resultados que obtenga el sector año tras año.
El 36% de los asociados menciona tener 2 hijos en su núcleo familiar, el 27% refiere tener solo 1 y el 17% de los encuestados tienen 3, el 5% tienen 4 hijos y el 15% de los asociados no tienen hijos.	○	Son beneficiados actuales del sector y en el futuro asociados en potencia, que reciben los servicios y beneficios del sector solidario.	Siendo el 72% de los asociados FONEHUV población adulta el número de beneficiarios tiende a disminuir.	La creación de productos y servicios orientados a las necesidades y requerimientos de esta población beneficiada.
El 41% de los asociados refiere tener 1 adulto mayor dentro su grupo familiar, el 59% tiene 2 adultos mayores en su grupo familiar.	○	Dentro del sector existen varias empresas proveedoras de servicios y productos enfocados para la recreación y bienestar de la población adulta mayor.	De acuerdo al porcentaje de la población adulta asociada, la tendencia de esta variable es creciente.	Esta ubicación hace mayor la exposición a riesgos y eventos adversos para la salud de los asociados, funcionario y demás visitantes. Para mitigar este impacto en los funcionarios, el Fondo ha realizado esquemas de vacunación y actividades de seguridad industrial y medicina del trabajo.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>AMBIENTAL</p> <p>El Fondo se encuentra localizado en el tercer piso del banco de sangre del HUV, ubicación que representa un riesgo potencial para la salud por la cercanía con áreas asistenciales críticas como urgencias y banco de sangre.</p>	A		El FONEHUV siempre ha estado y estará dentro del HUV por un tiempo muy prolongado debido al contrato de comodato por 20 años.	
<p>El área general y el edificio en el que se encuentra el Fondo de Empleados es una zona donde proliferan gatos, y estos manipulan y comen los residuos hospitalarios almacenados en el primer piso, lo cual representa riesgo de enfermedades infecto contagiosas.</p>	A		Debido a las condiciones ambientales y cercanía con áreas críticas del HUV, los factores de riesgo para la salud de los asociados, funcionarios y comunidad en general se consideran potenciales y la exposición mayor.	Se debe prever con campañas de vacunación y de protección ante el riesgo de contaminación. Además, se debe hablar con la alta gerencia del Hospital, para la reubicación del shute de basuras.
<p>JURÍDICO – LEGAL</p> <p>Dotar a los fondos de empleados de un marco jurídico adecuado para su desarrollo, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas. (Decreto 1481 del 07 de julio de 1989).</p>	O	Garantía de derechos y oportunidades de desarrollo del sector en el mercado, los derechos y obligaciones de los asociados.	La supervisión permanente del sector por parte del Estado, la protección de todos los recursos que aportan las personas que actúan como asociados y del mercado en general.	El cumplimiento de esta normatividad genera un ambiente de orden y control al interior de FONEHUV. Los procesos y procedimientos se ejecutan de manera más coordinada y transparente.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
El Estado se compromete a proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad.	O	Respaldo y fomento de las formas asociativas y solidarias de propiedad en el país.	El Estado reconoce y da la importancia del sector solidario, lo incluye y mantiene entre los temas importantes para el progreso nacional, muestra de ello es su introducción en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. El sector solidario es reconocido por el Gobierno Nacional como modelo económico y social alternativo para la superación de la pobreza y reducción de inequidad entre los colombianos.	Respaldo y fomento de las formas asociativas y solidarias de propiedad trabajadas por el FONEHUV.
ECONÓMICO Tasas de Interés: Durante el 2012 y 2014 todas las tasas de interés mostraron una tendencia creciente.	O	Para financiamiento propio, el comportamiento de estas tasas de interés representa una ventaja competitiva porque los recursos de las empresas solidarias se pueden adquirir a más bajos costos.	La tendencia durante el 2014 fue incrementar las tasas de interés, para el I semestre 2015 se prevé que las tasas se mantengan y en II semestre tiendan a disminuir un poco.	Se alcanza un nivel de estabilidad económica al poder presupuestar ingresos con un nivel estable de tasas, lo cual genera tranquilidad en los asociados.
Las limitaciones financieras por la crisis del sector salud, son la principal amenaza que ha tenido el Hospital Universitario del Valle para asegurar su supervivencia en el tiempo.	A	Las limitaciones económicas del sector salud han afectado directamente al sector de la economía solidaria debido a que algunas de las IPS son empresas del sector solidario, ejemplo: Saludcoop.	La crisis del sector salud muestra una tendencia constante y a veces de mayor deterioro ya que sus causas son estructurales y las reformas propuestas no dan solución definitiva al problema	Estas limitaciones han afectado el suministro oportuno de elementos requeridos para la operación y gestión institucional del HUV, el cumplimiento de los programas, proyectos y estrategias institucionales; situación que afecta también directamente al FONEHUV por su dependencia económica con la E.S.E.

VARIABLE CLAVE	O/A	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>El Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero formulado por el HUV para el periodo 2013-2017 contempla el desarrollo de nuevos proyectos para la optimización de los procesos, la disposición continua de insumos, medicamentos y material médico quirúrgico, una reducción de costos, y adecuada gestión de facturación.</p>	A	<p>La relación directa entre el FONEHUV y el HUV representa un riesgo inherente para la existencia del FONEHUV debido al comportamiento de los indicadores económicos institucionales. El efecto recibido por el FONEHUV tiene relación directa con el sector solidario.</p>	<p>Se tiende a tercerizar procesos y servicios, buscando incrementar la capacidad de producción del HUV y en especial la implementación de tecnologías de última generación, a través de las alianzas público privadas.</p>	<p>Reorganización administrativa HUV, la cual puede traer como consecuencia supresión de cargos dentro de la planta global y por ende se generaría una disminución de los asociados potenciales y reales del FONEHUV.</p>
<p>El apalancamiento total: El HUV refleja las consecuencias del recaudo insuficiente ya que el incremento de las Cuentas por Pagar por falta de recursos ha conllevado a que el apalancamiento total pase de 28% en diciembre de 2008 a 54% en 2012.</p>	A		<p>La tendencia económica y financiera de la Institución de Salud es constante, sus pasivos evidencian un crecimiento en el tiempo y su capacidad de pago se hace menor.</p>	<p>Esta situación representa graves problemas de liquidez para el Fondo por la discontinuidad en el pago de descuentos a sus empleados y la necesidad del FONEHUV de buscar recursos económicos externos a mayor costo.</p>

4. ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO

El papel que juega el sector solidario en el desarrollo económico y social del País conlleva a la generación de empleo y a mejorar la calidad de vida de gran parte de la población, especialmente a través de ahorro, crédito, educación, salud, transporte, servicios y múltiples beneficios que son proporcionados a través de la solidaridad.

En Colombia existen múltiples formas asociativas que reúnen estas características pero que solo adquieren un marco regulatorio que se inicia con la Constitución de 1991, lo cual no significa que cada forma asociativa no cuente con sus propias normas, como es el caso de las corporaciones, fundaciones, asociaciones, así como las cooperativas, los fondos de empleados o las asociaciones mutuales.

Mediante la Ley 454 de 1998, se determinó el marco conceptual actual donde se define a la economía solidaria como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental, conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. Igualmente, se declara de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

En la misma Ley se definen las características de las entidades que pertenecen a la Economía Solidaria las cuales permiten su identificación y agrupación como son: 1) Empresas que contemple el ejercicio de una actividad socioeconómica tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario; 2) Tener establecido un vínculo asociativo; 3) Ausencia de ánimo de lucro movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario; 4) Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes; 5) Establecer un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia; 6) Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

El sector solidario en Colombia está conformado en general por dos tipos de organizaciones de acuerdo con el tipo de actividades que desarrollan:

1. Organizaciones de la Economía Solidaria, que adoptan una estructura empresarial, como por ejemplo las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de

propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas y las empresas asociativas de trabajo, entre otras.

2. Organizaciones con carácter asistencial o gremial no empresariales, como es el caso de los sindicatos, corporaciones, fundaciones y asociaciones, juntas de acción comunal y grupos de voluntariado entre otras.

Las entidades del sector solidario también llamadas del sector cooperativo son: las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, administradoras cooperativas, organismos cooperativos de segundo y tercer grado, etc.

Hacia mediados de los noventa, la economía solidaria tenía presencia en diversos sectores económicos del País como el de la construcción, transporte, educación, agrícola, comercio y servicios, entre otras. Para 1997, existían además tres bancos cooperativos y dos aseguradoras cooperativas.

La crisis económica y financiera que vivió el País desde 1997, conjuntamente con debilidades específicas del sector cooperativo, como ausencia de un seguro de depósitos para los ahorradores de estas entidades, de políticas de medición del riesgo, de esquemas de regulación y supervisión adecuados y la imposibilidad de acceder a apoyos transitorios de liquidez, llevaron a un deterioro de sus indicadores financieros (deterioro de la cartera, liquidez y rentabilidad) y a la consecuente intervención del sector por parte del Estado, en cabeza del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas - DANCOOP, la Superintendencia Bancaria y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFIN.

Con la intervención a las cooperativas financieras, el Gobierno adecuó el marco institucional del sector solidario ante las deficiencias observadas en la crisis a través de la Ley 454 de 1998. El DANCOOP se transformó en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria – DANSOCIAL, encargado de dirigir la política estatal para la promoción, planeación y fomento de las organizaciones de la economía solidaria; se crearon la Superintendencia de la Economía Solidaria con el objeto de controlar, supervisar y vigilar las entidades solidarias y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGACOOOP, encargado del seguro de depósitos del sector financiero cooperativo.

A partir de la adecuación del marco institucional, mejoró la confianza del público y los usuarios en el sector solidario, esto se ve reflejado en el mejoramiento de los indicadores financieros y en el número de asociados. A finales de 2006, existían un total de 8.970 entidades del sector de la economía solidaria, de las cuales 6.877 son cooperativas, 1.866 fondos de empleados y 227 asociaciones mutuales y con 4.506.000 asociados. El total de activos de las entidades de la economía

solidaria llegó a los \$17.1 billones, de los cuales \$13.9 billones pertenecen a las cooperativas (81%), \$3 billones a los fondos de empleados (17%) y \$309 mil millones a las asociaciones mutuales (2%). Adicionalmente, el sector de la economía solidaria genera cerca de 126.000 empleos bajo el régimen laboral en forma directa.

El sector de la economía solidaria en el contexto internacional, presenta una gran expansión a nivel mundial tanto en países en desarrollo como en industrializados, agrupando a más de 800 millones de asociados, con un papel importante en el desarrollo social y económico de los países, con impactos regionales, generando empleo y redistribuyendo ingresos y propiedad. En 1994 la ONU estimó que más de 3.000 millones de personas (la mitad de la población mundial) eran asegurados por empresas cooperativas.

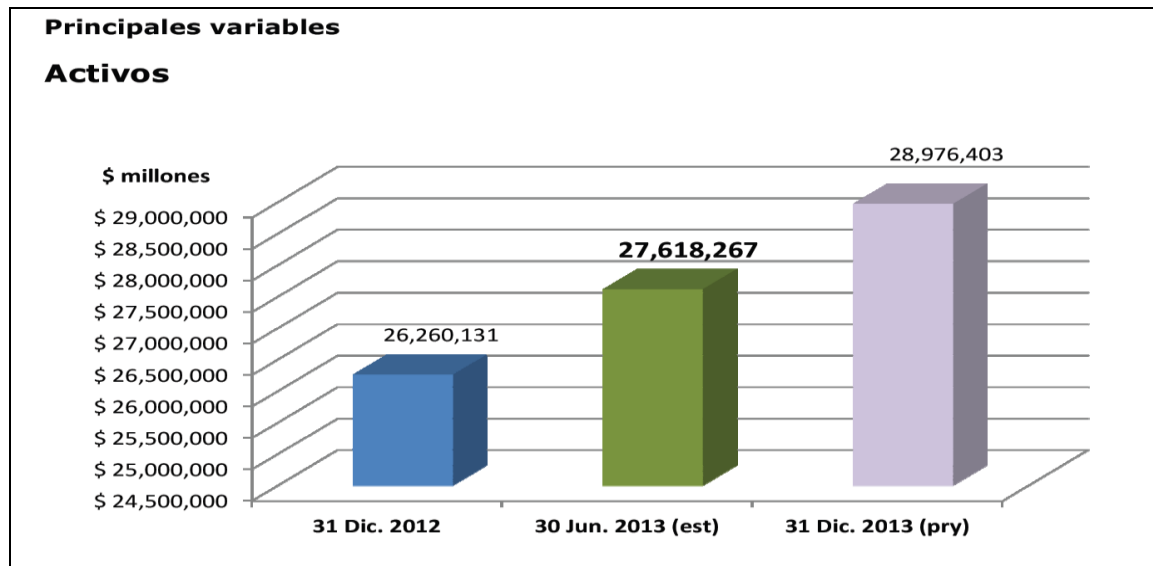
Así mismo, el cooperativismo está presente en varios sectores económicos a nivel mundial; por ejemplo, las cooperativas de salud prestan sus servicios en más de 50 países y benefician a 100 millones de hogares en todo el mundo. Las cooperativas de ahorro y crédito atienden a 120 millones de asociados en 87 países. Entre los actores principales del sector financiero europeo están los bancos cooperativos que sirven a 140 millones de clientes, emplea a más de 700.000 personas y tienen una participación de mercado de aproximadamente 20%. En la mayoría de los países de Europa Central y Oriental, la participación de las cooperativas en el mercado oscila entre el 20% y el 30% y tienen particular fuerza en las zonas rurales. Existen casos exitosos que dan muestra del papel que desempeña en la economía y en beneficios para la comunidad.

En Estado Unidos y Canadá, el sector de la economía solidaria tiene una fuerte presencia en diversos sectores y vertientes manifestadas en centros académicos, programas sociales y convenios de desarrollo para poblaciones marginadas en diversos países. Por ejemplo, en el sector financiero, la Nationwade es una de las más grandes aseguradoras del mundo que promueve recursos para la terminación de proyectos profesionales o personales, cajas de ahorro para el retiro laboral o financiamiento para la adquisición de vivienda, vehículos y seguros de vida entre muchos otros servicios. Las cooperativas también tienen importante participación a nivel mundial en el sector financiero, en la prestación de servicios públicos, de salud y vivienda y hacen un importante aporte a las economías en diferentes sectores.

Los resultados económicos para el sector solidario o cooperativo durante el primer semestre de 2013, son positivos, como consecuencia de un ambiente económico estable, que le ha permitido a las principales actividades un desempeño favorable. El comportamiento general del sector solidario en Colombia está explicado en buena medida por la actividad financiera cooperativa, las actividades de comercio y consumo, la aseguradora, y el sector agropecuario. Los resultados que se muestran a continuación, han sido establecidos con base en los reportes hechos

por las entidades a los diferentes entes de control, al corte de junio de 2013. La muestra de entidades a partir de la cual se realizan las proyecciones representa sobre el total del cooperativismo nacional el 77% de los activos, el 80% del patrimonio, el 90% del excedente, el 84% de los asociados y el 83% del capital social.

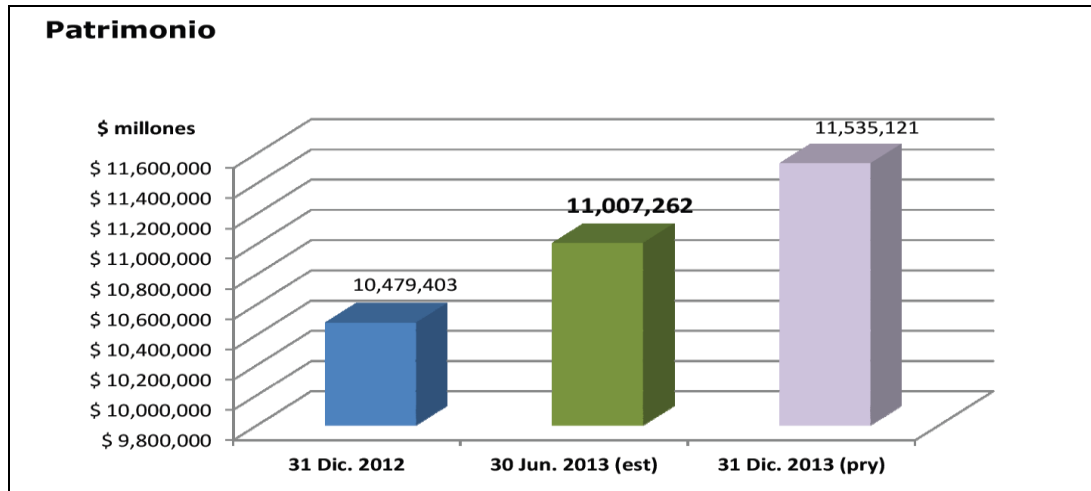
Gráfica 44. Principales Variables



Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

Según las estimaciones hechas por CONFECOOP, los activos del sector solidario o cooperativo a junio de 2013 se sitúan alrededor de \$27.6 billones, con un crecimiento anual del 10.34%, cerrando el 2013 con un saldo de \$28.9 billones. Este ritmo de crecimiento fue influenciado principalmente por la actividad financiera y el crédito, misma que moderó los ritmos de crecimiento en el último año, debido a una disminución en el ritmo de crecimiento del endeudamiento financiero en la economía colombiana, propio de un ciclo económico caracterizado por una incertidumbre generalizada.

Gráfica 45. Patrimonio



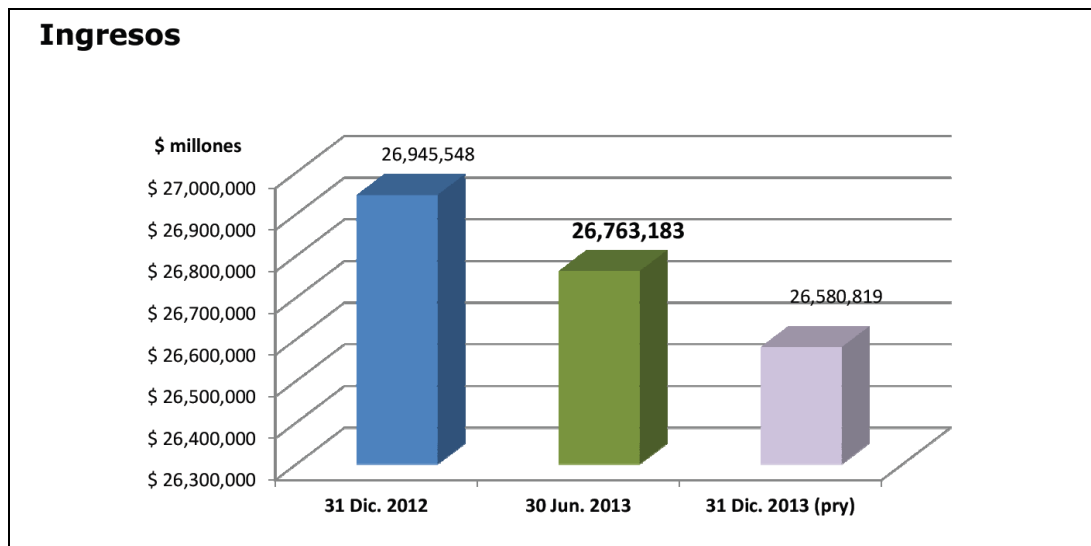
Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

El patrimonio de las empresas solidarias y cooperativas alcanzó en el 2013 los \$11.5 billones.

El rubro más importante del patrimonio, que son los aportes sociales, se ubicaron en \$6.4 billones.

De otro lado, los excedentes del sector solidario o cooperativismo cerraron en el año 2013 en \$415 mil millones.

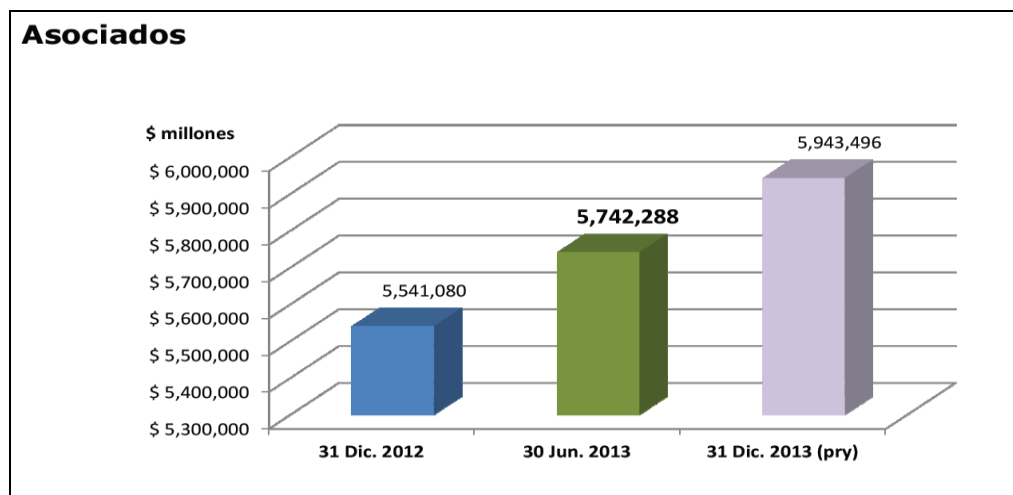
Gráfica 46. Ingresos



Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

Los ingresos anualizados del sector, para el año 2013 cerraron en promedio \$26.6 billones, presentándose una disminución anual del 1.35%. La disminución en los ingresos estuvo marcada por la reducción de los mismos en los subsectores cooperativos de agricultura y de trabajo asociado, los cuales, dadas sus particularidades, tienen volúmenes de facturación altos derivados de sus labores de comercialización, en el primer caso, y de la prestación de servicios a empresas, en el segundo. Puntalmente para el sector agropecuario, las cooperativas no han sido ajenas a la baja productividad que se ha venido registrando en los últimos años para el campo colombiano, productos como el café o la leche, los cuales son de gran importancia para el cooperativismo, no han presentado las mejores dinámicas y ello se refleja en la evolución de los ingresos de las cooperativas asociadas a estos productos.

Gráfica 47. Asociados



Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

A junio, el total de asociados ascendió a 5.7 millones de personas y a diciembre de 2013, la cifra estuvo cercana a los 6 millones, con un crecimiento anual del 7.26%. Esta dinámica soportó el crecimiento patrimonial del sector y evidenció la credibilidad del modelo para cada vez un mayor número de colombianos, en especial en los sectores solidarios y cooperativos tradicionales.

Como se puede apreciar en las anteriores gráficas, el comportamiento de las principales variables financieras fue favorable en lo corrido del 2013, y permitió, con base en un panorama económico estable y positivo para los principales subsectores en los que actúa el sector solidario y cooperativo, mantener unas proyecciones para fin de año que representaron un incremento en la participación de la economía nacional.

A continuación se presenta el comportamiento en el primer semestre 2013, de los diferentes grupos de empresas solidarias y cooperativas, los cuales pertenecen a

los subsectores financiero, aporte y crédito, multiactividad, agropecuario, comercio y trabajo asociado.

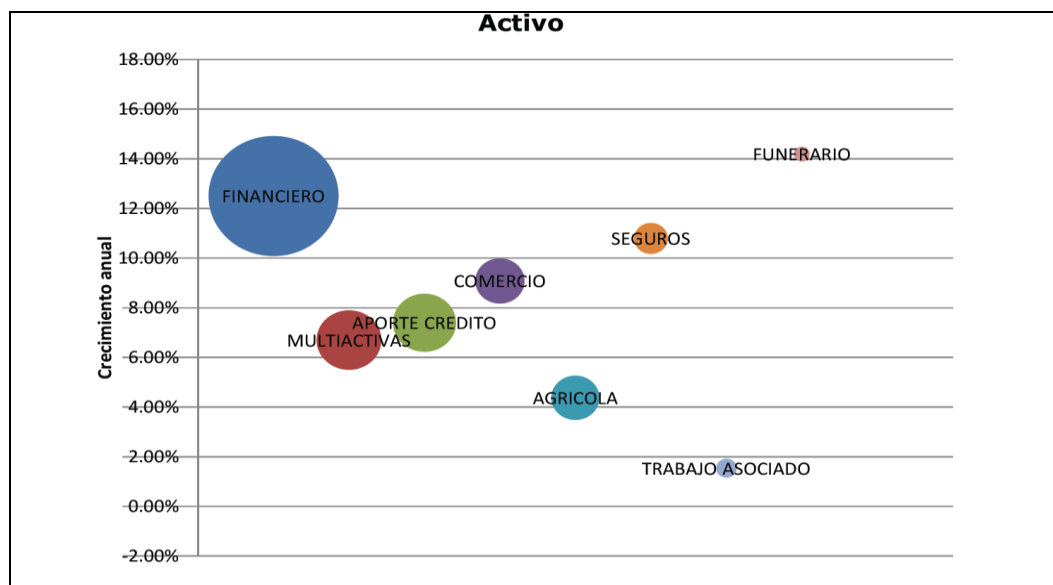
4.1 ACTIVO PATRIMONIO INGRESO EXCEDENTE ASOCIADOS

Lo denominado sector solidario o cooperativo de aporte y crédito, caracterizadas por apalancar su operación casi exclusivamente en los aportes de capital de sus asociados, muestran para 2013 un comportamiento menos dinámico que el año anterior. Este fenómeno guarda relación con la también baja dinámica del crédito que se presenta en el sistema financiero. Dados los tamaños del sector solidario o cooperativo, en su gran mayoría son pequeñas, son muy sensibles a los escenarios de bajas tasas de interés, es por ello que en el último año se presentan reducciones en el nivel de excedentes para el sector solidario y cooperativo de la muestra, sin que ello signifique deterioros en su solvencia o represente riesgos significativos para su actividad.

Los gráficos que se presentan a continuación muestran el crecimiento en el último año de los activos, excedentes, patrimonio e ingresos de los subsectores representativos de la muestra.

El tamaño de los círculos determina el peso de cada uno de ellos sobre los datos totales. En consecuencia, el comportamiento de los subsectores más representativos en cada variable, marca el comportamiento del sector en su conjunto.

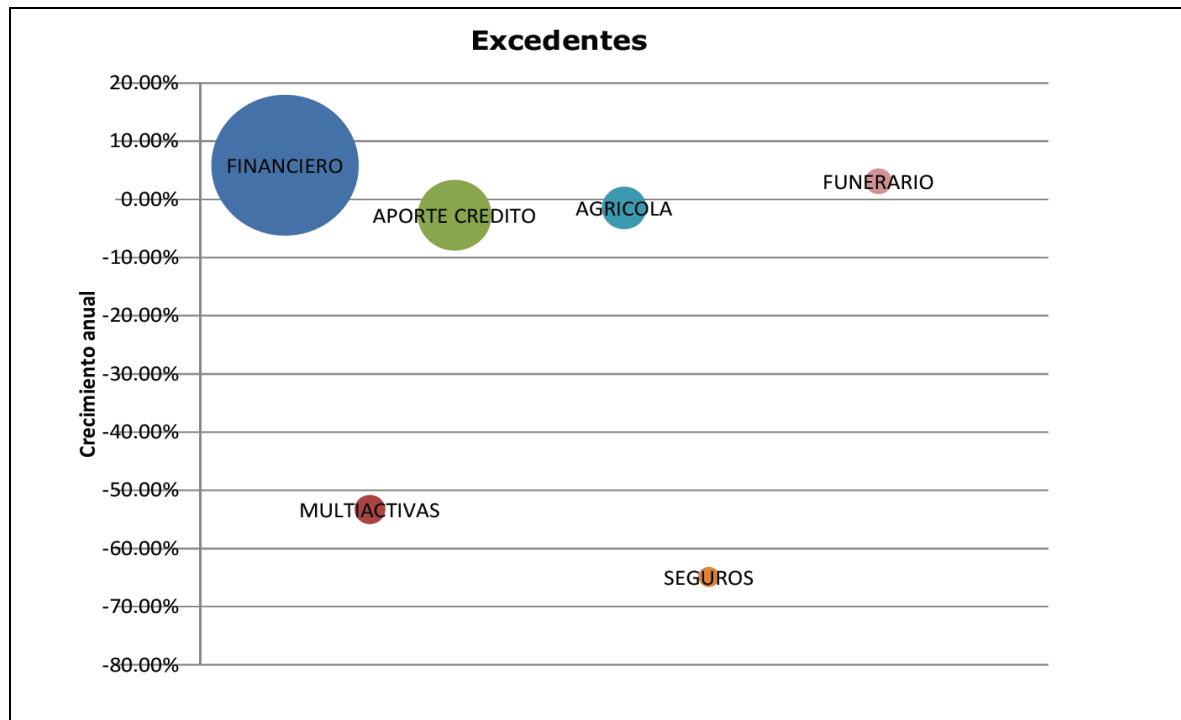
Gráfica 48. Activos



Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

En este gráfico es posible apreciar el peso que tienen los subsectores financiero, aporte y crédito, y multiactivas, en el sector solidario y cooperativo colombiano (los círculos más grandes), que son los sectores determinantes del comportamiento positivo de los activos de todo el sector solidario y cooperativo, pese al bajo crecimiento de los subsectores agrícola y de trabajo asociado.

Gráfica 49. Excedentes

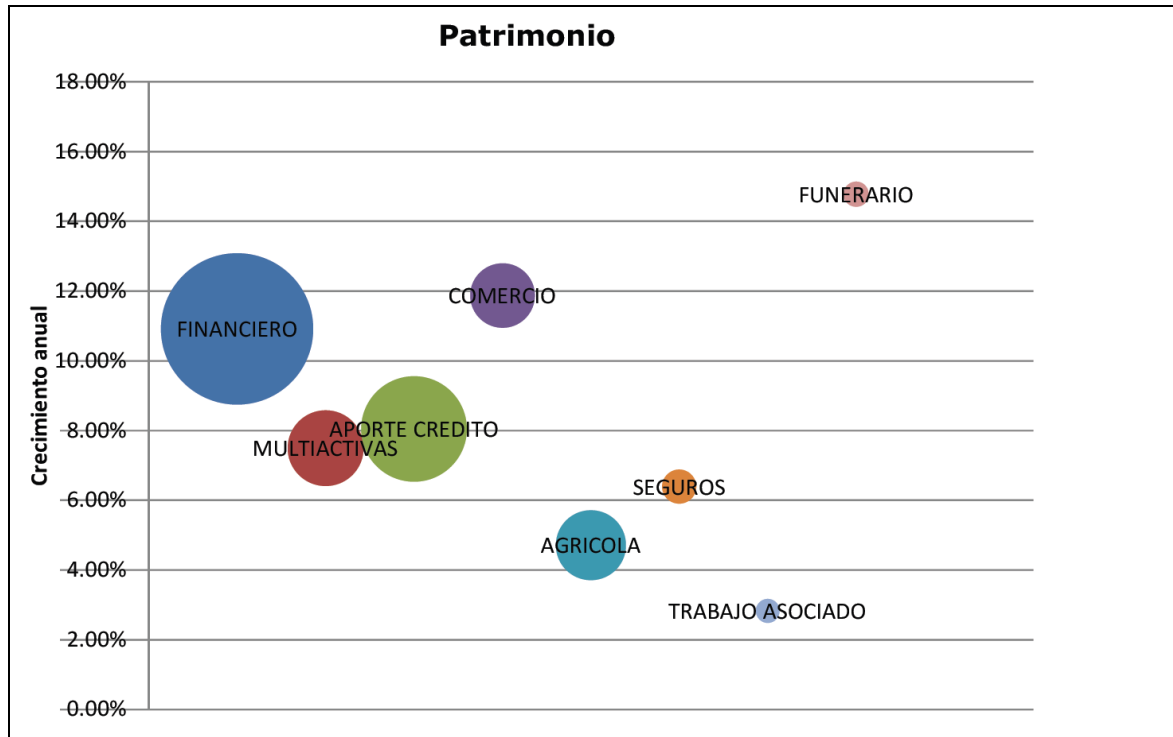


Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

En el caso de los excedentes, el crecimiento de 2013 está determinado por el comportamiento de subsector financiero, el cual estuvo expuesto a una baja en la dinámica de la actividad de colocación y menores márgenes de intermediación.

Para subsectores como el comercio o el trabajo asociado, las variaciones del excedente de un año a otro, registran una alta volatilidad debido a situaciones muy puntuales, por ello no se encuentran en el gráfico, sin embargo, debido a que su peso relativo es bajo, no afecta los totales para el sector solidario y cooperativo.

Gráfica 50. Patrimonio

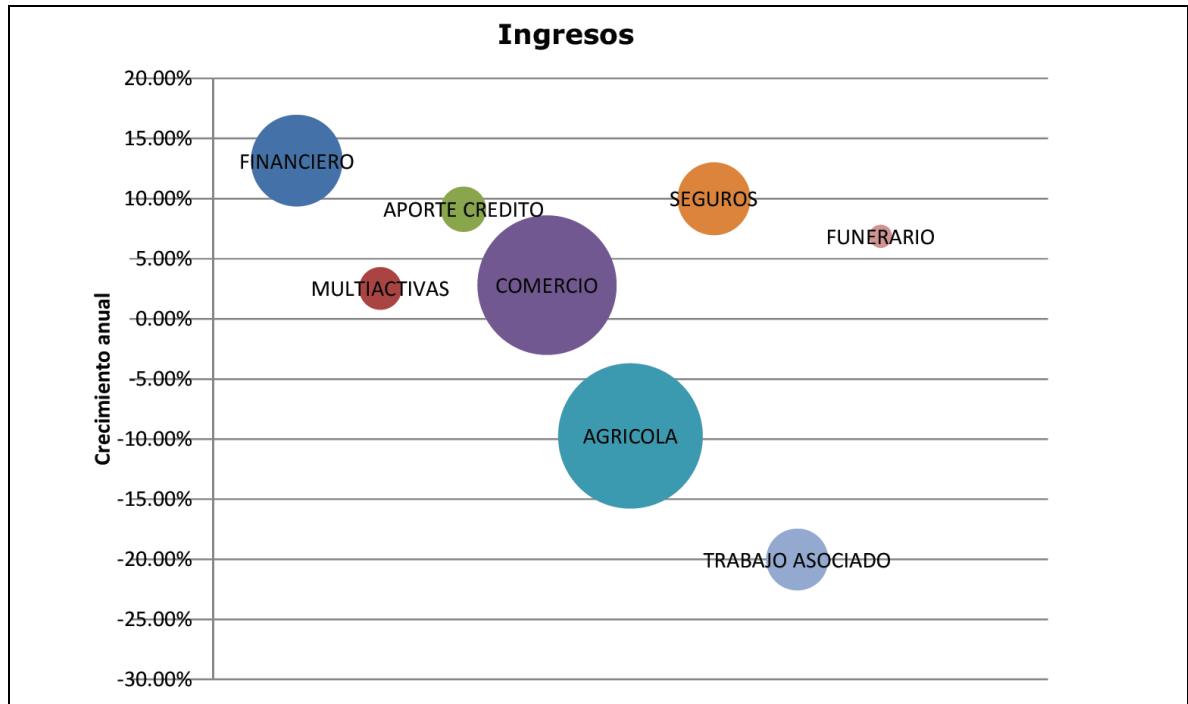


Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

En el caso del patrimonio, son los subsectores financiero y de aporte y crédito los que cuentan con una mayor participación relativa, lo que en consecuencia hace que el crecimiento de esta variable para el sector solidario y cooperativo, se encuentre alrededor del crecimiento de estos dos grupos de entidades.

El subsector de menor crecimiento fue el de trabajo asociado, en parte por la reducción de su nivel de excedentes de un año a otro. Igual que en el caso de los excedentes, la disminución del patrimonio como consecuencia del deterioro del sector solidario y cooperativo de trabajo asociado, resulta marginal para el total del sector solidario y cooperativo.

Gráfica 51. Ingresos



Fuente: Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013

Cuando se revisa el comportamiento de los ingresos del sector como un todo se puede apreciar incluso una disminución para 2013, situación que se puede explicar tomando como base las participaciones de los diferentes subsectores en esta variable. Se puede apreciar que son los subsectores agrícola y trabajo asociado las que están determinando el comportamiento de la variable. Como se mencionó anteriormente, estos dos subsectores están atravesando por situaciones puntuales en 2013 que les ha costado una disminución en las ventas. Hay que tener en cuenta que por el tipo de empresas en los subsectores antes mencionados, la mayor parte de los ingresos son ventas asociadas a un costo de ventas que también es elevado, es decir su peso no es comparable con el sector financiero, el cual no maneja facturación, compras e inventarios.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR SOLIDARIO – FONDO DE EMPLEADOS

La solidaridad direcciona la gestión administrativa y financiera de los fondos de empleados, matiza las relaciones entre el fondo (empresa de los asociados) y las personas.

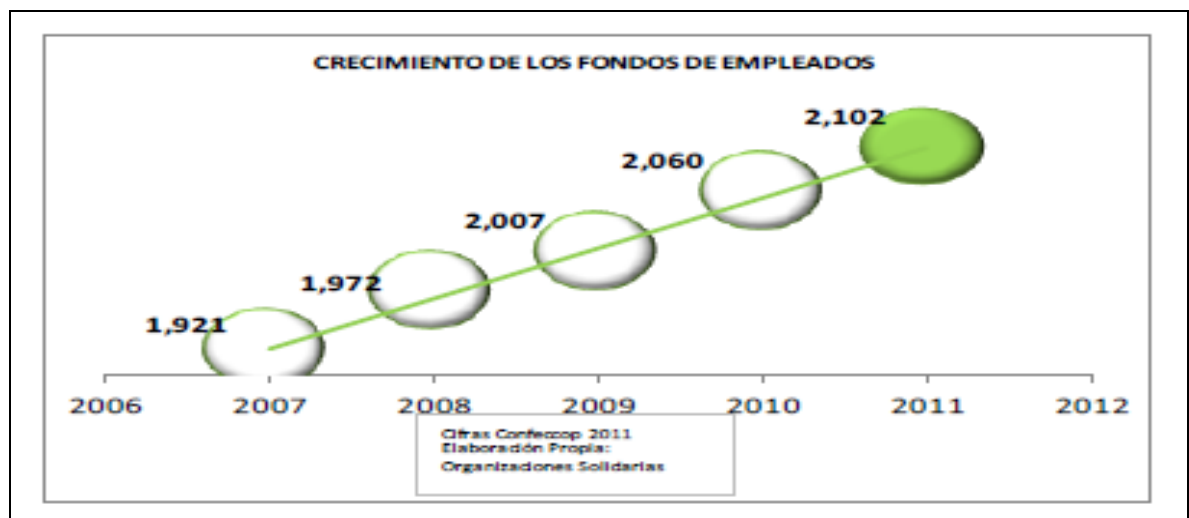
Los fondos de empleados son empresas de economía solidaria, en las que la solidaridad se convierte en un factor económico: es la razón de ser de la asociación y el resultado final del proceso empresarial. Se conforman para generar bienestar para todos sus Asociados.

Los fondos de empleados aplican la solidaridad para elevar la calidad de vida y la dignidad humana de sus asociados y familias. Toda su acción, que implica la relación con asociados, la definición de los servicios, la solidez financiera y la calidad de la gestión administrativa, debe estar enfocada hacia el BIEN COMÚN.

Según el Decreto 1481 de 1989, un fondo de empleados es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa o persona natural. Según el mismo Decreto, el fondo de empleados, se distingue por las siguientes características:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los Asociados sin consideración a sus aportes.
4. Que presten servicios en beneficio de sus Asociados.
5. Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

Gráfica 52. Crecimiento de los Fondos de Empleados

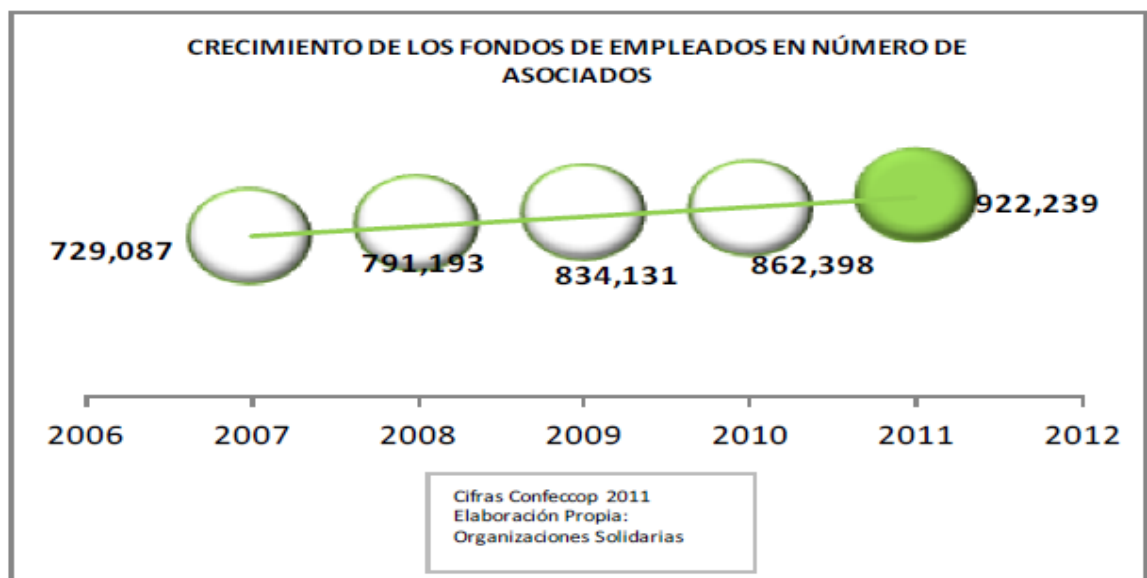


Fuente: Cifras Confecoop 2011. Organizaciones Solidarias

Los fondos de empleados han mantenido un crecimiento promedio anual en número de organizaciones del 1,83% de 2007 a 2011. Tienen un crecimiento promedio anual en sus ingresos de 2007 a 2011, del 6%, aunque en el periodo 2009 a 2010 sufrió una caída en sus ingresos del 2%.

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Solidaria, en lo corrido del año 2014 se detectó un crecimiento en los fondos de empleados, situación reflejada en activos por \$5.8 billones, correspondientes al 22% del total de activos del sector¹².

Gráfica 53. Crecimiento de los Fondos de Empleados en número de Asociados



Fuente: Cifras Confecoop 2011. Organizaciones Solidarias

Los fondos de empleados han mantenido un crecimiento promedio en número de asociados del 6% anual de 2007 a 2011.

El papel que vienen cumpliendo los 1.545 fondos de empleados supervisados, que tienen más de 900 mil asociados y generan 20.348 empleos directos¹³.

¹² <http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-economia-solidaria-colombia/199877>

¹³ Ibíd.

Gráfica 54. Evolución de los ingresos de los Fondos de Empleados



Fuente: Cifras Confecoop 2011. Organizaciones Solidarias

Tienen un crecimiento promedio anual en sus ingresos de 2009 a 2011 del 6% aunque en el periodo 2009 a 2010 sufrió una caída en sus ingresos del 2%.

Estas empresas asociativas manejan \$3 billones de depósitos, es decir, el 41% de los depósitos del sector de la economía solidaria y su patrimonio se acerca a los \$2 billones.

Gráfica 55. Empleos generados por los Fondos de Empleados



Fuente: Cifras Confecoop 2011. Organizaciones Solidarias

Presentan un promedio negativo anual en empleos generados de -8% de 2007 a 2011, debido a una caída significativa en el periodo 2008 a 2009, del 38%, no obstante presentan una leve recuperación en el periodo 2009 a 2010 del 5%.

4.3 ESQUEMA DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

4.3.1 Regulación.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público.- Ministerio que coordina la política macroeconómica; define, formula y ejecuta la política fiscal del país; incide en los sectores económicos, gubernamentales y políticos; y gestiona los recursos públicos de la Nación, desde la perspectiva presupuestal y financiera, mediante actuaciones transparentes, personal competente y procesos eficientes, con el fin de propiciar: Las condiciones para el crecimiento económico sostenible, y la estabilidad y solidez de la economía y del sistema financiero; en pro del fortalecimiento de las instituciones, el apoyo a la descentralización y el bienestar social de los ciudadanos.

Su objetivo general es definir, formular y ejecutar la política económica del país, los planes generales, programas y proyectos relacionados con ésta, así como la preparación de las leyes, y decretos; la regulación, en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, presupuestal, de tesorería, cooperativa, financiera, cambiaria, monetaria y crediticia, sin perjuicio de las atribuciones conferidas a la Junta Directiva del Banco de la República y las que ejerza, a través de organismos adscritos o vinculados para el ejercicio de las actividades que correspondan a la intervención del estado, en las actividades financieras, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos del ahorro público y el tesoro nacional, de conformidad con la Constitución Política y la Ley¹⁴.

4.3.2 Supervisión, Inspección y Control.

Superintendencia de la Economía Solidaria – SUPERSOLIDARIA Decreto 186 de 2004¹⁵. - La Superintendencia de la Economía Solidaria es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en

¹⁴ <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio>

¹⁵ Tomado de Observatorio Cooperativo No 34 Confecoop Bogotá D.C Septiembre de 2013.
www.ccpasto.org.co/.../192-8-que-es-una-entidad-del-sector-solidario
www.contraloriagen.gov.co/.../Análisis...solidaria...Colombia.../7c82970

general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.

La Superintendencia de la Economía Solidaria supervisa las organizaciones de la economía solidaria que determine el Presidente de la República mediante acto general, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado con los objetivos y finalidades señalados en el artículo 35 de la Ley 454 de 1998.

La Supervisión (inspección, vigilancia y control) es ejercida por la Superintendencia de la Economía Solidaria a través de:

Delegatura para la supervisión de la actividad financiera: Cooperativas de ahorro y crédito.

Delegatura para la supervisión del ahorro y la forma asociativa: Cooperativas sector real.

Fondos de empleados Asociaciones mutuales.

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su carácter de autoridad técnica de supervisión desarrollará su gestión con los siguientes objetivos y finalidades generales:

1. Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
2. Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
3. Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.
4. Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.
5. Supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.

Conclusión. La economía solidaria en Colombia representa un importante agente para el desarrollo socioempresarial y el fortalecimiento del capital social, generando actividades de la más diversa índole, fortaleciendo en ocasiones al mercado y en otros solucionando fallas de éste y del Estado, sin olvidar que su

mayor interés está en generar los mejores beneficios para cada uno de sus asociados.

Este sector otorga a sus miembros beneficios más allá de los económicos, que cumplen una función social e individual, pues cada uno de los sectores que cubre, son de vital importancia para el bienestar de la población y a partir de ellos pueden lograr sus objetivos de una manera segura y confiable.

El sector de economía solidaria en Colombia se encuentra ampliamente regulado y supervisado por diferentes entes de acuerdo a la actividad de su objeto social.

Las organizaciones solidarias desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.

Las dificultades fundamentales de los fondos de empleados proceden, más que de su manejo financiero —cuyo factor de riesgo es mínimo—, de los problemas derivados de su gobernabilidad y autonomía; en consecuencia, la concertación de normas prudenciales debe ser precedida de un código de buen gobierno.

Las exigencias de cumplimiento de la normatividad financiera no pueden ser de la misma forma que las del sector bancario tradicional, por cuanto sus objetivos difieren.

El comportamiento positivo de los fondos de empleados favorece nuevas oportunidades de proyección que sus representantes y dirigentes están llamados a mantener. En este sentido, se requiere la unión de esfuerzos para alcanzar esos resultados con efectividad.

El sector de la economía solidaria es actualmente un renglón importante dentro de la economía del País y se ha convertido en una alternativa de gestión económica tanto para los afiliados y sus familias, como para las medianas y pequeñas empresas, por lo que la Constitución de 1991 le otorgó un papel de gran importancia.

Existen serias debilidades en los sistemas de información sectorial, lo que dificulta su recopilación y manejo, lo cual tiene efectos adversos en la formulación de políticas adecuadas, lo mismo que para ejercer el control y vigilancia por parte de las entidades responsables, como es el caso de la inversión de excedentes en programas de educación formal, donde no se cuenta con cifras actualizadas y confiables.

5. BENCHMARKING

A continuación se presentan las instituciones con las cuales Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle -FONEHUV hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio y categoría dentro del sector de la economía solidaria.

Fondesarrollo: Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca “Fondesarrollo”.

Counivalle: Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle.

Fonvalle: Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle.

5.1 PRESENTACIÓN EMPRESAS A COMPARAR

5.1.1 Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle –FONEHUV. Las principales características de FONEHUV son las presentadas a continuación:

FONEHUV Es una empresa fundada el 18 de Febrero 1995, se encuentra ubicada actualmente en la calle 5 No 36 - 08, edificio Banco de Sangre, al interior del HUV.

A diciembre de 2014 contaba con una base social igual a 705 asociados.

Misión: “El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV ofrece alternativas para mejorar integralmente la calidad de vida de los Asociados y sus familias, basado en procesos de formación que orienten la construcción y consolidación del proyecto de vida de sus asociados, fomentando la cultura solidaria, el ahorro y el desarrollo de la empresariedad solidaria. Es la primera opción para los Asociados, sus empleados y proveedores por la excelencia en el servicio ofrecido, el reconocimiento obtenido al interior del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” y del sector solidario, y el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial.”

Visión: “El Fondo de Empleados Hospital Universitario del Valle FONEHUV en el año 2013 será reconocido por sus Asociados y por la comunidad que constituye sus grupos de interés, como un modelo de desarrollo empresarial y social, caracterizado por forjar una cultura solidaria la cual ilumina sus políticas institucionales y orienta su direccionamiento, y que además permea la estructura y relaciones del Hospital Universitario “Evaristo García” con el Fondo de Empleados y la comunidad en general”.

El Fondo de Empleados Hospital Universitario del Valle “FONEHUV es una empresa asociativa perteneciente al sistema de la economía solidaria, de derecho privado, con fines de interés social, sin ánimo de lucro, de responsabilidad

limitada, de duración indefinida, con número de asociados y patrimonio variables e ilimitados. El vínculo común de asociación lo origina el Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” ESE. Estatutariamente pueden ser asociados los mayores de 18 años que sean trabajadores nombrados del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” ESE, Los pensionados del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” ESE, los trabajadores del Fondo de Empleados y los sustitutos de los pensionados que hubieren tenido la calidad de asociados. (Fuente Propia).

Valores Organizacionales: Solidaridad, vocación de servicio, confianza, respeto.

Principios Organizacionales: los principios reguladores de las acciones de FONEHUV son: cultura solidaria que se irradia, calidad de vida con solidaridad, emprendimiento como camino, excelencia en el desarrollo empresarial solidario.

FONEHUV, tiene una estructura funcional básica que le permite realizar sus operaciones normalmente. Los órganos de Administración y Control, actúan en el marco de las funciones y responsabilidades que les asigna la ley, el estatuto y los reglamentos internos, la Junta Directiva cuenta con el apoyo de cinco (5) comités auxiliares, los cuales están debidamente reglamentados, dos de los cuales manejan los fondos sociales (educación y solidaridad). Las operaciones del Fondo son dirigidas por la Gerencia, de ella dependen todos los cargos que ejercen las labores operativas en el Fondo de Empleados.

FONEHUV dentro de sus líneas de servicios tiene:

Ahorro: Ahorro Programado para diferentes propósitos programados así:

- Ahorro educación.
- Ahorro recreación.
- Ahorro navideño.
- Ahorro libre inversión.
- Ahorro capital de trabajo.
- Ahorro cuenta ahorrito.
- Ahorro Permanente.

Crédito: Para el completo servicio de sus asociados, FONEHUV cuenta con una amplia gama de líneas de crédito a saber:

- Crédito para Calamidad.
- Crédito para vivienda.

- Crédito Educación.
- Crédito Fomento Empresarial.
- Crédito Libre inversión.
- Crédito Sobre salario.
- Crédito Pago Único
- Crédito por ahorro a término.
- Crédito Orden al Comercio.
- Crédito Foneavance.
- Crédito Turismo

Servicios – Convenios:

- Odontología Especializada (Clínica orthoimplant)
- Servicios Exequiales SERVIVIR Entidad Cooperativa.
- Socios Price Smart.
- EMI Emergencia Médicas.
- Planes Corporativos Móviles.
- Servicios Vehiculares: mantenimiento, combustible.
- SOAT Corredores de Seguros, La Equidad, Solidaria, Sura.
- Programa de capacitación.
- Convenio con grandes superficies: La 14, Éxito, Makro, Alkosto.
- Convenio con diversos almacenes.
- COOMEVA, SANITAS, Planes medicina prepagada.
- Asociados proveedores.
- Agencias de viajes, Onvacation, Decameron, Hotel Maguipi.

Bienestar:

Programa de Bienestar: Actividades de crecimiento personal e integración familiar
Fondo social mutual de protección de cartera.

Fondo mutual de solidaridad que otorga auxilios en los siguientes eventos:

- Fallecimiento del asociado.
- Fallecimiento de beneficiario.
- Auxilio por copagos.
- Auxilio por incapacidad.
- Auxilio por nacimiento de hijos.
- Auxilio anual por hijos discapacitados.
- Auxilio por calamidad doméstica.

Eventos:

- Día del asociado.
- Día de los niños pintura.
- Día de los jóvenes cine.

Líneas Estratégicas y Objetivos:

- Fomentar el ahorro de los Asociados.
- Recibir dinero en depósito de sus Asociados.
- Suministrar a sus Asociados préstamos y créditos en diferentes modalidades y prestar diferentes servicios sin ánimo de lucro, procurando el bienestar de los Asociados y sus familias.
- Procurar la solidaridad y la ayuda mutua.
- Prestar servicios sociales y de previsión social.
- Desarrollar programas educativos y de capacitación a nivel solidario y en educación formal y no formal para sus Asociados y sus familias.

5.1.2 Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca FONDESARROLLO. Las principales características de Fondesarrollo son las presentadas a continuación:

Fondesarrollo Es una empresa fundada el 13 de marzo de 1975, se encuentra ubicada actualmente en la calle 9# 8-60, edificio San Luis.

Fondesarrollo tiene 40 años de existencia.

A diciembre de 2013 contaba con una base social igual a 953 asociados¹⁶.

Misión: “Es una entidad administradora de un capital social orientado al desarrollo integral del asociado y su familia, realizando actividades en el marco de los valores éticos y principios de eficiencia, eficacia, economía, calidad, excelencia y humanización.”

Visión: “Fondesarrollo será reconocido en el sector solidario como una entidad impulsadora del desarrollo regional fortaleciendo el modelo de integración y participación social”.

Es una entidad de Desarrollo Social, de vínculo cerrado, sin ánimo de lucro, comprometida con la cultura solidaria, la responsabilidad social ambiental, creada para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados y su familia a través del ahorro, el crédito, la educación y demás servicios complementarios¹⁷.

Se consolida como una organización que no conlleva solo a la unión sino también al compromiso con el bienestar integral de sus asociados. Sus directivos están comprometidos en posicionarla como una institución sólida y líder en el sector solidario para hacer frente a los constantes cambios sociales, políticos y económicos que ha impuesto el nuevo milenio.

Valores Organizacionales: Solidaridad, honestidad, respeto, responsabilidad, sentido de pertenencia.

Fondesarrollo se caracteriza por ser una entidad administradora de un capital social orientado al desarrollo integral del asociado y su familia, realizando actividades en el marco de los valores éticos y principios de eficiencia, eficacia, economía, calidad, excelencia y humanización.

Fondesarrollo dentro de sus líneas de servicios tiene:

Ahorro:

- Ahorro programado
- A la vista
- Permanente
- CDAT (Certificado de Depósitos a Término)

¹⁶ www.fondesarrollo.com/nueva/wp-content/uploads/2015/02/informe-de-gestión.pdf

¹⁷ www.fondesarrollo.com/nueva/full-width/

Crédito:

- Crédito General: Portafolio que contiene créditos de diferentes clases y modalidades a tasas razonables y con la debida oportunidad, entre estos están: créditos rápidos, sobre prima semestral, sobre prima de vacaciones, educación, vehículo, vivienda, recreación y turismo, calamidad doméstica y microcrédito empresarial.
- Crédito mayores de 70 años
- Crédito para microempresas

Servicios – Convenios:

- Odontología Especializada (Clínica Tascón)
- Servicios Excequiales SERCOFUN Los Olivos
- Socios Price Smart
- SSI Medicina Prepagada
- Planes Corporativos Claro
- Parqueadero Centro Cultural de Comfandi
- SOAT Corredora de Seguros del Valle
- Programa de capacitación BANCOLDEX
- Convenio con la 14
- Convenio con HACE
- COOMEVA Emergencia médica
- Seguros la Equidad

Desarrollo Empresarial: en esta línea se cuenta con:

- Directorio
- Registro de Empresas
- Programa de Capacitación
- Crédito Microempresarial

Bienestar:

Programa de Bienestar: Actividades de crecimiento personal e integración familiar.

Fondo social mutual de auxilio crediticio.

Eventos:

- Día del asociado
- Día de los niños

Líneas Estratégicas y Objetivos¹⁸:**Estrategia No. 1: Desarrollo Económico y Social.**

Objetivo: Promover el Desarrollo Integral del Asociado a través del Diseño y Ejecución de Programas y Proyectos de Desarrollo Social y Económico garantizando su participación, acceso, autonomía e Integración con pertinencia a sus intereses y necesidades, en el marco de valores y principios éticos.

Estrategia N° 2: Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional.

Objetivo: Mejorar la eficiencia de la organización, su competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación, en el marco de valores éticos, con énfasis en el beneficio social y profundo sentido empresarial.

5.1.3 Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle. COUNIVALLE.

Las principales características de Counivalle son las presentadas a continuación:

Counivalle Es una cooperativa de aportes y crédito fundada en 1986, se encuentra ubicada actualmente en la calle 5B No 27- 49, en la ciudad de Cali.

En la actualidad hay 1.100 asociados, y cuenta con el apoyo institucional por parte de la Universidad del Valle y a ella se pueden asociar egresados, estudiantes a partir del quinto semestre, docentes y empleados de la Universidad del Valle¹⁹.

Misión: “Integrar a egresados y estudiantes de la Universidad del Valle y sus familiares entre sí y con el Alma Mater para que, partiendo de principios cooperativos, se les presten servicios de crédito, salud, educación, recreación y desarrollo empresarial de excelente calidad que contribuyan al mejoramiento de su nivel de vida.”

Visión: Propende a través de sus diferentes actividades y acciones, por el bienestar social y económico del asociado mediante un servicio ágil y oportuno²⁰.

¹⁸ www.fondesarrollo.com/nueva/planestrategico/

¹⁹ www.counivalle.com.co

²⁰ www.counivalle.com.co

Valores Organizacionales: Counivalle dentro de sus líneas de servicios tiene:

Crédito: Counivalle presta a sus asociados las siguientes líneas de crédito:

- Crédito Educación.
- Crédito Turismo.
- Crédito Emergencia.
- Crédito Calamidad.
- Crédito Libre Inversión.
- Crédito recursos externos.
- Crédito por Asociación.

Servicios – Convenios:

- Salud preventiva, vacunación en la Clínica San José.
- Consultorio clínico visual, consulta y adaptación de todo tipo de lentes.
- Expedición de Soat.
- Servicios funerarios Sercofun.

Bienestar:

- Programa de Becas para pregrado en Univalle.
- Fondo de solidaridad que se hace efectivo en los casos de:
- Fallecimiento de padres, hijos y cónyuge.
- Calamidad y actos de terrorismo comprobado.
- Casa campestre totalmente dotada para el uso de los asociados y sus familias, ubicada en el Km 27 de la antigua vía al mar.

Eventos:

- Día del asociado
- Día de los niños

5.1.4 Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle. FONVALLE. Fonvalle es una organización sin ánimo de lucro que cuenta, con número de asociados y patrimonio social variables e ilimitados. Gracias a la

iniciativa de un grupo de docentes, en 1978, fue creado el Fondo de Empleados de la Universidad del Valle –Fonvalle– con el fin de servir a sus asociados, operando bajo fundamentos propios de la Economía Solidaria.

Es una empresa que cumple 27 años de operación, se encuentra ubicada actualmente en la Universidad del Valle Meléndez Ed. Cree Of 317 P-1 Cali.

A diciembre de 2014 cuenta con una base social igual a 1226 asociados²¹.

Misión: FONVALLE tiene como misión, contribuir con el desarrollo de la comunidad, de sus asociados y de sus empleados. También busca fortalecer o establecer nuevos vínculos a través de la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad, actuando como facilitador en los procesos que den lugar a mejores condiciones de vida, tanto para los asociados de FONVALLE como para sus familias²².

Valores Cooperativos:

- Autoayuda y responsabilidad por sí mismo
- Democracia
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social
- Cuidado de los demás

Fonvalle dentro de sus líneas de servicios tiene:

Ahorro Voluntario:

- Ahorro Periódico con Destinación Específica (APDE)
- CDAT (Certificado de Depósitos a Término)

²¹ http://issuu.com/fonvalle/docs/informe_de_gesti__n_2014#embed

²² <http://www.fonvalle.com.co/portal/index.php/fonvalle/quienes-somos/que-es-fonvalle>

Líneas de Crédito:

- **Bajo Aportes:** Préstamo concedido siempre y cuando el monto de la deuda del asociado en esta línea no supere el acumulado de su saldo en las cuentas de Aporte Social, Depósitos Permanentes y Ahorro para el Retiro. El Asociado a FONVALLE podrá tramitar un préstamo bajo esta modalidad, aun teniendo préstamos en otras líneas.

- Libre Inversión
- Educación
- Vivienda

Servicios: En esta modalidad se incluyen todos los préstamos por servicios que FONVALLE como:

- Suscripciones, impuestos, SOAT y demás que establezca la Junta Directiva.
- Calamidad Doméstica.

Créditos Ocasionales: Esta modalidad incluirá líneas de préstamo, que la Junta Directiva determinará y reglamentará en forma ocasional, para atender situaciones que ameriten un tratamiento por fuera de las otras líneas existentes.

- En Trámite de Jubilación

Convenios:

- **Salud Oral:** Clínica Tascón, Consultorio Odontológico Especializado, Clínica Odontológica especializada CLIOS, Clínica Dentilaser, COI Centro de Ortodoncia y Odontología Integral, Impladent.
- **Medicina Prepagada:** Prepagada Coomeva y EPS SURA
- **Acondicionamiento Físico y Esparcimiento:** Megalastra, Ángeles GYM, Bodytech limonar, Club Cañas Gordas Comfenalco, GYM SHOP.
- **Emergencias Médicas:** EMI S.A. CEM Emergencia Médica Coomeva.
- **Droguerías y Medicina Alternativa:** Centro médico especializado Biozer Integral

Vehículos: Revisión Técnico Mecánica: ITAC S.A., PREVICAR S.A., C.D.A. del Pacífico.

Otros Seguros: WACOLDA S.A. Seguros la Equidad.

Medios de Comunicación y telefonía:

- Diarios y Revistas: Periódico el País, Periódico el Tiempo, el espectador, revista Semana.
- Telefonía Celular: Claro, Movistar y TIGO
- Fotografía Profesional: Claroscuro

Recreación: Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfamiliar Andi- Comfandi

Diversión: Centro de formación en baile y desarrollo psicomotriz, Restaurante Hotel Radisson, Librería Internacional, Tango Vivo Salsa Viva.

Turismo: The Gallery Travel y Assist Card.

Asesoría Jurídica: TG Soluciones integrales en pensiones, Gestiones y Cobranzas

Beneficios:

- Póliza de vida grupo deudores
- Póliza de vida grupo ahorros

Seguro Funerario: Grupo Familiar Protegido.

Otros Seguros: Fondo Social de Protección de Cartera Crediticia - FSPCC brinda protección económica, tanto a Fonvalle como a la familia del asociado(a), cuando él no sea cubierto por la compañía aseguradora debido a sus condiciones de salud o edad. En caso de fallecimiento este Fondo permite la recuperación total o parcial de los saldos de obligaciones de crédito con Fonvalle.

5.1.5 Factores Críticos de Éxito. La determinación de los factores críticos de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados si son satisfactorios aseguran el resultado satisfactorio de la empresa solidaria. A continuación se presentan los factores críticos de éxito determinantes para el eficiente desempeño de una empresa de economía solidaria:

1. Amplio Portafolio de Servicios y Beneficios
2. Trayectoria en el mercado (Años de experiencia)
3. Cobertura (N° de Asociados)

4. Disponibilidad de recursos
5. Agilidad Administrativa (Facilidad y rapidez en los trámites)
6. Eventos realizados para los asociados y sus familias
7. Tasas de interés competitivas
8. Sistema de Comunicación e Información
9. Sentido de Pertenencias de los empleados
10. Fidelización del Asociado

Amplio Portafolio de Servicios y Beneficios: Características de la oferta comercial (bienes, productos, servicios, convenios, etc.) de la empresa, puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.

Trayectoria en el mercado (Años de experiencia): Tiempo en el cual la empresa se ha dado a conocer y está presente en el mercado ofreciendo sus productos o servicios.

Cobertura (N° de Asociados): Base social o número de personas asociadas a la empresa de economía solidaria. Los beneficiarios son los asociados y sus familias.

Disponibilidad de recursos financieros: Son los activos de la empresa que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas, inversiones en CDAT y las tenencias de acciones y bonos. Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades: asociación, venta de productos y servicios, financiación externa, unidades de negocio, etc.

Agilidad Administrativa (Facilidad y rapidez en los trámites): Es la capacidad demostrada por la administración de la empresa para coordinar la realización de los trámites y diligencias requeridas por los asociados y sus familias. La comunicación es fundamental para la coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información.

Eventos realizados para los asociados y sus familias: Actividades realizadas para los asociados y sus familias, que tienen como propósito el reconocimiento e integración de las partes. Estos eventos suponen el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica. En dichos eventos las partes constituyen un todo, sin perder la individualidad.

Tasas de interés competitivas: El primer factor en una tasa de interés competitiva es el número, que por lo general se presenta como un decimal, por ejemplo, el 11,9 por ciento. Cuanto más bajo es el número, menor es la tasa de

interés, que por lo general significa que se tiene que pagar menos intereses antes de pagar el préstamo. La mayoría de los grandes bancos tienen información sobre la tasa de interés en línea y puedes comparar precios antes de hacer la solicitud²³.

Tecnologías y Sistema de Comunicación e Información: Concepto que tiene dos significados. El término tecnologías de la información se usa a menudo para referirse a cualquier forma de hacer cómputo. Como nombre de un programa de licenciatura, se refiere a la preparación que tienen estudiantes para satisfacer las necesidades de tecnologías en cómputo y comunicación de gobiernos, seguridad social, escuelas y cualquier tipo de organización²⁴.

Sentido de Pertenencia de los empleados: Supone que el ser humano desarrolle una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Este sentido, por otra parte, confiere una conducta activa al individuo que está dispuesto a defender su grupo y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión a la comunidad de manera pública²⁵.

Fidelización del Asociado: Pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente.

5.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

A continuación se presentará la Matriz de Perfil Competitivo donde se tomaron cada uno de los factores críticos descritos en el punto anterior, y se le dio peso a cada uno teniendo en cuenta su importancia respecto a los demás factores dando una sumatoria de 100%.

Luego, en la columna valor se calificó el factor en cada una de las instituciones con las cuales se está realizando la comparación utilizando una escala de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la empresa en ese factor.

²³ http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-tasas-interes-competitivas-info_491836/.

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n

²⁵ <http://definicion.de/sentido-de-pertenencia/#ixzz3X27faZEq>

Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso		FONEHUV		FONDESARROLLO		COUNIVALLE		FONVALLE	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Disponibilidad de recursos	18%	0.18	2.50	0.45	4.00	0.72	3.00	0.54	4.00	0.72
Amplio portafolio	15%	0.15	3.50	0.53	3.50	0.53	2.00	0.3	4.00	0.6
Cobertura de asociados	12%	0.12	2.50	0.30	2.00	0.24	2.50	0.3	3.00	0.36
Agilidad administrativa	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.3	4.00	0.4
Tasas de interés	10%	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.3	4.00	0.4
Sistema de comunicación	10%	0.10	2.50	0.25	3.50	0.35	2.00	0.2	4.00	0.4
Fidelización del asociado	10%	0.10	2.00	0.20	2.50	0.25	3.00	0.3	4.00	0.4
Trayectoria en el mercado	5%	0.05	3.50	0.18	3.50	0.18	3.00	0.15	4.00	0.2
Eventos realizados	5%	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.2
Pertenencia de los empleados	5%	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.2
TOTAL	100%	1.00	28.50	2.80	31.00	3.17	27.50	2.69	37.00	3.88

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, de acuerdo a los factores claves de éxito calificados, la empresa de economía solidaria con mayor puntuación fue el Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle – Fonvalle, con valor sopesado igual a 3,86, lo cual quiere decir que su desempeño es de alta calidad ya que cuenta con dichos factores claves de éxito, de allí le sigue el Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca – Fondesarrollo con un valor sopesado igual a 3,19, en tercer lugar está el Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV con 2,80 y finalmente está la Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle – COUNIVALLE con un valor sopesado igual a 2,72.

Los factores claves de éxito con mayor peso en las empresas analizadas son: la trayectoria en el mercado, la disponibilidad de recursos y en tercer lugar la agilidad administrativa y tasas de interés competitivas. En cuanto a la trayectoria en el mercado, la empresa mejor calificada fue Fondesarrollo con 40 años de trayectoria, la empresa con la calificación más baja es el FONEHUV con 20 años.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, las mejores calificadas son Fonvalle y Fondesarrollo, en el caso del FONEHUV este factor crítico de éxito alcanza un valor menor 2,5 debido a la dependencia económica que sostienen la empresa solidaria con el Hospital Universitario del Valle, ya que su mayor fuente de recursos financieros está el recaudo de la nómina de los empleados del Hospital y viéndose obligada a buscar recursos financieros externos.

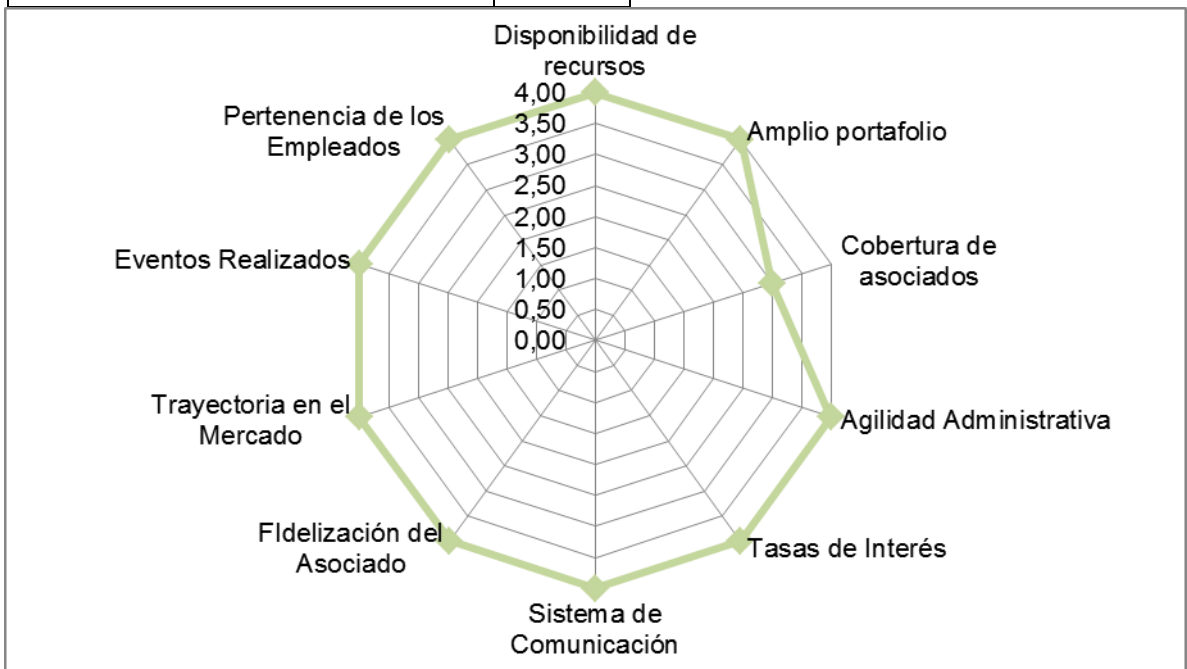
Respecto a la agilidad administrativa, la empresa mejor calificada fue Fonvalle y las tres restantes alcanzan la misma calificación 3, estas calificaciones son las mismas para las tasas de interés competitivas.

5.3 MATRIZ RADIAL DE COMPARACIÓN

A continuación se presentaran las gráficas radial de valor y de valor sopesado para cada una de las empresas solidarias, las cuales son una herramienta efectiva de comparación que muestran las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor, además del desempeño de FONEHUV, empresa objeto de estudio frente a las demás organizaciones con las cuales se está comparando.

Gráfica 56. Radial del Benchmarking – Valor – FONVALLE

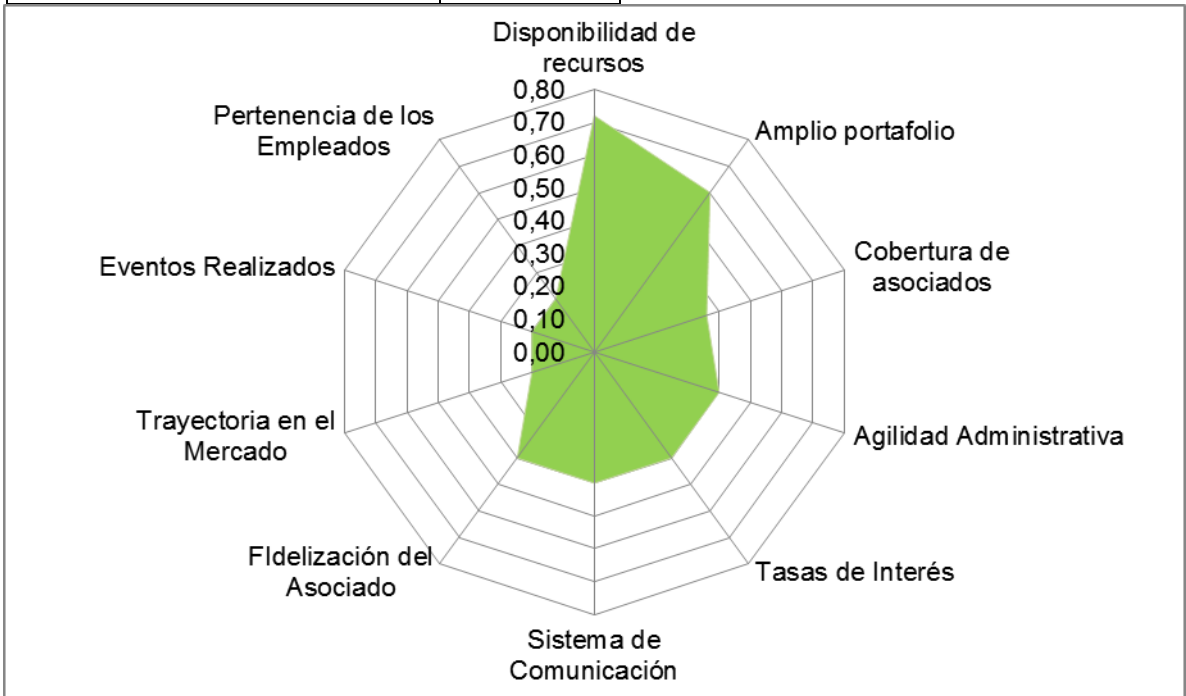
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR
Disponibilidad de recursos	4.00
Amplio portafolio	4.00
Cobertura de asociados	3.00
Agilidad Administrativa	4.00
Tasas de Interés	4.00
Sistema de Comunicación	4.00
Fidelización del Asociado	4.00
Trayectoria en el Mercado	4.00
Eventos Realizados	4.00
Pertenencia de los Empleados	4.00
Total	37.00



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 57. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONVALLE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR SOPEADO
Disponibilidad de recursos	0.72
Amplio portafolio	0.6
Cobertura de asociados	0.36
Agilidad Administrativa	0.4
Tasas de Interés	0.4
Sistema de Comunicación	0.4
Fidelización del Asociado	0.4
Trayectoria en el Mercado	0.2
Eventos Realizados	0.2
Pertenencia de los Empleados	0.2
Total	3.88

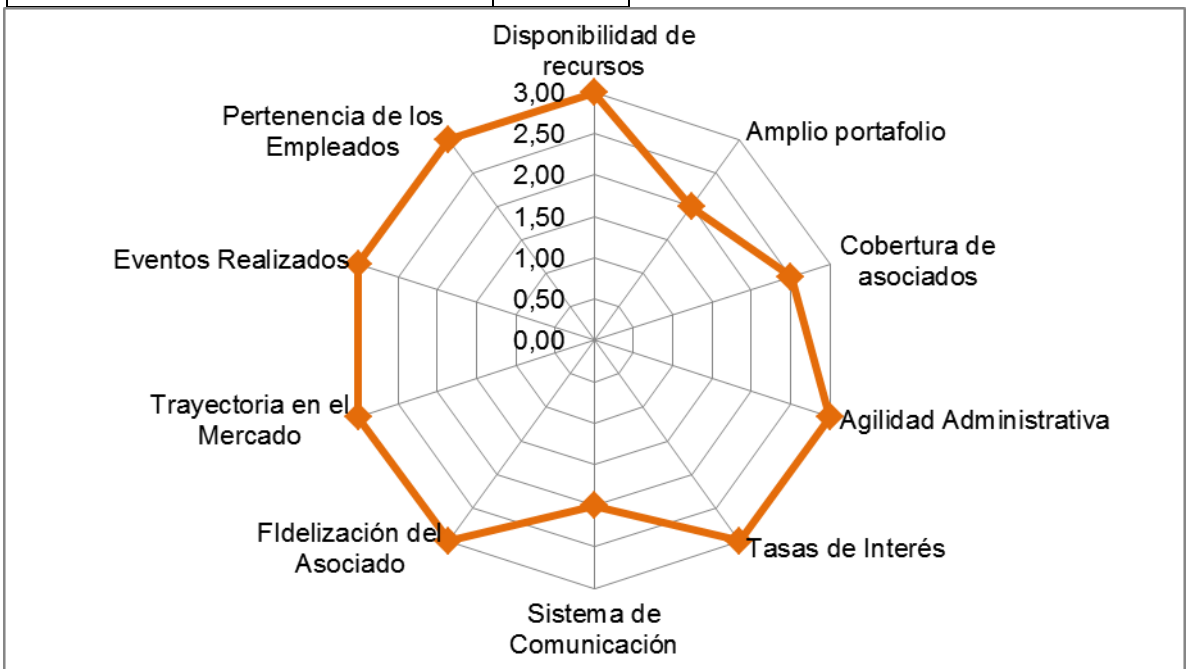


Fuente: Elaboración propia

El Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle - FONVALLE, tiene un excelente desempeño en la disponibilidad y la amplitud de su portafolio de servicios. Tiene un desempeño aceptable en la mayoría de los factores analizados como son: agilidad administrativa, tasas de interés competitivas, sistema de información y comunicación y la fidelización de sus asociados.

Gráfica 58. Radial del Benchmarking – Valor – COUNIVALLE

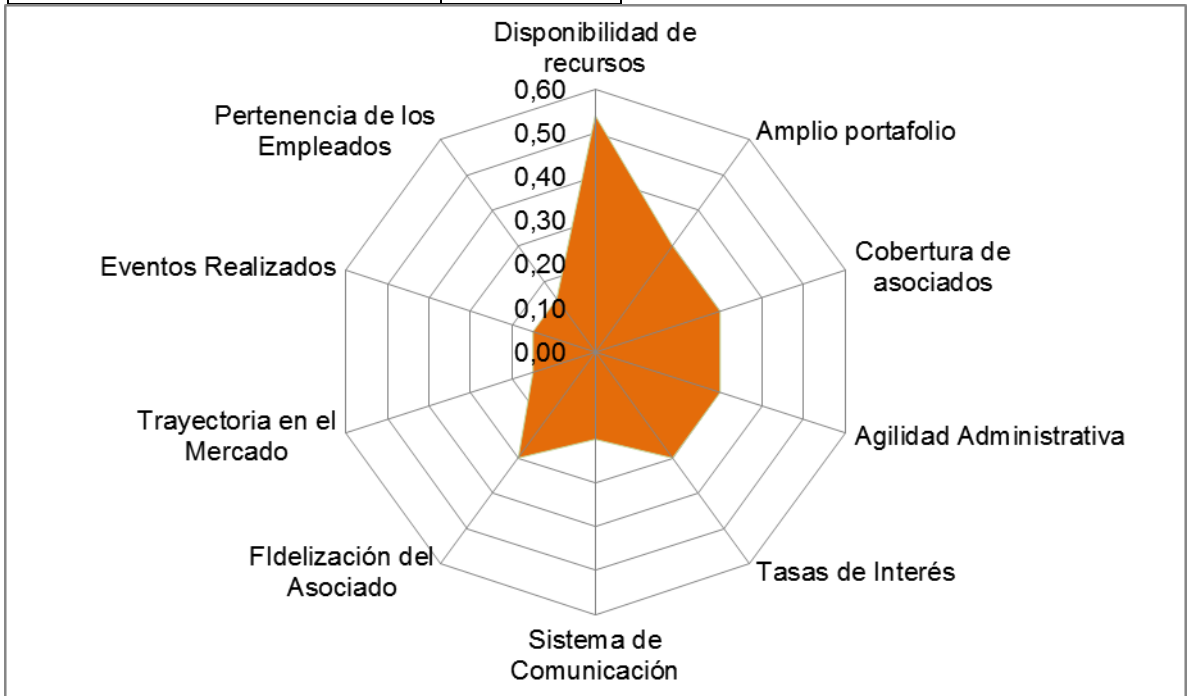
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR
Disponibilidad de recursos	3.00
Amplio portafolio	2.00
Cobertura de asociados	2.50
Agilidad Administrativa	3.00
Tasas de Interés	3.00
Sistema de Comunicación	2.00
Fidelización del Asociado	3.00
Trayectoria en el Mercado	3.00
Eventos Realizados	3.00
Pertenencia de los Empleados	3.00
Total	27.50



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 59. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – COUNIVALLE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR SOPEADO
Disponibilidad de recursos	0.54
Amplio portafolio	0.3
Cobertura de asociados	0.3
Agilidad Administrativa	0.3
Tasas de Interés	0.3
Sistema de Comunicación	0.2
Fidelización del Asociado	0.3
Trayectoria en el Mercado	0.15
Eventos Realizados	0.15
Pertenencia de los Empleados	0.15
Total	2.69

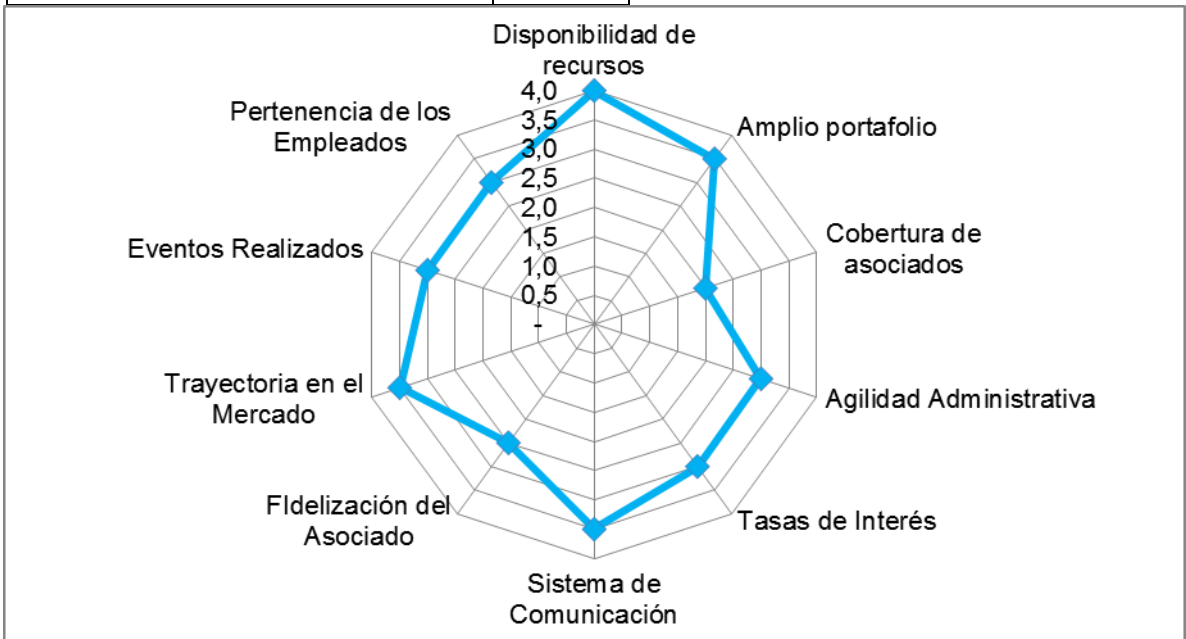


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las ilustraciones anteriores, la Cooperativa de Egresados de la Universidad del Valle, COUNIVALLE, tiene un excelente desempeño en la disponibilidad de recursos, alcanza un desempeño crítico en factores de éxito como trayectoria en el mercado, eventos realizados para los asociados y sus familias y sentido de pertenencia de los empleados.

Gráfica 60. Radial del Benchmarking – Valor – FONDESARROLLO

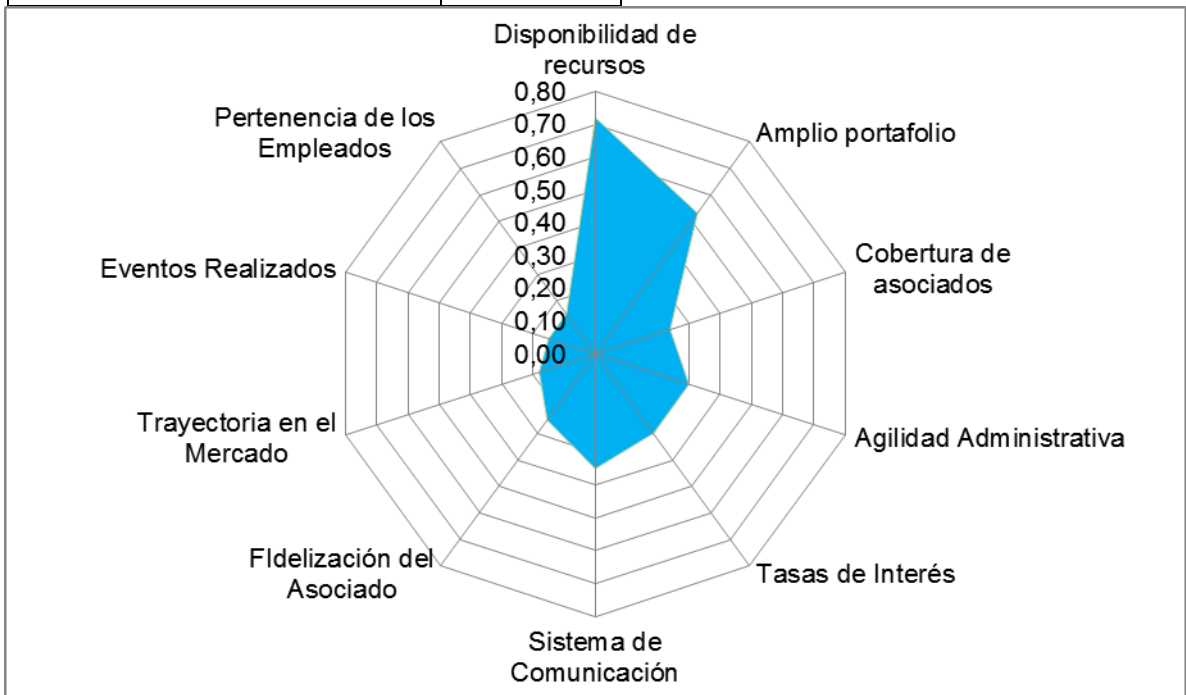
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR
Disponibilidad de recursos	4.00
Amplio portafolio	3.50
Cobertura de asociados	2.00
Agilidad Administrativa	3.00
Tasas de Interés	3.00
Sistema de Comunicación	3.50
Fidelización del Asociado	2.50
Trayectoria en el Mercado	3.50
Eventos Realizados	3.00
Pertenencia de los Empleados	3.00
Total	31.00



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 61. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONDESARROLLO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR SOPESADO
Disponibilidad de recursos	0.72
Amplio portafolio	0.53
Cobertura de asociados	0.24
Agilidad Administrativa	0.30
Tasas de Interés	0.30
Sistema de Comunicación	0.35
Fidelización del Asociado	0.25
Trayectoria en el Mercado	0.18
Eventos Realizados	0.15
Pertenencia de los Empleados	0.15
Total	3.17

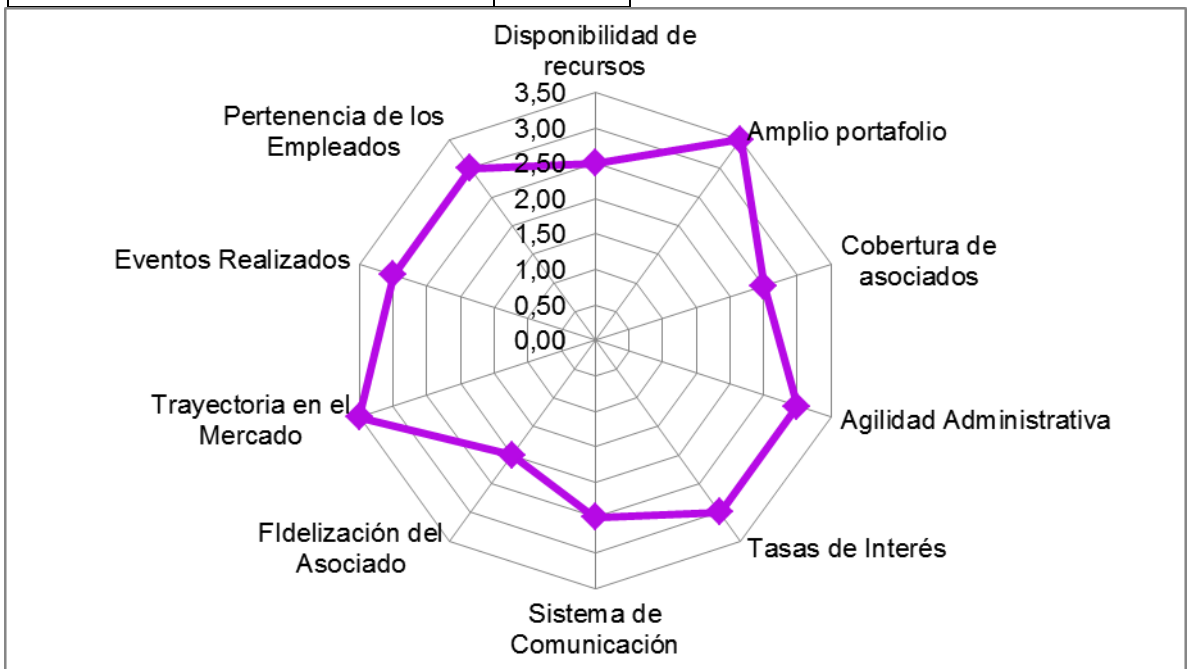


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las ilustraciones anteriores, el Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca FONDESARROLLO, tiene un excelente desempeño en el factor disponibilidad de recursos. Un desempeño aceptable en cuanto al amplio portafolio de servicios y beneficios y crítico en dos factores como son la realización de eventos para los asociados y sus familias y el sentido de pertenencia de sus empleados.

Gráfica 62. Radial del Benchmarking – Valor – FONEHUV

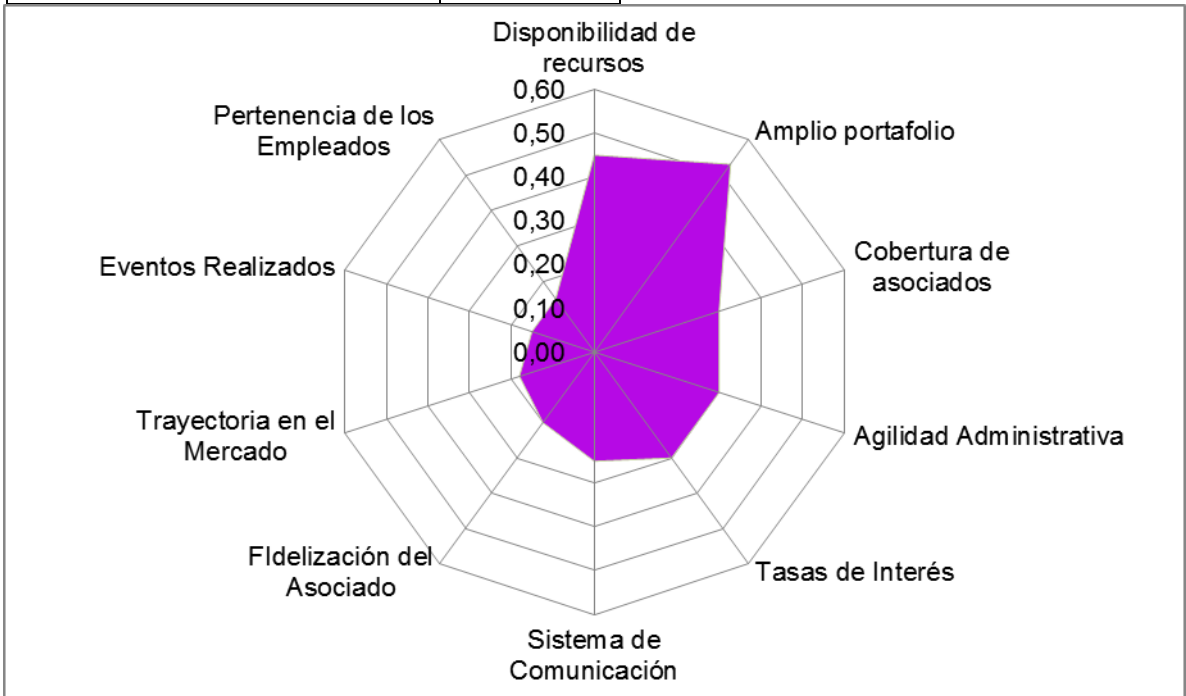
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR
Disponibilidad de recursos	2.50
Amplio portafolio	3.50
Cobertura de asociados	2.50
Agilidad Administrativa	3.00
Tasas de Interés	3.00
Sistema de Comunicación	2.50
Fidelización del Asociado	2.00
Trayectoria en el Mercado	3.50
Eventos Realizados	3.00
Pertenencia de los Empleados	3.00
Total	28.50



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 63. Radial del Benchmarking – Valor Sopesado – FONEHUV

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	VALOR SOPEADO
Disponibilidad de recursos	0.45
Amplio portafolio	0.53
Cobertura de asociados	0.30
Agilidad Administrativa	0.30
Tasas de Interés	0.30
Sistema de Comunicación	0.25
Fidelización del Asociado	0.20
Trayectoria en el Mercado	0.18
Eventos Realizados	0.15
Pertenencia de los Empleados	0.15
Total	2.81



Fuente: Elaboración propia

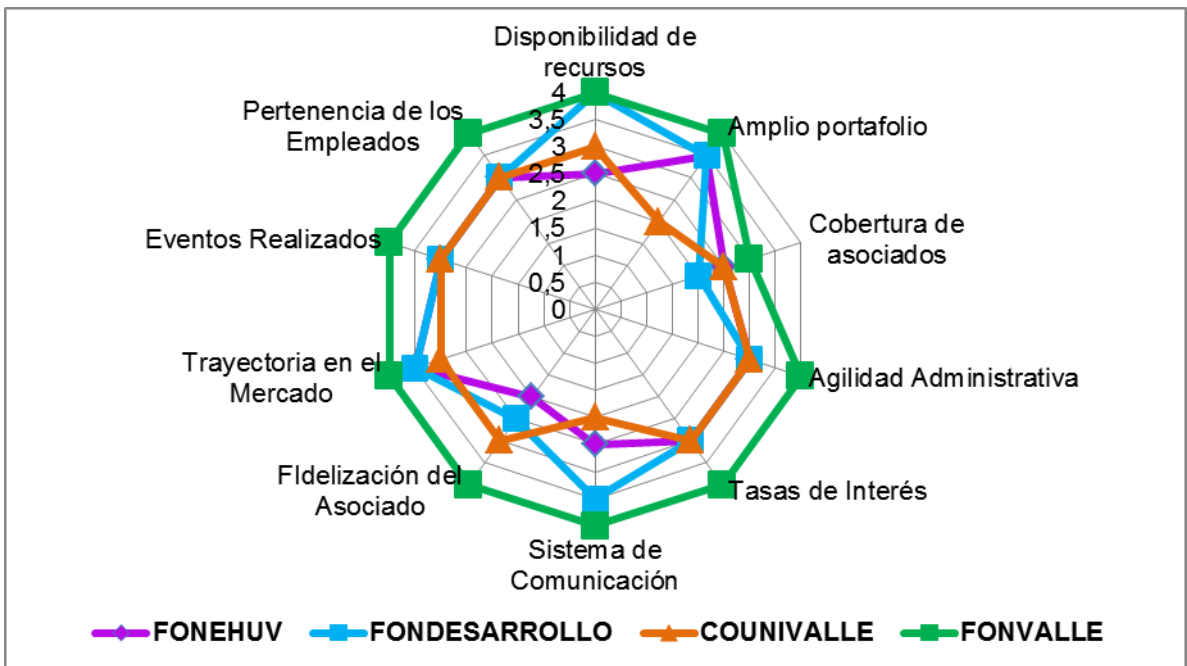
El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle - FONEHUV, tiene un apropiado desempeño en la amplitud de su portafolio de servicios y la disponibilidad de los recursos. Tiene un desempeño aceptable en factores como son: la cobertura de asociados, la agilidad administrativa y tasas de interés competitivas.

Cuadro 14. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FONEHUV	FONDESARROLLO	COUNIVALLE	FONVALLE
Disponibilidad de recursos	2.50	4.00	3.00	4.00
Amplio portafolio	3.50	3.50	2.00	4.00
Cobertura de asociados	2.50	2.00	2.50	3.00
Agilidad Administrativa	3.00	3.00	3.00	4.00
Tasas de Interés	3.00	3.00	3.00	4.00
Sistema de Comunicación	2.50	3.50	2.00	4.00
Fidelización del Asociado	2.00	2.50	3.00	4.00
Trayectoria en el Mercado	3.50	3.50	3.00	4.00
Eventos Realizados	3.00	3.00	3.00	4.00
Pertenencia de los Empleados	3.00	3.00	3.00	4.00
Total	28.50	31.00	27.50	39.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 64. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor



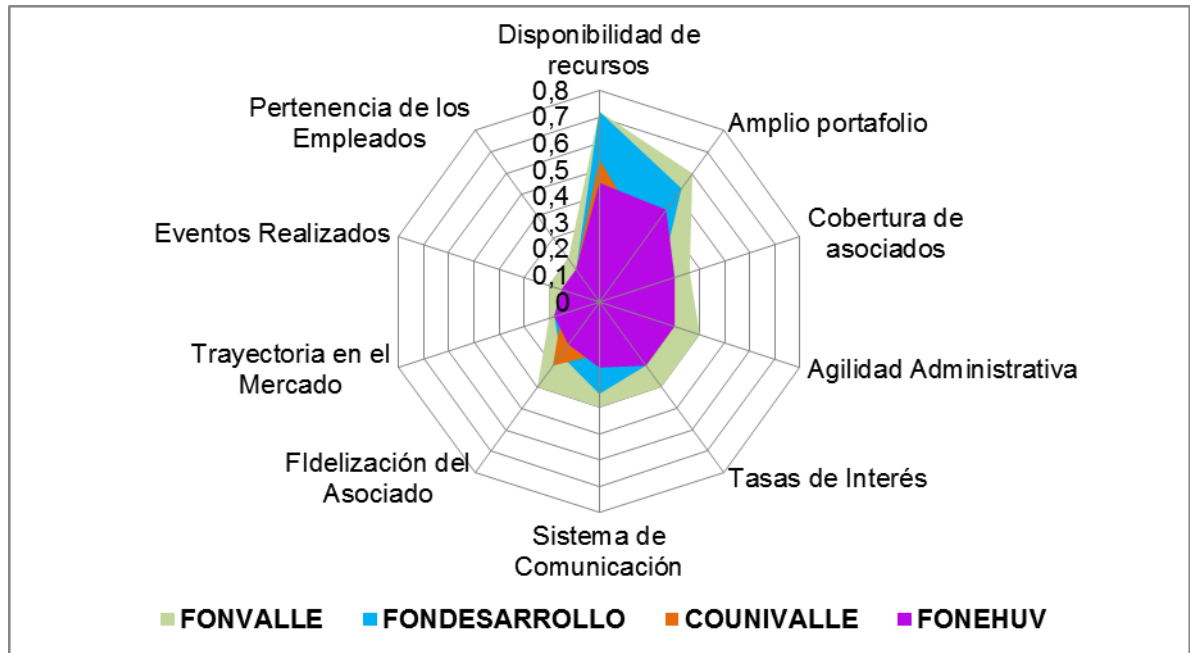
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor Sopesado

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FONVALLE	FONDESARROLLO	COUNIVALLE	FONEHUV
Disponibilidad de recursos	0.72	0.72	0.54	0.45
Amplio portafolio	0.6	0.53	0.3	0.53
Cobertura de asociados	0.36	0.24	0.3	0.30
Agilidad Administrativa	0.4	0.30	0.3	0.30
Tasas de Interés	0.4	0.30	0.3	0.30
Sistema de Comunicación	0.4	0.35	0.2	0.25
Fidelización del Asociado	0.4	0.25	0.3	0.20
Trayectoria en el Mercado	0.2	0.18	0.15	0.18
Eventos Realizados	0.2	0.15	0.15	0.15
Pertenencia de los Empleados	0.2	0.15	0.15	0.15
Total	3.88	3.16	2.69	2.80

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 65. Factores Claves de Éxito Comparativo – Valor Sopesado



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo entre las empresas de economía solidaria comparadas lo tiene el Fondo de Empleados de Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE, el cual obtuvo el valor sopesado correspondiente a 3,88 de una calificación máxima posible igual a 4 puntos, le sigue en buen desempeño el Fondo de Empleados y Jubilados de la Gobernación del Valle del Cauca – FONDESARROLLO, el cual obtuvo un valor sopesado de 3,16. La tercera posición la alcanza FONEHUV con un valor sopesado de 2,8, ubicándose en un punto intermedio entre las 4

entidades analizadas; y por ultimo está COUNIVALLE con un valor sopesado de 2,69 mostrando el más bajo desempeño entre el grupo de empresas comparadas.

5.4 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA FONEHUV

El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV debe enfocarse en lograr un nivel de independencia financiera, pues su operación depende totalmente de la transferencia realizada por el Hospital Universitario bajo el concepto de descuento realizado a los empleados. FONEHUV debe lograr también, mejorar su liquidez basándose en la captación de recursos de ahorros de sus asociados, pues así alcanzaría mayor disponibilidad de capital de trabajo.

Dentro del factor de éxito amplio portafolio de servicios y beneficios, FONEHUV debe considerar como beneficio para sus asociados y grupo familiar la línea de crédito y capacitación para crear microempresa, pues a través de esta línea de servicio se lograría impactar en mayor proporción el nivel de ingresos y calidad de vida de las familias asociadas.

En cobertura de asociados, es pertinente continuar fortaleciendo el mercadeo interno, diseñando y aplicando nuevas tácticas de mercadeo interno para la captación de asociados potenciales.

Para incrementar la agilidad administrativa (facilidad y rapidez en los trámites), el Fondo debe trabajar en la estandarización de un Sistema de Gestión Integral que incluya el modelo de operación por procesos, para racionalizar mucho más los procedimientos y trámites relacionados.

Para mantener o mejorar su competitividad en tasas de interés, se recomienda la búsqueda de recursos de bajo costo que permitan ofrecer a sus asociados mejores tasas.

Para mejorar el desempeño en el factor sistema de información y comunicación, se invita a FONEHUV a trabajar en el desarrollo de tecnologías que permitan la comunicación en línea, asertiva y efectiva con sus asociados, el mejoramiento de su página web, etc.

Para mejorar la fidelización de sus asociados, el Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle debe buscar estrategias que sensibilicen a los asociados frente a la realidad de ser propietarios de la empresa solidaria y por ello corresponsables de su desarrollo, éxito o fracaso. FONEHUV debe continuar trabajando en la consolidación de una imagen corporativa independiente para comprometer mucho más a sus asociados.

Para incrementar el sentido de pertenencia de los empleados se requiere formular un programa para la gestión del talento humano a través del cual se lleven a cabo

subprogramas como la capacitación, evaluación del desempeño, incentivos, salud y seguridad en el trabajo y demás temas relacionados con la administración del personal.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL

A partir del nombramiento de un Gerente de planta en FONEHUV, se inició un proceso de gestión administrativa basado en el logro de objetivos puntuales tales como, crecimiento de la base social, recuperación de la cartera de crédito en mora, crecimiento de la cartera de crédito, recuperación de la imagen de la entidad, reconfigurar las áreas de apoyo a la gestión administrativa por medio del establecimiento de funciones y procedimientos de calidad de los servicios ofrecidos a su base social y terceros en general.

En la actualidad, FONEHUV cuenta con buena imagen corporativa, como resultado de los procesos y procedimientos aplicados en el marco de la confianza y la responsabilidad.

El estilo gerencial actual, se ha caracterizado por la transparencia y la promoción del conocimiento, difusión y aplicación de la normatividad vigente.

El proceso de planeación estratégica no ha sido sistemático en el tiempo. Desde el año 2013 se viene realizando la función gerencial de la planeación con mayor grado de formalidad, sólo hasta el 2015 como ejercicio gerencial, metodológico, se viene trabajando en la formulación del plan estratégico a seguir durante los siguientes 5 años 2015-2020

A pesar de que no se cuenta con un sistema integral de evaluación a la gestión, la gestión de la empresa solidaria se revisa mensualmente en sesiones de Junta Directiva y se consolida anualmente en un informe general, el cual se distribuye a todos los asociados y demás partes interesados.

Los procesos y procedimientos administrativos y gerenciales cuentan con controles los cuales no están normalizados pero se aplican en el desempeño del proceso.

La Gerencia General y administrativa se caracteriza por su estilo participativo y asequible a los diferentes niveles de administración.

La gestión documental realizada por la empresa no está estandarizada en un programa y en proceso, se lleva a cabo de manera intrínseca a cada proceso de la empresa más no existen lineamientos, ni procedimientos normalizados para el ciclo vital del documento.

La Gerencia dispone de medios y canales de comunicación para divulgación de la información hacia los asociados, grupos de interés, correos, página web y

reuniones.

El proceso gerencial y administrativo, cuenta con competencias y atribuciones adecuadas para el desempeño. Realiza ciclos de mejoramiento PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), en la gestión.

A través del proceso gerencial y administrativo, se promueve e inculca en todos los niveles de operación la existencia y cumplimiento de los estatutos y reglamentos, la democracia, la responsabilidad y empoderamiento de los asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo.

Un aspecto que cobra relevante importancia en gestión gerencial y administrativa de FONEHUV es el hecho de que no se cuente con un alto nivel de compromiso por parte de algunos directivos.

Cuadro 16. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Gestión Administrativa y Gerencial

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Buena imagen corporativa FONEHUV.	F				X
Conocimiento, difusión y aplicación de la normatividad vigente.	F				X
Proceso de planeación estratégica no sistemático en el tiempo.	D		X		
Controles para el proceso sin normalizar.	D	X			
Inexistencia de un sistema de evaluación a la gestión.	D		X		
Accesibilidad a los diferentes niveles de administración.	F			X	
Inexistencia de un proceso de gestión documental.	D	X			
Medios y canales de comunicación para divulgación de información hacia los Asociados: correos, página web, WhatsApp, reuniones.	D	X			
Proceso de comunicación efectivo y con énfasis en marketing interno.	D	X			
Nivel Gerencial con competencias adecuadas para el desempeño.	F				X
Ciclos de mejoramiento PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), en los procesos de gestión administrativa y gerencial.	F				X

1/2

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Existencia y cumplimiento de los Estatutos y reglamentos.	F				X
Bajo nivel de responsabilidad y empoderamiento de los asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo.	D	X			
Inexistencia de un Sistema Integral de Gestión.	D	X			
Democracia.	F				X
Bajo nivel de compromiso por parte de algunos directivos	D	X			

2/2

Elaboración propia

DM Debilidad Mayor, dm debilidad menor, fm fortaleza menor, FM Fortaleza Mayor.

6.2 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: COMUNICACIÓN

Actualmente el proceso de comunicación de la empresa solidaria no está estandarizado, desde sus inicios el alcance dado fue limitado y orientado al diseño y distribución de medios de información (boletines, folletos, informes de gestión), entre la población asociada.

El proceso cuenta con una profesional competente, a su vez este presenta unas debilidades de índole financiero (recursos económicos destinados para tal fin), no hay políticas, programas y procedimientos documentados.

La utilización de los sistemas de información (Hardware y Software), ha permitido a la empresa ofrecer información actualizada y en tiempo real a todas las instancias interesadas, tales como: la administración para la toma de decisiones efectivas y de calidad; a los asociados, a través de diferentes medios: boletines, página web, correos electrónicos, intranet HUV; al estado, entes reguladores y de supervisión, quienes exigen información totalmente actualizada.

La empresa solidaria no dispone de un estudio de mercado, que reconozca las necesidades reales y expectativas de los asociados y sus familias. Los resultados obtenidos con este estudio, permite revisar, ajustar y mejorar el amplio portafolio de beneficios y servicios (propios y convenios), que hoy ofrece FONEHUV.

Dentro de FONEHUV, como herramienta gerencial, no se aplican procedimientos o metodologías para caracterizar a la población asociada y medir la satisfacción de los clientes. Se desarrollan campañas de mercadeo interno para promoción de servicios y captación de nuevos asociados.

Todas estas actividades buscan que FONEHUV se la primera y mejor opción para sus asociados y lograr de ellos, un alto nivel de fidelización.

De igual manera, se socializa información periódica por parte de los órganos administrativos del fondo de empleados, sobre la gestión realizada al interior de la empresa para con ello, crear confianza y credibilidad en los asociados.

Cuadro 17. Análisis Interno –Área de Gestión o Proceso: Comunicaciones

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Amplio portafolio (propios y convenios) de servicios.	F				X
Medición de la satisfacción de los asociados.	D	X			
Campañas de mercadeo interno para promoción de servicios y captación de nuevos asociados	F				X
Caracterización de la población asociada.	D	X			
Baja fidelización de los asociados.	D	X			
Estudio de mercado para desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los asociados y sus familias.	D	X			
Información periódica por parte de los órganos de administración del fondo de empleados, sobre la gestión realizada al interior de la empresa para con ello, crear confianza y credibilidad en los asociados.	F				X

Fuente: Elaboración propia

DM Debilidad Mayor, dm debilidad menor, fm fortaleza menor, FM Fortaleza Mayor

6.3 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: OPERACIONES

Para la operación de los diferentes procesos y procedimientos de la empresa se establecieron manuales de funciones y la reubicación de algunos cargos, con base en el perfil de los colaboradores, lo que ha permitido operaciones más ágiles y resultados óptimos en la cadena productiva interna de FONEHUV, así como en la mejor atención de nuestros asociados.

Si bien no se tiene un sistema de cualificación y evaluación de los colaboradores, estos cumplen cabalmente con sus funciones. Existe una buena cultura de trabajo en equipo; se está trabajando en estandarizar los manuales de procesos y procedimientos.

Permanentemente se realiza mantenimiento a la infraestructura y dotación de la empresa para la buena presentación de las oficinas; las cuales están equipadas

con los implementos necesarios para la gestión y oportuna atención a los asociados y terceros relacionados; también se dispone de tecnología de la información y bases de datos actualizadas para el óptimo manejo y entrega de información. Aunque el acceso a las oficinas del fondo de empleados genera algunos inconvenientes por situaciones de riesgo físico y de contaminación ambiental, también es cierto que su ubicación se considera estratégica dentro del HUV, generando beneficios por su cercanía con los asociados y de estos con FONEHUV.

La empresa realiza con oportunidad y calidad sus reportes de información a organismos competentes.

Para la validación de identidad y utilización de los servicios, FONEHUV dispone y utiliza el sistema biométrico como complemento de la presentación de la cédula, lo cual contribuye a agilizar los procedimientos.

FONEHUV dispone de una infraestructura cómoda y funcional para la operación de su objeto social.

La población asociada manifiesta e insiste en la realización de actividades que incluyan a su grupo familiar en actividades recreativas.

La empresa, consciente de su responsabilidad con la sociedad y comprometida con el bienestar de sus asociados, busca contribuir a una mejor calidad de vida a través de ferias empresariales y otras actividades de fomento empresarial.

Cuadro 18. Análisis Interno -Área de Gestión o Proceso: Operaciones

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Mantenimiento de Infraestructura y Dotación.	D		X		
Logística para atención de los asociados y stakeholders.	F				X
Ausencia de un sistema de cualificación y evaluación de los colaboradores.	D	X			
Reportes de información a organismos competentes.	F				X
Cultura de trabajo en equipo.	F				X
Tecnología de la información disponible	F				X
Acceso a la oficinas del fondo piso (3 – gradas).	F			X	
Utilización del biométrico, en lugar de exigir la cédula.	F				X

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Inclusión del grupo familiar en actividades recreativas del fondo de empleados.	F			X	
Oficina bien dotada con los implementos necesarios para la gestión y atención a los asociados.	F				X
Disponibilidad de dotación y herramientas de trabajo para la ejecución de los procesos y procedimientos.	F				X
Privacidad en la atención de los asociados.	D		X		
Ubicación estratégica de FONEHUV.	F				X
Cada empleado cumple a cabalidad sus funciones, a pesar de no existir los manuales de procesos y procedimientos.	D		X		
Fomento empresarial entre los asociados y sus beneficiarios.	F			X	

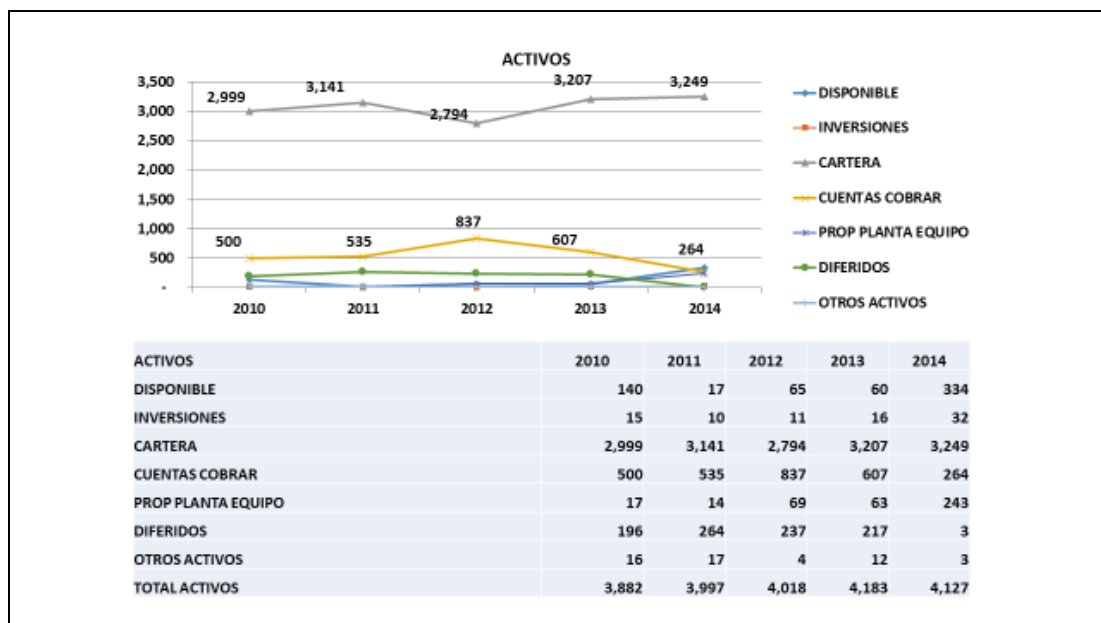
2/2

DM Debilidad Mayor, dm debilidad menor, fm fortaleza menor, FM fortaleza mayor.
Elaboración propia

6.4 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: FINANZAS

Realizando el análisis de la evolución económica de FONEHUV en los últimos cinco años, iniciando desde el año 2010 y terminando en el año 2014, se encontraron las siguientes cifras:

Gráfica 66. Activos

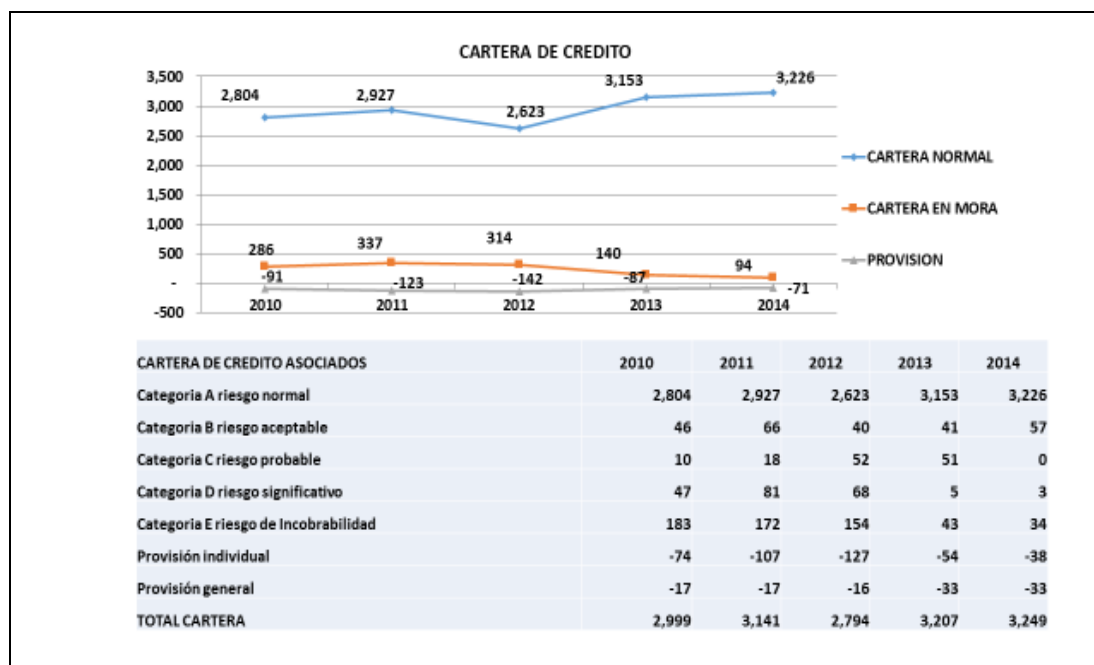


Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

La evolución de los activos, permite observar una tendencia de crecimiento en los últimos cinco años, en los cuales las cuentas más representativas son la cartera de crédito con un crecimiento de \$245 millones de pesos en el mismo periodo; las cuentas por cobrar presentan diferente variación en los años de referencia, debido básicamente por los descuentos de nómina pendientes de cancelar por parte del HUV.

CARTERA DE CRÉDITO. La tendencia de la cartera de crédito, es de crecimiento y se continúa en el proceso de la recuperación de la morosidad, especialmente en el último periodo 2012-2014. La cartera calificada en categoría A, presentó un crecimiento en pesos de \$603 millones de pesos y en porcentaje el 23%, al pasar de \$2623 millones de pesos a \$3226 millones de pesos; este resultado se ha podido lograr por la disponibilidad de recursos financieros con que cuenta el Fondo de Empleados, así como también a la gestión del equipo humano y jurídico de FONEHUV, que continúa cada día en el proceso de recuperación de la cartera, la cual se encontraba sin cumplimiento en los pagos y con mala clasificación, de donde se tiene en el año 2012, el valor de \$314 millones de pesos y se logra bajar a \$94 millones de pesos en el año 2014, lo que representa una disminución total de cartera en mora, del 70%. Es importante resaltar, que del total de los activos, el 80% corresponde a la cartera de crédito colocada en nuestros Asociados.

Gráfica 67. Cartera de Crédito

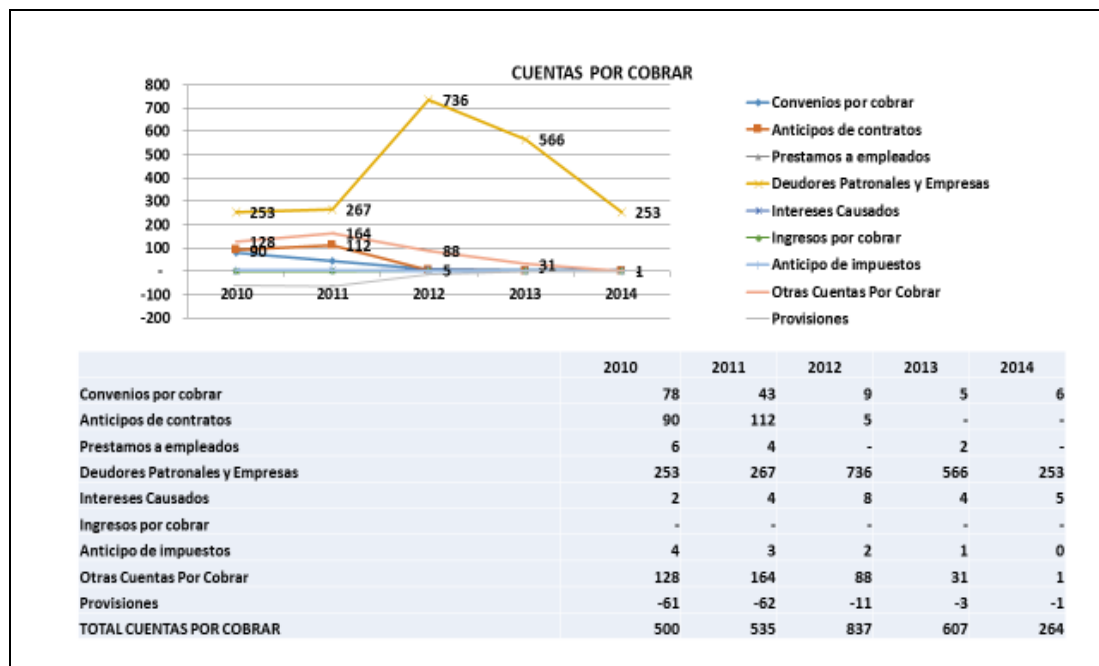


Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

CUENTAS POR COBRAR. En las Cuentas por cobrar, la partida más importante es Deudores Patronales y Empresas, que contiene los descuentos de nómina

efectuados por el HUV y no trasladados a FONEHUV; en el último semestre se han efectuado puntualmente las transferencias de descuentos por parte del HUV, lo que representa una disminución en este rubro y que al cierre de 2012, representan \$736 millones de pesos y al cierre de 2014, asciende a \$253 millones de pesos. Otras cuentas representativas son Anticipos de Contratos y Otras Cuentas por Cobrar, las cuales fueron objeto de depuración en el año 2013 y 2014, de donde se castigó de estas cuentas el valor de \$29 millones de pesos, siendo contabilizados en cuentas de orden y a la fecha, se encuentran en poder de los abogados de FONEHUV, los cuales entablaron los procesos jurídicos correspondientes, con el fin de recuperar dichos recursos; de igual manera, se reportaron como cartera castigada ante las centrales de riesgo como obligación legal, con el objeto de limpiar el balance general, de cifras con un alto riesgo de incobrabilidad y que fueron asumidas en Diciembre del año 2014, con la entrada en vigencia del proceso de convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Gráfica 68. Cuentas por Cobrar

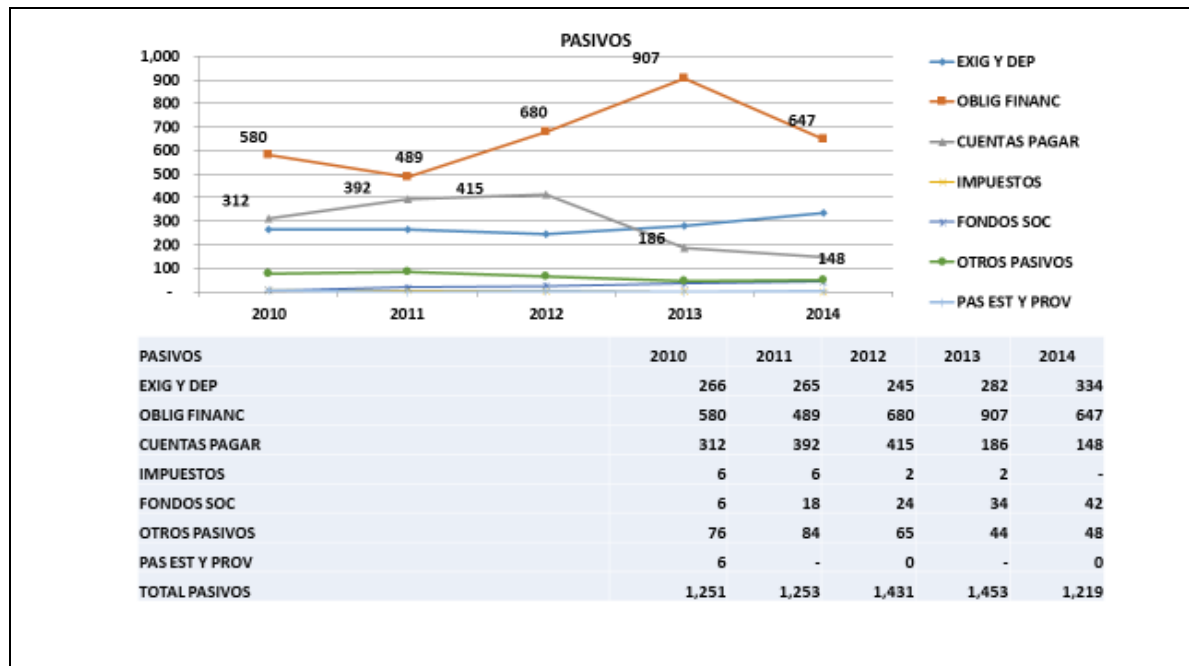


Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO. En la cuenta Disponible, se cierra el año 2014, con un saldo en Bancos y Caja General de \$334 millones de pesos; la cuenta Inversiones, representada en CDAT del Banco Coopcentral e inversión en aportes con entidades de integración y servicios del sector solidario como Coopcentral, Servivir, Confecoop Valle, por valor de \$32 millones de pesos, de los cuales \$17 millones de pesos, corresponden a obligación legal del Fondo de Liquidez por el Ahorro Permanente y Contractual. La Propiedad, Planta y Equipo, presenta un

crecimiento en este año, por el traslado de la cuenta diferidos que representa el valor de la construcción de las oficinas, la cual se disminuye cada año en el valor de uso o ajuste por los años de Comodato, otorgado por el HUV, dicho valor a la fecha es de \$186,6 millones de pesos. La cuenta Diferidos contiene el valor de los seguros que protegen el Fondo de Empleados, por la vigencia en curso.

Gráfica 69. Pasivos

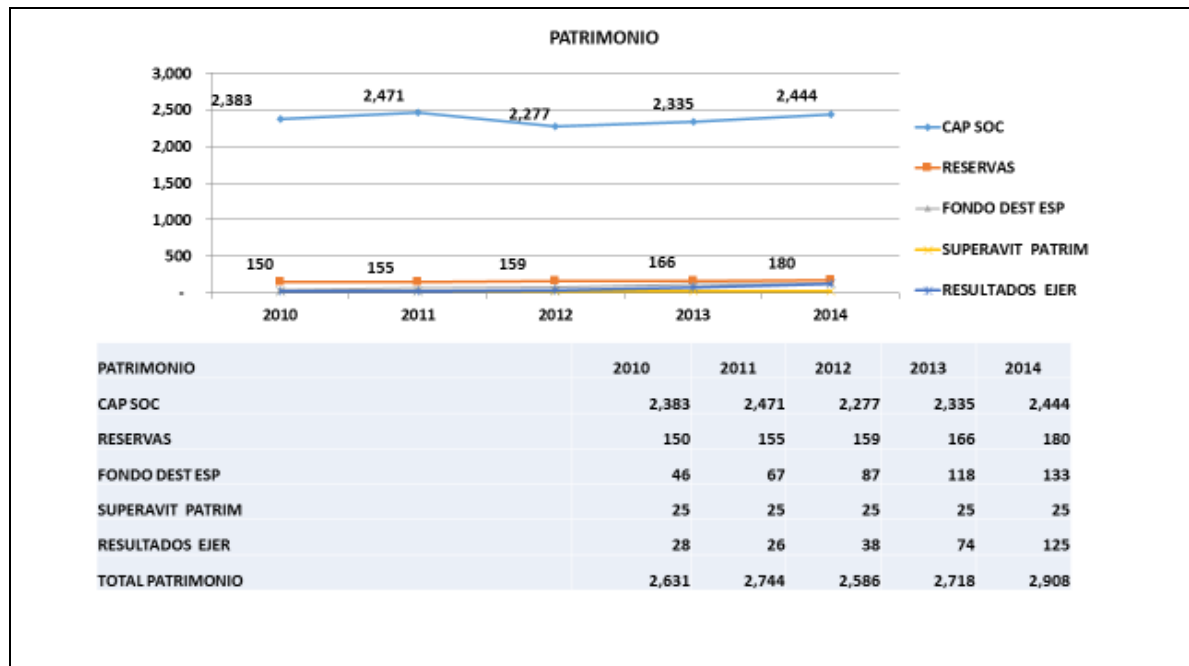


Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

Los pasivos representan las cuentas de financiación del Fondo de Empleados, las cuales están constituidas por: Exigibilidades y Depósitos, que representan las cuentas de Ahorro Permanente, las cuales se capitalizan con el 10% de los aportes mensuales que realizan los Asociados y que a Diciembre 31 de 2014, equivalen a \$256,4 millones de pesos y los Ahorros Contractuales, que son líneas de ahorro abiertas por FONEHUV para que los Asociados ahorren para diferentes actividades como son educación, vivienda, recreación, línea empresarial, línea decembrina, las cuales tienen tasas de interés muy competitivas de acuerdo a los montos, tiempo y cantidad; al cierre del año 2014, su saldo es de \$77,5 millones de pesos. La cuenta más representativa del Pasivo, son las Obligaciones Financieras, que representan \$646,6 millones de pesos al cierre del 2014 y son producto del acuerdo financiero con el Banco Coopcentral, que ha permitido el cumplimiento en la colocación de cartera de crédito y en la cancelación de cuentas por pagar; estas cuentas han sido objeto en el último periodo de un cumplimiento estricto en su cancelación, sin permitir su acumulación para no perjudicar a los proveedores ni desbalancear el flujo de caja; es así como de \$186 millones de pesos en el periodo anterior, se redujeron a \$140,6 millones de pesos en el

presente ejercicio. Los Fondos Sociales, presentan un leve incremento sin desatender su finalidad y razón de ser; los Otros Pasivos, representan las prestaciones sociales consolidadas y las cuentas de recaudo de terceros, de las cuales las más importantes son las del Banco de Bogotá y Coopcentral, por los créditos concedidos a los Asociados de FONEHUV.

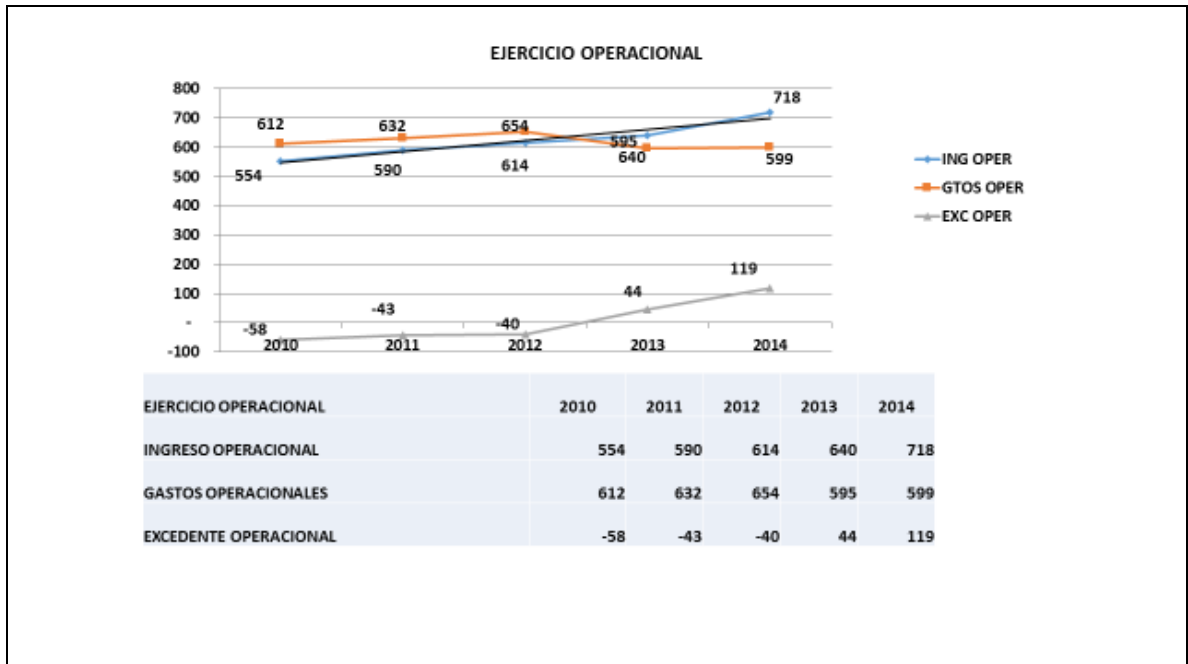
Gráfica 70. Patrimonio



Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

La principal cuenta del Patrimonio, es los Aportes Sociales que presentan en el último año, un crecimiento de \$109 millones de pesos, al pasar de \$2335 millones de pesos a \$2444 millones de pesos; la cuenta de Reservas, presenta un saldo de \$180 millones de pesos, que corresponde a un crecimiento producto de la distribución de excedentes de años anteriores; de igual manera, la cuenta Fondos de Destinación Específica tiene un saldo de \$133 millones de pesos, producto de distribución de excedentes. La cuenta Superávit del Patrimonio, producto de donación efectuada por el HUV en el periodo de constitución y consolidación de FONEHUV. El resultado del ejercicio, resulta de descontar los costos y los gastos de los diferentes ingresos, obtenidos durante el año; presenta un saldo neto de \$125 millones de pesos, que desglosado se explica en ejercicio operacional, que es el producido por el objeto social de FONEHUV y es el siguiente:

Gráfica 71. Ejercicio Operacional

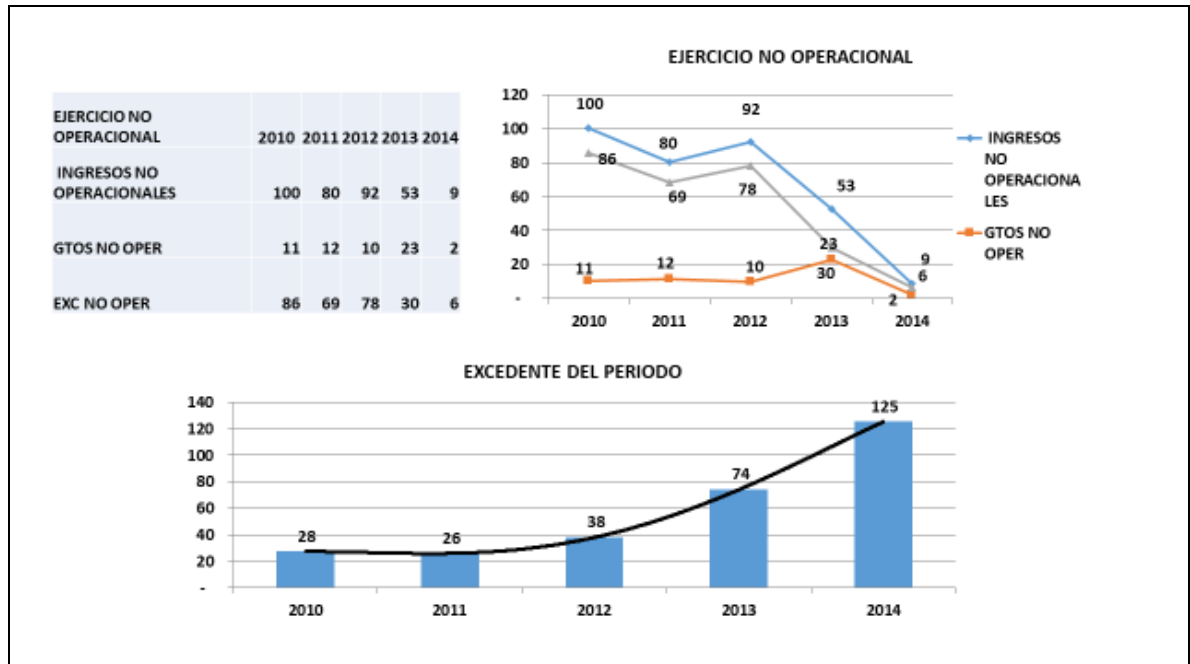


Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

En los años anteriores, los gastos operacionales han sido mayores que los ingresos operacionales, lo que arroja una pérdida operacional, entendiéndose que la obtención de excedentes, se daba por los ingresos no operacionales. Esta situación a partir del año 2013, se revirtió con un plan de ajuste en costos y gastos, por lo cual se logra obtener un excedente operacional de \$119 millones de pesos y un excedente no operacional de \$6 millones de pesos, para un excedente neto de \$125 millones de pesos en el año 2014.

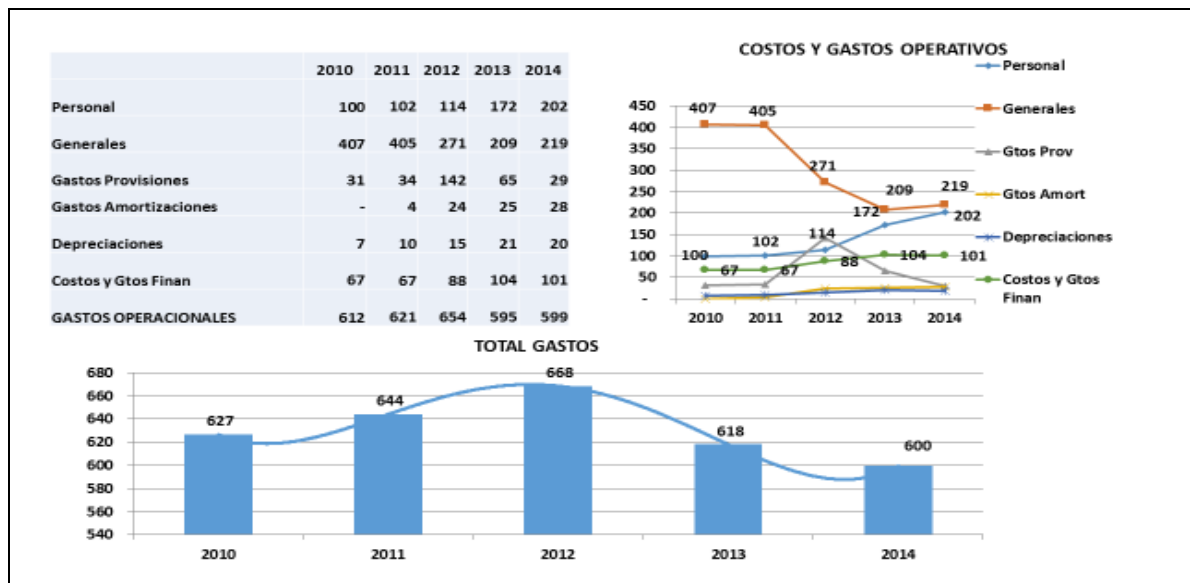
Los ingresos operacionales, se vieron incrementados por el aumento de la colocación de cartera de crédito y la disminución de los niveles de morosidad; los ingresos no operacionales desaparecen por la terminación del convenio de alquiler del espacio de la droguería con el HUV.

Gráfica 72. Ejercicio no Operacional



Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

Gráfica 73. Costos y Gastos



Fuente: Informe de Gestión FONEHUV 2014

Los costos y los gastos, se mantienen producto del ajuste y las medidas de ahorro implementadas en FONEHUV; viendo de esta manera gastos generales cierran en el 2014 en \$219 millones de pesos. Los gastos laborales, se vieron incrementados

por el nombramiento del gerente de planta y los gastos financieros, por el incremento en el manejo de obligaciones financieras.

ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

LIQUIDEZ CORRIENTE

$$\text{A. RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{2,123,623,183,54}{636,951,745,03} = 3.33$$

Esto indica que por cada \$1 de deuda a corto plazo, el Fondo tiene \$3.33 de respaldo o solvencia para cubrir oportunamente las deudas corrientes.

$$\text{A. RAZÓN DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{EFECTIVO} + \text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{629,518,223,74}{636,951,745,03} = 0,99$$

Esta razón muestra la capacidad que posee FONEHUV para pagar sus obligaciones corrientes o a corto plazo usando solamente sus activos líquidos en 0.99

2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{A. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{1,218,848,472.03}{4,126,776,534.14} = 3.30$$

Esta razón indica que por cada \$1 del activo del FONEHUV, \$0,30 es de los acreedores.

$$\text{B. PROPIEDAD} = \frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} = \frac{2,907,928,062.11}{4,126,776,534.14} = 0.70$$

Esta razón indica que por cada \$1 que el Fondo tiene en sus activos \$0,70 han sido financiados por recursos propios.

$$\text{C. ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{636,951,745,03}{1,218,848,472,03} = 52\%$$

Esta razón nos indica el porcentaje que el fondo adeuda a Corto Plazo, 52% con relación a sus obligaciones con terceros y asociados.

3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$\text{A. RENTABILIDAD} = \frac{\text{TOTAL EXCEDENTE OPERACIÓN}}{\text{NETO PATRIMONIAL}} = \frac{118,916,319,95}{2,907,928,062,11} = 4,09\%$$

Esta razón indica que la rentabilidad operacional del fondo fue del 4.09% sobre su neto patrimonial.

$$\text{B. RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS} = \frac{\text{TOTAL EXCEDENTES}}{\text{TOTAL INGRESOS}} = \frac{125,410,963,85}{726,693,454,90} = 17\%$$

Esta razón indica el excedente obtenido es \$0,17 por cada peso que ingreso al fondo.

$$\frac{\text{TOTAL EXCEDENTES OPERATIVOS}}{\text{TOTAL INGRESOS}} = \frac{118,916,319,95}{726,693,454,90} = 16,36\%$$

Esta razón indica el excedente operativo obtenido es \$16.36 por cada peso que ingresa al fondo por servicios de crédito.

4. PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS

$$\text{A.} \frac{\text{APORTES Y AHORRO PERMANENTE}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{2,700,717,181,00}{4,126,776,534,14} = 65,44$$

Esta razón indica que de cada \$100 de los Activos que posee el Fondo, le corresponde a los asociados \$65.44

5. RECURSOS PROPIOS

$$\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} = \frac{2,907,928,062,11}{4,126,776,534,14} = 70,46$$

Esta razón indica que de cada \$100 que el fondo tiene en Activos, \$70.46 han sido financiados con recursos propios.

6. MEDICIÓN DEL OBJETO SOCIAL

$$\frac{\text{CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS } 3,320,233,244,00}{\text{CAPITAL SOCIAL } 2,444,294,019,00} = 1,36$$

Determina el cumplimiento del objetivo social porque por cada peso que tiene aportado el asociado, se le está entregando en servicio el 1.36

7. CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE } \$2,123,623,183 - \$636,951,745 = \$1,486,671,439$$

El Fondo presenta un capital de trabajo de \$1.486.671.439 disponibles para cumplir con sus operaciones corrientes.

$$\text{ROTACIÓN DE CARTERA: CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS} = \frac{3,320,233,244,00}{695,880,578,00} = 4,77$$

Esta razón indica que la cartera rotó 4.77 veces como mínimo durante el año.

Cuadro 19. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Finanzas

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Capacidad financiera para satisfacer las necesidades de los asociados y de FONEHUV.	F				X
Rentabilidad frente al retorno de la inversión.	F				X
Dependencia económica por el pago del recaudo del HUV.	D	X			
Búsqueda de fuentes de ingreso por conceptos diferentes al objeto social de FONEHUV.	D		X		
Tasas de interés en líneas de crédito competitivas.	F				X
Pólizas de protección.	F				X
Baja cultura de ahorro programado.	D	X			

DM Debilidad Mayor, dm debilidad menor, fm fortaleza menor, FM Fortaleza Mayor
Fuente: Elaboración Propia

6.5 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: GESTIÓN HUMANA

Gestión humana no existe en la estructura organizacional como proceso de apoyo, se encuentra inmerso como un conjunto de funciones de la gerencia gerencial.

Desde esta realidad, se realiza el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Como conjunto de funciones, hasta el momento ha permitido a FONEHUV garantizar la incorporación de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa, más de manera sistémica y programada no se han realizado suficientemente acciones para el desarrollo de las competencias y aumento de la productividad, programas de formación y entrenamiento del personal, desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial.

Gestionar el talento humano como un proceso sistémico y susceptible de mejoramiento, resultaría para la empresa un valor importante, por cuanto permitiría descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas, de esta manera la gerencia contaría con un soporte importante en la administración del personal.

Cuadro 20. Análisis Interno - Área de Gestión o Proceso: Gestión Humana

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Estabilidad laboral.	F				X
Nivel de remuneración.	F				X
Competencia del recurso humano.	F			X	
Suficiencia del recurso humano.	F				X
Distribución de funciones del Recurso Humano.	F				X
Clima organizacional adecuado.	F				X
Políticas del Recurso Humano.	D	X			
Programas para la gestión del Talento Humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación).	D	X			
Comunicación Organizacional.	F			X	
Empoderamiento.	F				X

1/2

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Liderazgo.	F				X
Motivación.	F				X
Imagen Corporativa.	F				X
Calidad Humana.	F				X
Bonificación anual para los empleados y Directivos.	F			X	
No hay políticas de seguridad laboral.	D	X			

2/2

DM Debilidad Mayor, dm debilidad menor, fm fortaleza menor, FM Fortaleza Mayor.
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 21. Evaluación Integral de la Situación Interna

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
<p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL</p> <p>Buena imagen corporativa FONEHUV.</p> <p>Proceso de planeación estratégica no sistemático en el tiempo.</p> <p>Inexistencia de un proceso de gestión documental.</p> <p>Inexistencia de un sistema de evaluación de la gestión.</p> <p>Proceso de comunicación efectiva con énfasis en marketing interno.</p>	F	Entre los Asociados, beneficiarios y comunidad en general, se tiene en alto la imagen y servicios que tiene el Fondo de Empleados.	La Organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando a su vez, valor para sus Asociados. Este planteamiento de beneficio mutuo, será una de las claves del éxito de la empresa en el futuro.
	D	Elaboración del Plan Estratégico 2015-2020 con participación de la base social. En el momento, se estableció un Comité de Trabajo para elaborar, diseñar e implementar el Plan de Estratégico del Fondo de Empleados.	El Plan Estratégico, realizado de una forma metodológica, proporciona ventajas notables para la organización empresarial, mejorando la coordinación de sus actividades.
	D	De acuerdo a la normatividad vigente, el Fondo de Empleados no tiene estructurado el Sistema de gestión documental, realizando actividades del ciclo documental sin estandarización.	La no estandarización de la gestión documental afecta el desarrollo de los procesos y procedimientos de la empresa solidaria, como también la utilización y conservación de la información producida y recibida; todo esto representa un riesgo para la toma de decisiones.
	D	Actualmente la Empresa Solidaria no tiene estandarizada la evaluación de la gestión de la empresa solidaria, se revisa mensualmente en sesiones de Junta Directiva y se consolida anualmente en un informe general, el cual se distribuye a todos los asociados y demás partes interesados.	La inexistencia de un sistema estándar de evaluación de la gestión, aumenta la probabilidad e impacto de la materialización de riesgos como también la pertinencia para la toma de decisiones.
	F	Día a día, se aplica el mejoramiento continuo en la comunicación organizacional (interna y externa), y en la búsqueda de nuevos servicios para los asociados y sus familias.	El mejoramiento continuo de la comunicación organizacional y el ofrecimiento de nuevos y mejores servicios contribuye al crecimiento del Fondo de Empleados.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
Responsabilidad y empoderamiento de los asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo.	F	De acuerdo a la gestión administrativa, ha ido mejorando la participación e integración de los asociados con respecto a la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo.	Mayor integración y sentido de pertenencia entre sus asociados, frente a los compromisos que se adquieren en los diferentes estamentos conformados al interior del Fondo de Empleados.
Bajo nivel de compromiso por parte de algunos directivos.	D	Falta de compromiso y responsabilidad de algunos directivos para el desempeño de sus funciones y asumir el rol que le corresponde como lo definen los Estatutos y la Ley.	Retroceso para la empresa debido a la ausencia de lineamientos y proyección para la gestión y toma decisiones.
COMUNICACIÓN			
Amplio portafolio (propios y convenios) de servicios.	F	El Fondo de Empleados cuenta con un variado portafolio de servicios que trata de cubrir las necesidades de los asociados y sus beneficiarios.	Los asociados expresan buen grado de satisfacción ante los servicios que el Fondo les ofrece.
Medición de la satisfacción de los asociados.	D	El Fondo de Empleados no mide sistemáticamente (proceso e instrumento) la satisfacción de los asociados.	Al no disponer de un procedimiento y mecanismos para la medición de la satisfacción de los asociados, a la empresa solidaria no le es posible identificar oportunidades de mejora en los servicios prestados y nuevas unidades de negocio.
Campañas de mercadeo interno para promoción de servicios y captación de nuevos asociados.	F	Se realizan campañas de mercadeo y captación de nuevos asociados en forma esporádica, lo cual no ha permitido llegar al 100% de la cobertura de los empleados de planta del HUV.	El no cubrimiento del 100% de los empleados como asociados del Fondo de Empleados.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
<p>Caracterización de la población asociada.</p> <p>Baja fidelización de los asociados.</p> <p>Estudio de mercado para desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los asociados y sus familias.</p>	<p>D</p> <p>D</p> <p>D</p>	<p>El Fondo de Empleados no aplica un procedimiento y mecanismos para conocer y analizar las características más relevantes de su población asociada y beneficiaria.</p> <p>El Fondo de Empleados no se ha enfocado en programar y desarrollar acciones para mejorar la fidelización de sus asociados.</p> <p>La empresa solidaria no estudia de manera sistemática y metodológica el mercado; día a día, se conocen por contacto directo y de manera verbal las necesidades y expectativas de los asociados que acuden a FONEHUV.</p>	<p>El desconocimiento de las características, expectativas y necesidades de los asociados y sus familias, limita la capacidad gerencial en la identificación de nuevas unidades de servicio y de satisfacer las necesidades de sus asociados.</p> <p>Los asociados son susceptibles de escoger otra opción disponible en el mercado, sin evaluar las consecuencias y beneficios que representa la permanencia y adherencia a FONEHUV.</p> <p>El desconocimiento de las expectativas y necesidades reales de los asociados y sus familias, limita la capacidad gerencial en la identificación de nuevas unidades de servicio y de satisfacer las necesidades de sus asociados.</p>
<p>OPERACIONES</p> <p>Mantenimiento de Infraestructura y Dotación.</p> <p>Cualificación y evaluación de los colaboradores.</p> <p>Cultura de trabajo en equipo.</p>	<p>F</p> <p>D</p> <p>F</p>	<p>A pesar de que no se tiene programado el mantenimiento; de forma periódica y de acuerdo a la necesidad, se revisa y se aplica el mantenimiento a la infraestructura y dotación.</p> <p>El Fondo de Empleados no cuenta con un programa para la gestión del talento humano, por ende no se evalúa y califica el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Existe en la actualidad, una buena cultura de trabajo en equipo entre los colaboradores del Fondo de Empleados.</p>	<p>Buena presentación de su personal y cómoda instalación para la prestación de servicios a sus asociados.</p> <p>Falta de oportunidad en el conocimiento de la verdadera contribución de cada colaborador al cumplimiento de los objetivos y posibles fallas administrativas, lo cual afecta el nivel de gestión de la empresa solidaria.</p> <p>Al existir integración, se consigue que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común.</p>

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
Inclusión del grupo familiar en actividades recreativas del Fondo de Empleados.	D	No existe una directriz en el Fondo de Empleados para realizar actividades recreativas con el asociado y su grupo familiar.	Inconformidad por parte de los asociados por la falta de actividades recreativas que incluyan a su grupo familiar.
Privacidad en la atención de los asociados.	D	No existe en las instalaciones del Fondo de Empleados un espacio privado para la atención de los asociados.	Recelo por parte de los asociados en el momento de acudir por información en el punto de atención al asociado, para consulta de las posibles soluciones a sus problemas.
Ubicación estratégica de FONEHUV.	F	La sede del Fondo de Empleados, se encuentra estratégicamente ubicada al interior del HUV, lo que permite el fácil acceso por parte de los asociados, beneficiarios y comunidad en general.	Se percibe por parte de los asociados y comunidad en general, la satisfacción de acudir o desplazarse a la sede del Fondo de Empleados por su fácil acceso.
Cada empleado cumple a cabalidad sus funciones, a pesar de no existir los manuales de procesos y procedimientos.	F	Los colaboradores que tiene el Fondo de Empleados en el momento, a pesar de no contar con los manuales de procesos y procedimientos, tienen el empoderamiento de su cargo y el sentido de pertenencia hacia la empresa.	Al no contar con los manuales de procesos y procedimientos, no se pueden controlar y corregir las fallas en la operación de la empresa; tampoco evaluar el desempeño laboral de manera objetiva e identificar las oportunidades de mejora.
Fomento empresarial para los asociados y sus beneficiarios.	F	El Fondo de Empleados cuenta con el programa de la semana empresarial, la cual permite fomentar el espíritu empresarial en sus asociados, familias y la comunidad HUV.	Esta estrategia representa para los asociados y sus beneficiarios, la oportunidad de obtener ingresos adicionales.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
FINANZAS			
Capacidad financiera para satisfacer las necesidades de los Asociados y de FONEHUV.	F	A través del tiempo y la gestión realizada por la administración del Fondo de Empleados, se ha ido mejorando la capacidad financiera, permitiendo satisfacer las necesidades de los asociados y de FONEHUV, en un menor tiempo.	La buena capacidad financiera demostrada por la empresa, permite dar respuesta oportuna a los requerimientos de servicios presentados por los asociados, así como el cumplimiento a los pagos de proveedores y prestadores de servicios; finalmente esto se refleja en el nivel de satisfacción de todas las partes interesadas stakeholders.
Rentabilidad frente al retorno de la inversión.	F	De acuerdo a la gestión realizada por parte de la administración, los indicadores financieros de rentabilidad del Fondo de Empleados han mejorado, permitiendo el crecimiento de activos.	El crecimiento de la cartera de crédito (categoría A), ha permitido el incremento en la rentabilidad operacional del Fondo de Empleados.
Dependencia económica por el pago del recaudo del HUV.	D	El Fondo de Empleados, para su funcionamiento, depende en un gran porcentaje del recaudo del Hospital, lo cual conlleva a recurrir al financiamiento externo en el momento del no pago oportuno, realizándose con entidades del mismo sector solidario.	Esta dependencia económica conlleva al Fondo de Empleados a incurrir en mayores costos de financiación, y estos a su vez representan una disminución en los excedentes al final del ejercicio.
Búsqueda de fuentes de ingreso por conceptos diferentes al objeto social de FONEHUV.	F	El nivel directivo del Fondo de Empleados, trabaja de manera mancomunada para el logro de la concertación de nuevas unidades de negocio.	Nuevas unidades de negocio le permitirían al Fondo de Empleados obtener una disminución en los costos y gastos de su operación, y estos representan un beneficio para sus asociados por mayores excedentes al final del ejercicio.
Tasas de interés en líneas de crédito competitivas.	F	La Gerencia, de acuerdo al mercado financiero y al sector solidario, estudia, analiza y proyecta las nuevas tasas de interés del Fondo de Empleados que coadyuven al crecimiento financiero del fondo y a su vez, al asociado (a) con la aprobación de la Junta Directiva.	El estudio y análisis del mercado financiero realizado por la gerencia, permite la consecución de recursos a bajo costo que benefician al asociado con una buena tasa de crédito competitiva y al fondo con una tasa de intermediación rentable.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
Cultura de ahorro programado.	F	La empresa solidaria tiene la imperiosa necesidad de fomentar el ahorro entre sus asociados, para ello realiza campañas y programas estratégicos orientados a incentivar la cultura de la previsión.	Además del beneficio que reciben los asociados (tasas de interés y capital de apalancamiento para préstamos), el fomento de la cultura de ahorro programado le representa a FONEHUV la adquisición de capital de trabajo a bajo costo.
Baja morosidad en la cartera de crédito	F	Con el trabajo realizado desde la administración en conjunto con el área de cartera, se ha logrado una reducción sustancial en los niveles de morosidad de cartera de crédito	El logro de disminuir la mora en la cartera permite la obtención de mayores ingresos al Fondo de Empleados mejorando así sus resultados operacionales.
Activos totales	F	Los activos totales de FONEHUV ascienden a más de cuatro mil millones de pesos, de los cuales el 80% está en manos de los asociados en créditos, el restante 20% en cuentas por cobrar al HUV por transferencia de descuentos, cuentas de liquidez y propiedad planta y equipo.	Los activos con que cuenta la institución permiten un adecuado desempeño administrativo, y con un plan de reinversión del capital y sus excedentes garantizan el crecimiento.
Pasivos totales	F	Están representados en las cuentas de financiación, los depósitos y las obligaciones financieras que representan el 80% de este rubro, mientras las cuentas por pagar a proveedores y terceros el 12%, y los otros pasivos el 8%.	Los pasivos son una herramienta de financiación que negociada a bajos costos permiten un desarrollo organizacional y la obtención de excedentes.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
GESTIÓN HUMANA			
Estabilidad laboral.	F	Existe en el Fondo de Empleados estabilidad laboral, ya que es un derecho que tienen los trabajadores de permanecer en su empleo, y más aún que no existen circunstancias previamente señaladas en la Ley como la causa justa.	Sentido de pertenencia y calidad de vida laboral que se expresan como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización.
Competencia del Recurso Humano.	F	Los colaboradores de la empresa solidaria demuestran las competencias básicas para el desempeño del cargo que ocupan. Se requiere programar actividades de capacitación y actualización para el mejoramiento continuo de dichas competencias.	La capacitación y actualización del personal permitirá como resultado un mejor desempeño del colaborador en su puesto de trabajo, procesos más eficientes, servicios con un nivel de calidad superior y finalmente asociados satisfechos.
Políticas del Recurso Humano.	D	En el Fondo de Empleados existen de manera intrínseca, procedimientos y lineamientos para el recurso humano, que rigen sus relaciones con la empresa. Es necesario documentarlas y evaluar su aplicación. En la actualidad el FONEHUV no cuenta con un reglamento interno de trabajo.	La aplicación de estas políticas busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo, las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral de los directivos, empleados y asociados, permitiendo también la participación e identificación con su trabajo y el logro de la misión organizacional. No de disponer de un reglamento interno de trabajo afecta el control de la relación laboral y la toma de decisiones.
Programas para la gestión del Talento Humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación).	D	No existe en el momento al interior del Fondo de Empleados, programas que permitan desarrollar sistemáticamente las actividades concernientes a la gestión del Talento Humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación).	La no estructuración de estos de programas, afecta la calidad de vida en el trabajo y el clima organizacional de las organizaciones del sector solidario.

VARIABLES CLAVES	F/D	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO F/D
Liderazgo.	F	Existe liderazgo en el nivel directivo y operativo del Fondo de Empleados, con el cual se genera confianza en las iniciativas y decisiones presentadas a la base social. El liderazgo ha permitido a FONEHUV, el logro de objetivos comunes y la integración para realizar acciones eficientes.	El liderazgo demostrado, fortalece la confianza en lo que se hace, genera crecimiento, desarrollo y posicionamiento para la empresa solidaria. La formación para el liderazgo asociativo es prioridad en el Fondo de Empleados, de ello depende que las nuevas generaciones se identifiquen con el modelo empresarial solidario, fortaleciendo sus destrezas y conocimientos que en la materia son necesarios para que el sector se proyecte en el país y en el mundo. Es necesario motivar a la población juvenil a formar parte del Fondo de Empleados como habilidad fundamental de todo directivo y la planeación estratégica.
Imagen Corporativa.	F	Entre los asociados, beneficiarios y comunidad en general, se tiene en alto la imagen y servicios que tiene el Fondo de Empleados.	La Organización por medio de su imagen corporativa, crea valor para sí misma, fortalece su posicionamiento y valor para sus asociados. Mantener y mejorar la imagen es una de las claves del éxito de la empresa en el futuro.
Bonificación anual para los empleados y Directivos.	F	Dependiendo del resultado anual del ejercicio, el fondo incentiva a sus empleados y directivos, con una bonificación por la gestión realizada.	Como componentes del sistema de estímulos para los empleados y directivos, los incentivos propician el buen desempeño y la satisfacción, premian específicamente a los empleados y directivos cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis estratégico DOFA, es una de las metodologías que con mayor frecuencia se utiliza en los análisis estratégicos de las organizaciones, la cual reúne tanto del análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la empresa solidaria.

Con los resultados alcanzados en las matrices EFI y EFE se extraen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más significativas y se elabora un listado, este es el insumo primordial para la elaboración de la Matriz DOFA con la cual se puede desarrollar 4 tipos de estrategias las cuales son:

Las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): Se aprovechan las fortalezas de la organización para sacar provecho a las oportunidades.

Las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): Con las fortalezas de la empresa solidaria se busca evitar o reducir los impactos o consecuencias de las amenazas.

Las estrategias DO (Debilidades y Oportunidades): Buscan propasar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Las estrategias DA (Debilidades y Amenazas): Son estrategias de carácter defensivo que buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

A continuación se presentan las matrices de evaluación de los factores externos e internos más significativos del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV.

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La Matriz de los Factores Externos permite a los directivos evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones. Para la elaboración de dicha Matriz se elaboró una lista de factores externos clave de acuerdo con los resultados del análisis externo realizado en los capítulos 3 y 4, se asignó un peso a cada factor de acuerdo a la importancia relativa de cada uno en relación con los demás y se calificaron de 1 a 4 de la siguiente manera:

4: Oportunidad mayor

3: Oportunidad menor

2: Amenaza menor

1: Amenaza mayor

Después se obtuvo el valor del peso ponderado mediante la multiplicación del

porcentaje del peso de cada factor y su calificación.

Cuadro 22. Matriz de evaluación de los factores externos M-EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. El Hospital Universitario está ubicado estratégicamente dentro de la ciudad y cuenta con buenas vías de acceso. (OM)	3%	4	0.12
2. Creciente población usuaria de servicios de salud – mayor número de empleados HUV- mayor número de asociados FONEHUV (OM)	8%	4	0.32
3. A 9 de febrero de 2015, el Hospital tiene 1446 servidores públicos en la planta de cargos, de los cuales realmente están ocupados 1218 y de ese total 705 están asociados al fondo de empleados del HUV, los cuales representan el 58% del total de empleados públicos del HUV. (OM)	8%	4	0.32
4. El 71% de los asociados manifiesta que el fondo si ha contribuido a mejorar su calidad de vida.(OM)	5%	4	0.20
5. Las actividades de mayor expectativa para los asociados son: la integración familiar, bajar las tasas de interés, compra de vivienda, convenios con universidades, becas para los hijos y finalmente el ahorro programado.(om)	8%	3	0,24
6. El nivel de escolaridad del 45% de los asociados es tecnológico, un 29% registra nivel profesional, mientras que un 15% es bachiller, el 8% ha realizado post grado, un 2% ha realizado estudios de maestría y el 1% restante tiene nivel de escolaridad primaria.(om)	5%	3	0.15
7. El 36% de los asociados menciona tener 2 hijos en su núcleo familiar, el 27% refiere tener solo 1 y el 17% de los encuestados tienen 3, el 5% tienen 4 hijos y el 15% de los asociados no tienen hijos. Y todos refieren tener adultos dentro del núcleo familiar. (om)	3%	3	0.09
8. El 89% de los encuestados conocen los servicios del fondo; el otro 11% declaran no conocerlos. (OM)	3%	4	0.12

1/3

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO OPORTUNIDADES	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
9. Compendio de normas jurídicas, técnicas contables y financieras expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria para el manejo de las relaciones que se crean entre las empresas de economía solidaria y sus grupos de interés. (Circular Básica Jurídica No. 007 de 2008 y Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008). Marco jurídico adecuado para el desarrollo de la economía solidaria, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas. (Decreto 1481 del 07 de julio de 1989). El Estado se compromete a proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. (OM)	5%	4	0.20
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO AMENAZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. El nivel de ahorro de los asociados dentro del Fondo es muy bajo. (am)	5%	2	0.10
2. El Fondo se encuentra localizado en el tercer piso del banco de sangre del HUV, ubicación cercana a áreas asistenciales urgencias y banco de sangre. En la zona proliferan gatos, y estos manipulan y comen los residuos hospitalarios almacenados en el primer piso.(AM)	3%	1	0.03
3. El 35% de los asociados tienen edades entre los 41-50 años; otro 35% tienen edad entre los 51-60 años, otro 20% oscila entre los 31 - 40 años, un 8% de los encuestados tienen edades entre los 61 – 70% y otro 2% no registra información de su edad.(am)	5%	2	0.10
4. Ley 1564 de 12 julio de 2012 – Insolvencia económica. (AM)	3%	1	0.03
5. El 70% de los asociados manejan un alto nivel de endeudamiento por su tendencia al gasto y al consumo. (AM)	5%	1	0.05
6. Tendencia creciente de las tasas de interés en el mercado. (am)	7%	2	0.14

2/3

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO AMENAZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
7. Algunas de las dificultades por las cuales el Hospital ha pasado, llevaron al Gobierno Nacional a calificarlo como una Entidad de RIESGO MEDIO, con un análisis que resume los grandes problemas para su operación adecuada y que visibiliza las dificultades para que se garantice la prestación de los servicios y también para el logro de la solidez financiera que requiere la Entidad pública para su proyección futura.(AM)	8%	1	0.08
8. Las limitaciones financieras por la crisis del sector salud, son la principal amenaza que ha tenido el Hospital Universitario del Valle para asegurar su supervivencia en el tiempo. (AM)	8%	1	0.08
9. El Apalancamiento total: El HUV refleja las consecuencias del recaudo insuficiente ya que el incremento de las cuentas por pagar por falta de recursos ha conllevado a que el apalancamiento total pase de 28% en diciembre de 2008 a 54% en 2012.(AM)	8%	1	0.08
TOTAL	100%		2.45

3/3

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero – Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas

De acuerdo al peso ponderado alcanzado, el Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV, se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas y el fondo ha sabido aprovechar las oportunidades y sortear eficientemente las amenazas.

7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

La Matriz de los Factores Internos permite a los directivos evaluar la información interna y sus distintas áreas funcionales o procesos. Para la definición de dicha Matriz se elaboró una lista de factores internos de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo 6, se asignó un peso a cada factor de acuerdo a la importancia relativa de cada uno en relación con los demás y se calificaron de 1 a 4 de la siguiente manera:

- 4: Fortaleza mayor
- 3: Fortaleza menor
- 2: Debilidad menor
- 1: Debilidad mayor

Después se obtuvo el valor del peso ponderado mediante la multiplicación del porcentaje del peso de cada factor y su calificación.

Cuadro 23. Matriz de evaluación de factores internos

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DEBILIDADES	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Proceso de planeación estratégica no sistemático en el tiempo. (dm)	5%	2	0.10
2. Bajo nivel de responsabilidad y empoderamiento de los directivos y asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo. (DM)	8%	1	0.08
3. Inexistencia de un sistema de evaluación a la gestión. (dm)	5%	2	0.10
4. Baja fidelización de los asociados. (DM)	5%	1	0.05
5. Estudio de mercado para desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los asociados y sus familias. (DM)	8%	1	0.08
6. Dependencia económica por el pago del recaudo del HUV.(DM)	8%	1	0.08
7. Ausencia de un sistema de cualificación y evaluación de los empleados. (DM)	3%	1	0.03
8. Baja cultura de ahorro programado. (DM)	3%	1	0.03
9. Inexistencia de programas para la gestión del talento humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación). (DM)	5%	1	0.05
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO FORTALEZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.Buena imagen corporativa FONEHUV (FM)	8%	4	0.35
2.Nivel Gerencial con competencias adecuadas para el desempeño.(FM)	3%	4	0.12
3. Amplio portafolio (propios y convenios) de servicios. (FM)	5%	4	0.20

1/2

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO FORTALEZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
4. Cultura de trabajo en equipo. (FM)	4%	4	0.16
5. Fomento empresarial entre los asociados y sus beneficiarios. (fm)	5%	3	0.15
6. Tasas de interés en líneas de crédito competitivas. (FM)	7%	4	0.28
7. Oficina bien dotada con los implementos necesarios para la gestión y atención a los asociados. (FM)	5%	4	0.20
8. Capacidad financiera para satisfacer las necesidades de los asociados y de FONEHUV. (FM)	8%	4	0.32
9. Estabilidad laboral. (FM)	4%	4	0.16
TOTAL	100%		2.54

2/2

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero – Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas

El peso ponderado total de 2,54 indica que el Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades.

Esta calificación indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas más relevantes, como son: su buena imagen corporativa, su capacidad financiera para satisfacer las necesidades de los asociados y de la misma empresa, y las tasas de interés en líneas de crédito competitivas y después de la crisis enfrentada en el 2011, con un nuevo estilo de Gerencia General y estrategias claras, el Fondo recupera la buena imagen entre sus asociados.

Respecto a las debilidades, la Empresa Solidaria demuestra que la dependencia económica por el pago del recaudo del HUV y el bajo nivel de responsabilidad y empoderamiento de los directivos y asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo son obstáculos significativos para el logro de los objetivos.

7.3 ANÁLISIS DOFA

A continuación se registran en un listado DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) las variables más importantes y de mayor impacto de la

empresa solidaria y de acuerdo con las matrices EFE y EFI.

Cuadro 24. Listado DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Proceso de planeación estratégica no sistemático en el tiempo. (dm)	Buena imagen corporativa FONEHUV (FM)
Bajo nivel de responsabilidad y empoderamiento de los directivos y asociados como dueños de empresa, a través de la participación en los diferentes órganos de control, administración y de apoyo. (DM)	Nivel Gerencial con competencias adecuadas para el desempeño.(FM)
Inexistencia de un sistema de evaluación a la gestión. (dm)	Amplio portafolio (propios y convenios) de servicios. (FM)
Baja fidelización de los asociados. (DM)	Cultura de trabajo en equipo. (FM)
Estudio de mercado para desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los asociados y sus familias. (DM)	Fomento empresarial entre los asociados y sus beneficiarios. (fm)
Dependencia económica por el pago del recaudo del HUV.(DM)	Tasas de interés en líneas de crédito competitivas. (FM)
Ausencia de un sistema de cualificación y evaluación de los empleados. (DM)	Oficina bien dotada con los implementos necesarios para la gestión y atención a los asociados. (FM)
Baja cultura de ahorro programado. (DM)	Capacidad financiera para satisfacer las necesidades de los asociados y de FONEHUV. (FM)
Inexistencia de programas para la gestión del talento humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación). (DM)	Estabilidad laboral. (FM)
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. El nivel de ahorro de los asociados dentro del fondo es muy bajo. (am)	1. El Hospital Universitario está ubicado estratégicamente dentro de la ciudad y cuenta con buenas vías de acceso. (OM)
2. El Fondo se encuentra localizado en el tercer piso del banco de sangre del HUV, ubicación cercana a áreas asistenciales urgencias y banco de sangre. En la zona proliferan gatos, y estos manipulan y comen los residuos hospitalarios almacenados en el primer piso.(AM)	2.Creciente población usuaria de servicios de salud – mayor número de empleados HUV- mayor número de asociados FONEHUV (OM)

1/2

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
3. El 35% de los asociados tienen edades entre los 41-50 años; otro 35% tienen edad entre los 51-60 años, otro 20% oscila entre los 31 - 40 años, un 8% de los encuestados tienen edades entre los 61 – 70% y otro 2% no registra información de su edad.(am)	3. A 9 de febrero de 2015, el Hospital tiene 1446 servidores públicos en la planta de cargos, de los cuales realmente están ocupados 1218 y de ese total 705 están asociados al fondo de empleados del HUV, los cuales representan el 58% del total de empleados públicos del HUV. (OM)
4. Ley 1564 de 12 julio de 2012 – Insolvencia económica. (AM)	4. El 71% de los asociados manifiesta que el Fondo si ha contribuido a mejorar su calidad de vida.(OM)
5. El 70% de los asociados manejan un alto nivel de endeudamiento por su tendencia al gasto y al consumo. (AM)	5. Las actividades de mayor expectativa para los asociados son: la integración familiar, bajar las tasas de interés, compra de vivienda, convenios con universidades, becas para los hijos y finalmente el ahorro programado.(om)
6. Tendencia creciente de las tasas de interés en el mercado. (am)	6. El nivel de escolaridad del 45% de los asociados es tecnológico, un 29% registra nivel profesional, mientras que un 15% es bachiller, el 8% ha realizado post grado, un 2% ha realizado estudios de maestría y el 1% restante tiene nivel de escolaridad primaria.(om)
7. Algunas de las dificultades por las cuales el Hospital ha pasado, llevaron al Gobierno Nacional a calificarlo como una Entidad de RIESGO MEDIO, con un análisis que resume los grandes problemas para su operación adecuada y que visibiliza las dificultades para que se garantice la prestación de los servicios y también para el logro de la solidez financiera que requiere la Entidad pública para su proyección futura.(AM)	7. El 36% de los asociados menciona tener 2 hijos en su núcleo familiar, el 27% refiere tener solo 1 y el 17% de los encuestados tienen 3, el 5% tienen 4 hijos y el 15% de los asociados no tienen hijos. Y todos refieren tener adultos dentro del núcleo familiar. (om)
8. Las limitaciones financieras por la crisis del sector salud, son la principal amenaza que ha tenido el Hospital Universitario del Valle para asegurar su supervivencia en el tiempo. (AM)	8. El 89% de los encuestados conocen los servicios del fondo; el otro 11% declaran no conocerlos. (OM)
9. El Apalancamiento total: El HUV refleja las consecuencias del recaudo insuficiente ya que el incremento de las cuentas por pagar por falta de recursos ha conllevado a que el apalancamiento total pase de 28% en diciembre de 2008 a 54% en 2012.(AM)	9. Compendio de normas jurídicas, técnicas contables y financieras expedidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria para el manejo de las relaciones que se crean entre las empresas de economía solidaria y sus grupos de interés. Marco jurídico adecuado para el desarrollo de la economía solidaria, promover la vinculación de los trabajadores a estas empresas asociativas de economía social y garantizar el apoyo del Estado a las mismas.

2/2

Fuente: Elaboración propia

A partir del anterior listado, se desarrollan cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de fortalezas y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Cuadro 25. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
<p>F1-O3-O8: Continuando con la promoción de la empresa solidaria y sus diferentes servicios en los espacios de inducción y reinducción HUV. Establecer contacto inicial y personal con los empleados públicos HUV potenciales asociados</p>	<p>F3-A1: Impulsando internamente las modalidades de ahorro (establecidas en el portafolio de servicios) entre la población asociada.</p> <p>Estableciendo un sistema de incentivos para las diferentes modalidades de ahorro.</p>
<p>F2-O3: Estableciendo una relación estratégica y directa con la alta gerencia del Hospital para la captación de los nuevos asociados.</p>	<p>F6-A6: Implementando una política de racionalización de uso de recursos disponibles y su respectivo programa de utilización óptima</p>
<p>F3-O7: Desarrollar líneas de servicios y beneficios acordes a las necesidades de los diferentes grupos etéreos de las familias de los asociados.</p>	<p>F8-A5: Educando al asociado en el uso óptimo de los recursos y disciplina del ahorro.</p> <p>Buscando recursos a bajo costo con entidades del sector financiero para brindarle solución al problema de endeudamiento (compra de cartera)</p>
<p>F3-O5: Validar y ajustar la oferta de servicios y beneficios FONEHUV con las necesidades y expectativas de mayor interés de los asociados.</p>	<p>F7-A2: Implementando una política de gestión ambiental y su respectivo programa de gestión integral.</p> <p>Articulando acciones de gestión ambiental con el Hospital Universitario del Valle.</p>
<p>F5-O7: Desarrollar el proyecto de empresarialidad como alternativa para generar oportunidades y una mejor calidad de vida al asociado y su familia.</p>	<p>F8-A4: Aprovechando la condición financiera de FONEHUV para buscar recursos financieros a bajo costo y poder refinanciar los créditos de los asociados, evitando que se vean abocados a la declararse en insolvencia.</p>

1/2

ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
D1-O3: Aplicando la planeación estratégica Como proceso sistemático y continuo en el tiempo para alcanzar los objetivos de la empresa solidaria y el cumplimiento de su objeto social.	D7-A3: Aplicando un sistema de evaluación y calificación del desempeño.
D2-O4: Sensibilizando al nivel directivo, comités de apoyo y empleados, con un curso avanzado de coaching empresarial.	D8-A1: Impulsando internamente las modalidades de ahorro establecidas en el portafolio de servicios, entre la población asociada.
D3-O8: Diseñando y aplicando un sistema de evaluación a la gestión a todo nivel de operación de la empresa solidaria.	D9-A2: Implementando un sistema de gestión del talento humano (salud ocupacional, bienestar, capacitación, etc.)
D4-O3: Concientizando e interiorizando en el nivel directivo y a la población asociada, el modelo solidario en el que opera la Empresa.	D4-A1: Estableciendo un sistema de incentivos atractivo para las diferentes modalidades de ahorro.
D5-O7: Realizando el estudio de las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos del mercado.	
D6-O4: Impulsando la cultura del ahorro, convenios de asociación con entidades financieras para consecución de recursos a bajo costo.	

2/2

Fuente: Elaboración propia

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN DE LA EMPRESA DE ECONOMÍA SOLIDARIA

8.1.1 Situación presente de la organización.

- La Empresa Solidaria actualmente tiene solidez financiera, cumple su objeto social, ha logrado punto de equilibrio y excedentes; desde el 2012 hasta la fecha ha logrado su recuperación y consolidación.
- FONEHUV tiene buena imagen corporativa, gobernabilidad e institucionalidad.
- La Empresa reconoce la necesidad de trabajar para alcanzar mayor compromiso de parte de sus asociados.
- FONEHUV actualmente se propone desarrollar la gestión y desempeño de los procesos de manera sistemática e integral.
- Cuenta con una revisoría fiscal, ejercida por una persona jurídica.
- Amplio portafolio de servicios.
- Confianza y credibilidad de sus asociados, beneficiarios y proveedores.

8.1.2 Elementos del pasado.

- Gestión administrativa, gobernabilidad y poder de decisión, centralizados en una sola persona.
- Direccionamiento sin proyección futurista y sin empoderamiento para la ejecución de la estrategia
- Énfasis en la educación de los asociados.
- A pesar de los errores administrativos cometidos en el pasado, la mayoría de los asociados son fieles.
- La solidaridad se mantiene en el tiempo como principio organizacional y característica del asociado FONEHUV.

8.1.3 Futuro. Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentará la organización.

- La norma de Bancarización que promueve el acceso a crédito a la población de menor capacidad económica, representa una amenaza por la ampliación en la oferta de créditos. Oferta mayor que la demanda.
- Mayor legislación y mayor control.
- Procesos en línea, mayor tecnología disponible para las operaciones de la empresa solidaria

8.1.4 Imaginar la organización. Qué queremos ser

- Tener capital propio.
- Tener como asociados el 100% de los empleados del HUV.
- Tener unidades propias de negocio.
- Tener tecnología actualizada y propia.
- Tener mayor integración con entidades del sector solidario.

8.1.5 Elaborar la estrategia. Cómo llegaremos a ese futuro deseado.

- Creación de una fundación para a través de ella desarrollar unidades de negocio.
- Rediseñar y actualizar el portafolio de servicios.
- Fortalecer el proceso comunicación y agregarle un nuevo enfoque de marketing (medios y canales, pagina web).
- Estudiar el mercado y la oferta de servicios del sector.

8.1.6 Prever los obstáculos. Cómo superar las dificultades.

- Propiciando la unión, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.
- Voluntad y disposición de las directivas y colaboradores.
- Concentrándose en el cumplimiento de los objetivos.
- Afrontar obstáculos, cambios y retos con las capacidades y potencialidades de los colaboradores y asociados.
- Compromiso.

8.1.7 Concebir la arquitectura del cambio. Cómo rediseño La organización para enfrentar el futuro.

- Planear el cambio.
- Inculcar la cultura de la medición
- Analizar el entorno y proyectar el cambio.
- Trabajar en el fortalecimiento de una relación sinérgica entre el Hospital Universitario y el Fondo de Empleados.

8.1.8 Declaración de la nueva visión. Para el 2020, FONEHUV será la primera y mejor opción en la prestación personalizada de servicios y beneficios para los asociados, empleados y sus familias; fundamentado en el desarrollo de un sistema integral de gestión y estrategias que promuevan un mayor nivel de bienestar social.

8.2 LA MISIÓN

8.2.1 Filosofía, principios y valores.

- Necesidades de asociados, necesidades económicas y sociales.
- Servicios multidisciplinarios.
- Generación de empleo.

8.2.2 Principios.

Solidaridad que se irradia: Todo directivo, empleado y asociado FONEHUV, debe interiorizar la solidaridad como principio y demostrar, en su trato y proceder, su sensibilidad e interés por la necesidad del otro y así contribuir a la vivencia transformadora de la asociatividad.

Bienestar social: El objetivo empresarial de FONEHUV, está enfocado en el bienestar, para lograrlo toda acción que se emprenda y decisión que se tome debe estar orientada a lograr el mayor beneficio para sus grupos de interés (asociados, familias, comunidad en general).

Emprendimiento como camino de superación: El emprendimiento como principio será inculcado a los asociados FONEHUV, para que a través de él desarrollen iniciativas de empresa o negocio que les permita superar o mejorar sus condiciones y calidad de vida actual. El emprendimiento es un medio para avanzar en el fortalecimiento de la cultura solidaria.

Excelencia: La conducta individual y la dirección-gestión de FONEHUV deben ser

prácticas sobresalientes; orientándose al logro de los resultados, a crear valor sostenido para el cliente, al liderazgo y coherencia, a la gestión de procesos, a maximizar la contribución de los empleados, a procesos continuos de aprendizaje, innovación y mejora, al desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas y a dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Sentido de pertenencia: Los Directivos, colaboradores y asociados son conscientes de que todo cuanto existe en FONEHUV les pertenece a todos y por lo tanto se deben sentir dueños de su empresa solidaria. Su actitud debe ser consciente y solidaria respecto a las otras personas, en quienes se ve reflejado; y debe conferirle una conducta activa y dispuesta a defender a su empresa, a sus asociados y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión de manera pública.

Honestidad: Todo Directivo, colaborador, asociado o beneficiario de FONEHUV, debe obrar bajo el principio de verdad y justicia e integridad moral. Debe siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones. Debe actuar bajo un grado de autoconciencia significativo y debe demostrar coherencia entre su pensar, expresión y conducta.

Transparencia: Como mecanismo fundamental de exigibilidad pública y de responsabilidad para con la sociedad, FONEHUV promueve la transparencia como principio exige a sus directivos, colaboradores, asociados y demás partes interesadas e involucradas, a una práctica social guiada por la sinceridad y por la perfecta o casi perfecta accesibilidad a toda la información que concierne e interesa a la opinión pública, o a un sector de la misma, o incluso a un solo individuo.

A través de este principio se permite a los asociados, beneficiarios y ciudadanía conocer el funcionamiento interno de FONEHUV y cómo maneja los recursos que administra.

8.2.3 Valores.

Compromiso: Capacidad de responder por los propios actos y por las responsabilidades adquiridas.

Vocación de servicio: El servicio deber ser actitud de vida; dar para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse satisfechos.

Para todos quienes hacen parte de FONEHUV, servir debe suponer una verdadera actitud de colaboración hacia los demás, la persona servicial lo es en todas partes, con acciones que, aunque parezcan insignificantes, contribuyen a hacer más ligera y placentera la vida de los otros.

Trabajo en Equipo: Coordinar e integrar esfuerzos para lograr un resultado; identificarse con los objetivos, las metas y las normas acordadas; es preciso, además, que se compartan los valores y principios éticos establecidos por la empresa solidaria.

El trabajo en equipo necesariamente exige solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, compromiso, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo. Con el trabajo en equipo FONEHUV pretende alcanzar mejores y óptimos resultados, cimentar y fortalecer el aprendizaje colectivo e institucional a través del aprendizaje individual.

Respeto: Todo miembro de FONEHUV debe ser capaz de reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus **derechos**, reconocer el valor y los derechos del individuo y de la **sociedad**. Este valor debe ser recíproco pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social.

Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar. La confianza supone seguridad en uno mismo como en otros ya que implica la creencia de que ciertos resultados o consecuencias serán alcanzados en determinadas situaciones. La confianza se relaciona entonces con un sentimiento que pone sus miras en una acción futura que todavía no ha sucedido y sobre la cual no se tiene una certeza. Sin confianza es imposible avanzar y crecer. Hablar de confianza es hablar de transparencia.

8.2.4 Productos y servicios.

Cuadro 25. Servicios ofrecidos por FONEHUV

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Crédito	<p>FONEHUV tiene reglamentadas doce líneas de crédito, estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito para calamidad. • Crédito para vivienda • Educación • Fomento empresarial • Libre inversión • Sobre salario • Crédito pago único • Crédito por ahorro a término • Crédito orden al comercio • Crédito Foneavance. • Crédito turismo. • Sustitución de pasivos (transitoria).

1/2

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Ahorro programado	Seis líneas de ahorro a disposición de los asociados para propósitos definidos: <ul style="list-style-type: none"> • Línea educación. • Línea recreación. • Línea ahorro navideño. • Línea ahorro libre inversión. • Línea ahorro capital de trabajo. • Línea ahorro cuenta ahorrito.
Recreación e integración	Durante todo el año, en FONEHUV se realizan diferentes actividades sociales, empresariales y de integración, en las cuales se incluye la celebración de fechas representativas, estas actividades están dirigidas a los asociados activos; con ellas se busca incentivar el sano esparcimiento, el compartir y estrechar los lazos de solidaridad entre los asociados y su Fondo de Empleados. (Feria empresarial, día del asociado, curso de salsa, día de pintura, tarde de cine para hijos de asociados).
Brigadas de salud	En alianza estratégica con diferentes organizaciones se llevan a cabo campañas de salud, como un mecanismo que procura el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.
Capacitación	Durante el año se programan diferentes jornadas de capacitación para los directivos, miembros de los diferentes comités, los asociados y su familia en temas como: economía solidaria, desarrollo humano, manejo de la economía y presupuesto familiar y manualidades.
Convenios comerciales	FONEHUV cuenta con una amplia gama de convenios empresariales con proveedores de bienes y servicios, con lo cual se busca atender de manera eficiente y oportuna las necesidades de consumo y protección de los asociados. (Almacenes la 14, Éxito, Makro, Alkosto, Coomeva, Hubert Ruiz, Emi, Medisanitas, Seguros la Equidad, Seguros Solidaria, Seguros Suramericana, asociados empresarios y comerciantes, Servivir servicios funerarios).
Contribuciones por solidaridad	Auxilios o contribuciones para casos de calamidad doméstica, salud y servicios funerarios. (Auxilio funerario, calamidad, discapacidad, incapacidad, por copagocimiento).

2/2

Fuente: Elaboración propia

8.2.5 Usuarios y clientes.

- Usuarios.
- Asociados.

8.2.6 Clientes.

- Internos: Comunidad HUV, asociados, colaboradores, directivos.
- Externos: Proveedores, entes de control.

8.2.7 Mercado meta.

- 100% de empleados HUV (oficiales y públicos) y sus familias.
- Jubilados.

8.2.8 Conocimiento y Tecnología.

Conocimiento: Sector economía solidaria, normatividad, necesidades y expectativas de asociados y grupo familiar.

Tecnología: base de datos, sistema de información, herramientas de análisis biométrico, medios de información y comunicación, correos, celulares, intranet, página web, carteleras, boletines.

8.2.9 Grupos de interés.

- Usuarios, proveedores.
- Asociados.
- Funcionarios.
- Comunidad HUV.
- Gobierno, entes de control.

Cada grupo de interés en mención tiene expectativas frente al desenvolvimiento del Fondo de Empleados y podrá incidir positiva o negativamente en su devenir dependiendo de sus fuerzas de relacionamiento y la capacidad de los administradores de los fondos de empleados de satisfacer las variadas necesidades de los grupos en mención.

8.2.10 Responsabilidad social. Tratándose de una empresa de economía solidaria, FONEHUV vela por la responsabilidad social desde las siguientes ópticas: trabaja en pro del bienestar de los asociados y grupos familiares, es fuente de empleo para sus colaboradores, fomenta la empresariedad en sus asociados y realizar una gestión integral de los residuos que produce en cumplimiento de su objeto social.

Estas ópticas se desarrollan desde dos dimensiones: la **ética** y la **estratégica**, donde en la primera lo importante es la solidaridad, el respeto, la dignidad humana, la justicia social, las virtudes humanas y la sostenibilidad del medio ambiente. En la estratégica prima el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

8.2.11 Imagen pública.

- Es positiva, se recuperó la credibilidad y confianza.
- Solidez, respaldo, organización, gobernabilidad, institucionalidad.
- Solidaridad.

8.2.12 Declaración de la misión.

- Servicios para mejorar integralmente la calidad de vida de asociados y su núcleo familiar.
- Desarrollo de empresariedad.
- Fomento del ahorro.
- Solidaridad.
- Bienestar.

8.2.13 Propuesta de la nueva misión. *“El Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle FONEHUV ofrece diferentes líneas de servicios con oportunidad, calidad y efectividad; que contribuyen al bienestar de sus asociados y su grupo familiar; cimentado en la gestión integral de los procesos, fomentando en el entorno la solidaridad, el ahorro y el desarrollo de la empresariedad, aplicando los principios y valores de la economía solidaria”.*

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son las situaciones a las que se espera llegar, los resultados que se quieren lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. Los objetivos son esas situaciones y resultados que son positivos para la organización y para quienes la dirigen y orientan.

8.3.1 Objetivos estratégicos. Largo plazo.

8.3.1.1 Objetivos de desarrollo o crecimiento – desarrollo humano. Aumentar la base social de la empresa solidaria al 100% de los empleados públicos del Hospital Universitario del Valle.

8.3.1.2 Objetivos de calidad. Lograr el mejoramiento continuo de la prestación del servicio para la satisfacción y fidelización del asociado y sus beneficiarios.

8.3.1.3 Objetivos de productividad. Mejorar el modelo de operación de la empresa a partir de la redefinición de los procesos y procedimientos.

8.3.1.4 Objetivos de innovación. Promover la Empresarialidad entre la población asociada y beneficiaria de la empresa solidaria.

8.3.1.5 Objetivos financieros o de recursos y capacidades.

- Fomentar las modalidades de ahorro (establecidos en el portafolio de servicio) en los asociados para aumentar el capital de trabajo de la empresa.
- Incrementar en un 20% los ingresos económicos a través de la cartera de crédito y nuevos proyectos de unidades de servicio

8.3.1.6 Objetivos de responsabilidad social.

- Gestionar integralmente los residuos generados en cumplimiento de la misión de la empresa solidaria
- Gestionar integralmente los de recursos (básicos y avanzados) disponibles para la operación de la empresa.
- Contribuir a través de un proyecto social al bienestar de grupos vulnerables al interior del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E.

8.4 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

La estrategia es el camino que permite alcanzar los objetivos establecidos. Es decir, los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias.

8.4.1 Estrategias de crecimiento.

- Búsqueda y captación de asociados potenciales (inducir demanda).
- Desarrollo de líneas de servicio atractivas y accesibles para los asociados potenciales.

8.4.2 Estrategias de calidad.

- Mejorando el portafolio de servicios.
- Mejorando las competencias de los colaboradores FONEHUV en el servicio al cliente (interno –externo)
- Validando la oferta actual de servicios con las necesidades reales de la población asociada
- Desarrollando alternativas de orientación para las problemáticas y necesidades más básicas y urgentes del asociado y su grupo familiar
- Sistema de incentivos para la permanencia y perseverancia dentro de FONEHUV

8.4.3 Estrategias de productividad.

- Estandarizando el modelo de operación de la empresa con un enfoque basado en procesos.
- Estandarizando un sistema de medición y control a la gestión

8.4.4 Estrategias de innovación.

- Formalizando un convenio con el SENA para la implementación del proyecto.
- Referenciación con buenas prácticas de emprendimiento.
- Documentando el proyecto para fomento empresarial.
- Estandarizar y caracterizar un nuevo proceso con énfasis en mercadeo

8.4.5 Estrategias financieras o de recursos y capacidades.

- Impulsando internamente las modalidades de ahorro (establecidas en el portafolio de servicios) entre la población asociada.
- Estableciendo un sistema de incentivos para las diferentes modalidades de ahorro.
- Búsqueda de nuevas alternativas y unidades de servicio.
- Consecución de recursos a bajo costo (ahorro, créditos bancarios) para el crecimiento continuo de la cartera de crédito.

- Evitando la morosidad de la cartera de crédito con alternativas de optima colocación, seguimiento y cobranza.

8.4.6 Estrategias de responsabilidad social.

- Implementando una política de gestión ambiental y su respectivo programa de gestión integral.
- Implementando una política de austeridad en el gasto y su respectivo programa de gestión integral de los recursos disponibles.
- Documentando e implementando el proyecto social para grupos vulnerables

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS

A continuación en el siguiente cuadro, se realizará la compilación de los objetivos estratégicos Vs. las estrategias.

Cuadro 26. Objetivos estratégicos vs estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVOS DE DESARROLLO O CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO O CRECIMIENTO
Aumentar la base social de la empresa solidaria al 100% de los empleados públicos del Hospital Universitario del Valle	Búsqueda y captación de asociados potenciales (inducir demanda). Desarrollando líneas de servicio atractivas y accesibles para los asociados potenciales. Aplicando estrategias de comunicación y marketing interno.
OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIAS DE CALIDAD
Aumentar el nivel de satisfacción y fidelización del asociado y sus beneficiarios a través del mejoramiento continuo en la prestación del servicio.	Mejorando el portafolio de servicios. Mejorando las competencias de los colaboradores FONEHUV en el servicio al cliente (interno –externo). Validando la oferta actual de servicios con las necesidades reales de la población asociada. Desarrollando alternativas de orientación y capacitación para problemáticas y necesidades más básicas y urgentes del asociado y su grupo familiar. Sistema de incentivos para la perseverancia, buen servicio y atención al cliente.
Es Optimizar el nivel de gestión empresarial a través del modelo de operación.	Estandarizando el modelo de operación de la empresa con un enfoque basado en procesos. Estandarizando un sistema de medición y control a la gestión. Redefiniendo algunos procesos y procedimientos.

1/2

OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD	ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD
OBJETIVOS DE INNOVACIÓN	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN
Fomentar la empresarialidad entre los asociados como alternativa para una mejor calidad de vida	Realizando referenciación con buenas prácticas de emprendimiento. Documentando el proyecto para fomento empresarial. Formulando el programa de capacitación, crédito, acompañamiento y seguimiento a las iniciativas seleccionadas.
Desarrollar el proceso de marketing	Estandarizando y caracterizando un proceso de marketing
OBJETIVOS FINANCIEROS O DE RECURSOS Y CAPACIDADES	ESTRATEGIAS FINANCIERAS O DE RECURSOS Y CAPACIDADES
Fomentar la cultura del ahorro en los asociados para la disponibilidad de recursos y aumento el capital de trabajo de la empresa	Impulsando internamente las modalidades de ahorro (establecidas en el portafolio de servicios) entre la población asociada. Estableciendo un sistema de incentivos para las diferentes modalidades de ahorro.
Incrementar los ingresos económicos a través de la cartera de crédito y nuevos proyectos de unidades de servicio	Búsqueda de nuevas alternativas y unidades de servicio. Consecución de recursos a bajo costo (ahorro, créditos bancarios) para el crecimiento continuo de la cartera de crédito. Evitando la morosidad de la cartera de crédito con alternativas de optima colocación, seguimiento y cobranza.
OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Gestionar integralmente los residuos generados en cumplimiento de la misión de la empresa solidaria.	Implementando una política de gestión ambiental y su respectivo programa de gestión integral.
Optimizar el uso de los recursos básicos y avanzados, disponibles para la operación de la empresa.	Implementando una política de racionalización de uso y su respectivo programa de utilización óptima de recursos disponibles
Contribuir al bienestar de grupos vulnerables al interior del Hospital Universitario del Valle “Evaristo García” E.S.E.	Documentando e implementando un proyecto social para grupos vulnerables.

2/2

Fuente: Elaboración Propia

8.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV, está conformada por cuatro niveles de jerarquía y dos líneas staff, como son: en la primera línea está la asamblea general, la cual se conforma por el total de asociados FONEHUV reunidos para ese fin, en segundo lugar se encuentra la Junta Directiva como máximo nivel del Direccionamiento Estratégico, supeditada a las órdenes de la Asamblea General (máximo nivel de decisión), con ella están en el mismo nivel los comités de control social y apelaciones.

En el tercer nivel se hallan la Gerencia General y los Comités de Apoyo, quienes actúan bajo la directriz de la Junta Directiva y ejecutan las políticas, planes y programas definidos por el Direccionamiento Estratégico.

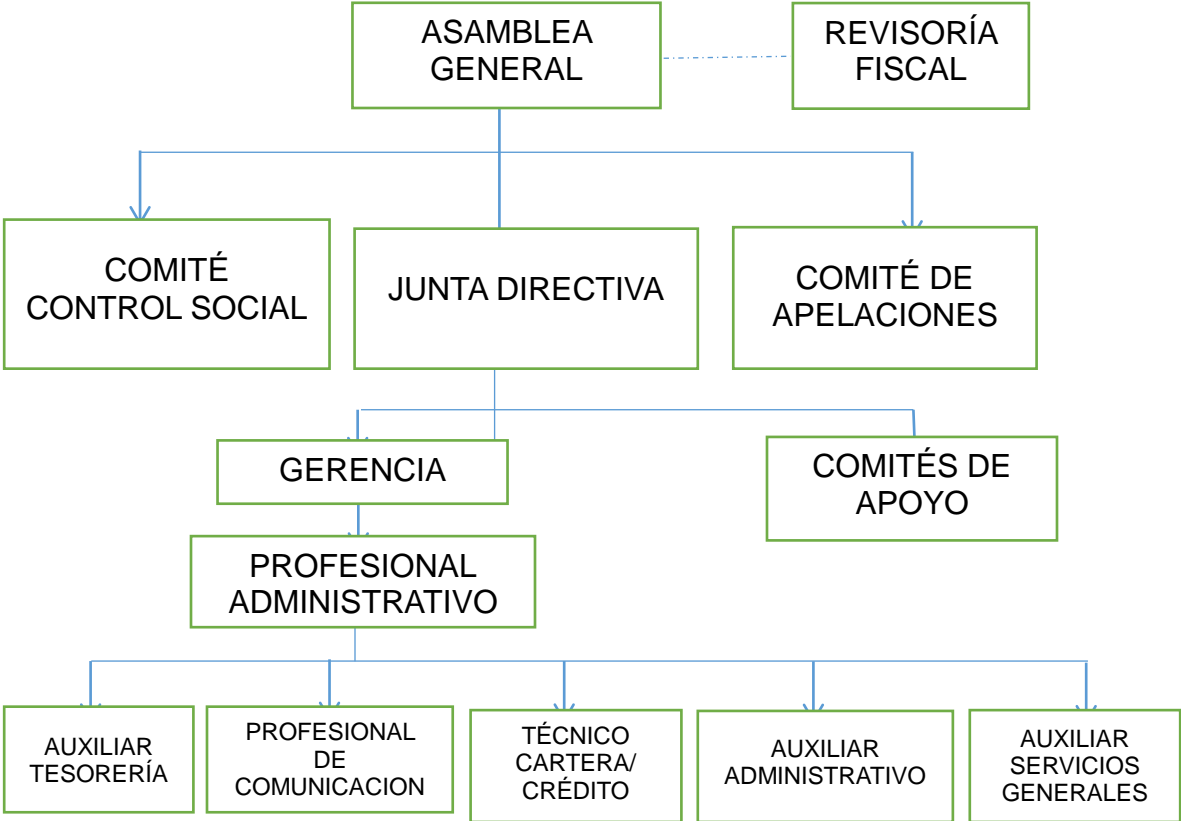
En el último nivel se encuentran los empleados que lideran los diferentes procesos, a nivel profesional, técnico y auxiliar.

En las líneas staff, se encuentran la Revisoría Fiscal entre la Asamblea General y la Junta Directiva.

La contadora es la segunda línea staff, la cual se encuentra entre la Gerencia General y los empleados que lideran los diferentes procesos.

Para llevar a buen término las actividades programadas en el plan de acción a corto plazo y contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del Plan 2015-2020, se propone incluir un nivel profesional entre la gerencia general y el nivel operativo, para desarrollar e implementar los planes, programas y actividades relacionadas con las metas propuestas a largo y corto plazo.

Figura 7. Propuesta de Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

9. PLAN DE ACCIÓN

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para la definición del Plan de Acción para el mejoramiento de la gestión del Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV, en este capítulo se diagnostica la situación y problemática actual en el Fondo de Empleados en relación con los procesos de la Empresa de Economía Solidaria.

Para este ejercicio se toma en cuenta la información recopilada en las jornadas de trabajo realizadas con la Junta Directiva, Empleados, Asociados y Comités de Apoyo en los meses de enero y abril de 2015.

Cuadro 28. Análisis de la situación actual

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Inexistencia de un sistema de evaluación a la gestión de la empresa solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un modelo de operación por procesos. • Desactualización de los manuales de funciones y competencias laborales. • Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos. • Inexistencia de políticas de operación • Inexistencia de un tablero de mando. • Ausencia de un proceso de planificación estratégica. • Inexistencia de un sistema de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de detectar y corregir fallas en la operación. • Incumplimiento de objetivos y metas empresariales. 	La empresa debe trabajar en la definición e implementación de un sistema de evaluación a la gestión en todos sus niveles de operación.
Baja efectividad y empoderamiento del proceso de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos • No estandarización del proceso • Bajo nivel de competencias (hacer) • Falta de medios de comunicación (mensajes de texto, página web, cartelera) • Deficiente cultura de comunicación e información. • Ausencia de un plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinformación y desconocimiento de la población asociada. • Descoordinación de procesos. • Bajo nivel de gestión y participación 	Revisando y estandarizando un nuevo proceso de comunicación para mejorar

1/2

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
La operación de la empresa solidaria, en sus diferentes niveles no está estandarizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proyección empresarial. • Deficiencias en el direccionamiento estratégico de FONEHUV. • Inexistencia de un sistema de gestión de calidad. • No identificación de roles, responsabilidades y atribuciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para medir y evaluar la gestión. • Dificultad para realizar auditorías de calidad. 	Definir e implementar el modelo de operación por procesos.
La crítica situación económica y financiera del HUV que representa para el fondo dificultades en la disponibilidad flujo de caja.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas económicos y financieros del HUV. • No pago de proveedores y acreedores • Embargo de cuentas bancarias HUV 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez • Atraso e incumplimiento de obligaciones con terceros. • Atraso e incumplimiento en el desembolso de créditos. 	Generar y desarrollar otras fuentes de ingresos relacionadas con la actividad y objeto social de la empresa solidaria.
El talento humano no se administra siguiendo lineamientos y programas de gestión que permitan alcanzar su mayor nivel de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proyección empresarial. • Deficiencias en el direccionamiento estratégico de FONEHUV. • Inexistencia de un sistema de gestión de calidad. • Inexistencia de políticas y programas de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de gestión. • Bajo nivel de motivación. • Clima organizacional sin medición y plan de intervención 	Definir y adoptar las políticas de talento humano y los programas de gestión (selección, vinculación, desarrollo y capacitación, inducción y re inducción, bienestar social, estímulos e incentivos, seguridad y salud en el trabajo y retiro)

2/2

Fuente: Elaboración propia

9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

A continuación se presentarán los objetivos de corto plazo (junio 2015 – junio 2016) para la Empresa de Economía Solidaria, Fondo de Empleados del Hospital Universitario del Valle – FONEHUV

OBJETIVO 1. Evaluar la gestión de la Empresa a través de un sistema de indicadores de nivel gerencial.

OBJETIVO 2. Gestionar un nuevo proceso de comunicación y mercadeo

OBJETIVO 3. Mejorar la gestión de la Empresa a través de la implementación de un modelo de operación con enfoque basado en procesos.

OBJETIVO 4. Proyectar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con la actividad y objeto social de la Empresa Solidaria.

OBJETIVO 5. Gestionar eficientemente el talento humano para lograr su mejor contribución al cumplimiento del objeto social de la Empresa Solidaria.

Todo objetivo requiere de recursos para desarrollar actividades que permitan su realización. A continuación se presentan las actividades para cada objetivo.

9.3 ACTIVIDADES POR OBJETIVO DE CORTO PLAZO

Actividades objetivo 1:

- Definir el mapa estratégico de FONEHUV.
- Definir el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV

Actividades objetivo 2:

- Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación
- Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la Empresa Solidaria
- Caracterizar el proceso de comunicación y mercadeo
- Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo

- Empoderar al profesional responsable de su ejecución.

Actividades objetivo 3:

- Definir y describir los procesos que ejecuta la Empresa Solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos)
- Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV
- Estandarizar las políticas de operación por proceso
- Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado

Actividades objetivo 4:

- Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del Fondo de Empleados
- Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la Empresa Solidaria y su población asociada.
- Proyectar las dos primeras fuentes de ingresos priorizadas
- Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.

Actividades objetivo 5:

- Estandarizar y adoptar la política de Talento Humano
- Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.
- Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.

9.4 OBJETIVOS CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES

A continuación se muestra en el siguiente cuadro, los objetivos de corto plazo con las actividades definidas anteriormente.

Cuadro 28. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES POR OBJETIVO
OBJETIVO 1:	ACTIVIDADES OBJETIVO 1:
Evaluar la gestión de la empresa a través de un sistema de indicadores de nivel gerencial.	Definir el mapa estratégico de FONEHUV
	Definir el tablero de mando (Balanced Score Card BSC- Perspectiva financiera, crecimiento o desarrollo, gestión humana, operación, comunicación)
	Implementar el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV.
OBJETIVO 2:	ACTIVIDADES OBJETIVO 2:
Gestionar un nuevo proceso de comunicación y mercadeo	Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación.
	Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la empresa solidaria
	Caracterizar el proceso de comunicación y mercadeo
	Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo
	Empoderar al profesional responsable de su ejecución.
OBJETIVO 3:	ACTIVIDADES OBJETIVO 3:
Mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de un modelo de operación con enfoque basado en procesos.	Definir y describir los procesos que ejecuta la empresa solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos)
	Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV
	Estandarizar las políticas de operación por proceso
	Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado
OBJETIVO 4:	ACTIVIDADES OBJETIVO 4:
Proyectar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con la actividad y objeto social de la empresa solidaria.	Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del fondo de empleados
	Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la empresa solidaria y su población asociada.
	Proyectar las dos primeras fuentes de ingresos priorizadas
	Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.
OBJETIVO 5:	ACTIVIDADES OBJETIVO 5:
Gestionar eficientemente el talento humano para lograr su mejor contribución al cumplimiento del objeto social de la empresa solidaria.	Estandarizar y adoptar la política de talento humano
	Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.
	Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.

Fuente: Elaboración propia

9.5 CRONOGRAMA

A continuación se presenta el cronograma donde se establece el tiempo programado para la ejecución de cada actividad del Plan de Acción 2015-2016

Tabla 12. Cronograma de Actividades

Meses Actividad	2015						2016						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Definir el Mapa Estratégico de FONEHUV.													
Definir el tablero de mando (Balanced Score Card)													
Implementar el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV.													
Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación.													
Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la Empresa Solidaria.													
Caracterizar el proceso de comunicación y mercadeo.													
Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo.													
Empoderar al profesional responsable de su ejecución.													
Definir y describir los procesos que ejecuta la empresa solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos).													
Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV.													
Estandarizar las políticas de operación por proceso.													

1/2

Meses Actividad	2015						2016						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado.													
Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del Fondo de Empleados.													
Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la empresa solidaria y su población asociada.													
Proyectar las dos primeras fuentes de ingresos priorizadas.													
Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.													
Estandarizar y adoptar la política de Talento Humano.													
Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.													
Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.													

2/2

Fuente: Elaboración propia

9.6 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN 2015-2016

A continuación se presenta las actividades y los responsables de la ejecución de las mismas.

Cuadro 29. Responsables de las actividades del Plan de Acción

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)
1	Definir el Mapa Estratégico de FONEHUV.	Comisión de Planeación Estratégica.
2	Definir el tablero de mando (Balanced Score Card)	Comisión de Planeación Estratégica.
3	Implementar el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV.	Junta Directiva y Gerente General

1/2

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE (S)
4	Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación.	Junta Directiva (Comisión), Gerente General y Comunicadora.
5	Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la empresa solidaria.	Junta Directiva (Comisión), Gerente General y Comunicadora.
6	Caracterizar el proceso de comunicación y mercadeo.	Junta Directiva (Comisión), Gerente General y Comunicadora.
7	Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo.	Junta Directiva (Comisión), Gerente General y Comunicadora.
8	Empoderar al profesional responsable de su ejecución.	Gerente y Comunicadora.
9	Definir y describir los procesos que ejecuta la empresa solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos).	Comisión de Planeación Estratégica.
10	Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV.	Comisión de Planeación Estratégica y responsable de cada proceso.
11	Estandarizar las políticas de operación por proceso.	Comisión de Planeación Estratégica y responsable de cada proceso.
12	Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado.	Comisión de Planeación Estratégica y responsable de cada proceso.
13	Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del fondo de empleados.	Junta Directiva (Comisión) Gerente General.
14	Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la empresa solidaria y su población asociada.	Junta Directiva (Comisión) y Gerente General.
15	Proyectar las dos primeras fuentes de ingresos priorizadas.	Junta Directiva (Comisión) y Gerente General.
16	Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.	Junta Directiva (Comisión) y Gerente General.
17	Estandarizar y adoptar la política de Talento Humano.	Junta Directiva, Gerente General y Profesional Administrativo.
18	Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.	Junta Directiva, Gerente General y Profesional Administrativo.
19	Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.	Junta Directiva, Gerente General y Profesional Administrativo.

2/2

Fuente: Elaboración propia.

9.7 RECURSOS Y PRESUPUESTO

A continuación se presentan los recursos y presupuesto necesarios para desarrollar cada actividad

Cuadro 29. Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	TOTALES \$
Definir el mapa estratégico de FONEHUV	Financiero	1.000.000	2.000.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Definir el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV	Financiero	1.000.000	2.000.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Implementar el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV.	Financiero	2.000.000	6.000.000
	Humano	1.000.000	
	Tic's	1.000.000	
	Físico	2.000.000	
Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación	Financiero		500.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	500.000	
Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la empresa solidaria	Financiero		500.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	500.000	
Caracterizar el proceso de comunicación y mercadeo	Financiero	1.000.000	2.500.000
	Humano	1.000.000	
	Tic's		
	Físico	500.000	
Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo	Financiero	1.000.000	7.500.000
	Humano	1.000.000	
	Tic's	5.000.000	
	Físico	500.000	

1/3

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	TOTALES \$
Empoderar al profesional responsable de su ejecución.	Financiero		3.500.000
	Humano	2.500.000	
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Definir y describir los procesos que ejecuta la empresa solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos)	Financiero	1.000.000	10.000.000
	Humano	5.000.000	
	Tic's		
	Físico	5.000.000	
Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV	Financiero		500.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	500.000	
Estandarizar las políticas de operación por proceso	Financiero		500.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	500.000	
Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado	Financiero		8.000.000
	Humano	2.000.000	
	Tic's	5.000.000	
	Físico	1.000.000	
Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del fondo de empleados	Financiero		1.000.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la empresa solidaria y su población asociada.	Financiero		1.000.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Proyectar las dos primeras fuentes de ingresos priorizadas	Financiero		3.000.000
	Humano	2.000.000	
	Tic's		
	Físico	1.000.000	

2/3

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO \$	TOTALES \$
Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.	Financiero	5.000.000	8.000.000
	Humano	2.000.000	
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Estandarizar y adoptar la política de Talento Humano	Financiero		3.000.000
	Humano	2.000.000	
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.	Financiero	2.000.000	2.000.000
	Humano		
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.	Financiero		3.000.000
	Humano	2.000.000	
	Tic's		
	Físico	1.000.000	
			64.500.000

3/3

Fuente: Elaboración propia

9.8 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el seguimiento y control que se describe a continuación, se busca hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos, a la ejecución y avance de las actividades programadas. En los cuadros siguientes, se definen los responsables, y se establece los estándares e indicadores con los cuales se llevará a cabo de manera eficiente el proceso de control.

A continuación se presenta por cada objetivo a corto plazo, el responsable de su seguimiento y control, a quién se reporta el avance, cada cuánto tiempo y cómo reportar el avance.

Cuadro 30. Responsables y normas

OBJETIVO A CORTO PLAZO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL	A QUIÉN SE REPORTA	CADA CUÁNTO SE REPORTA	CÓMO SE REPORTA
<p>Objetivo N°1: Evaluar la gestión de la empresa a través de un sistema de indicadores de nivel gerencial.</p>	Gerente General	Junta Directiva	Trimestral	Informes de Gestión e indicadores
<p>Objetivo N°2: Gestionar el nuevo proceso de comunicación y mercadeo.</p>	Junta Directiva (Comisión), Gerente General y Comunicadora Social	Junta Directiva	Trimestral	Informes de avance y soportes de la actividad.
<p>Objetivo N°3: Mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de un modelo de operación con enfoque basado en procesos.</p>	Comisión de Planeación Gerente General	Junta Directiva	Trimestral	Informes de avance y soportes de la actividad.
<p>Objetivo N°4: Proyectar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con la actividad y objeto social de la empresa solidaria.</p>	Gerente General	Junta Directiva	Trimestral	Productos y documentos soportes de la actividad
<p>Objetivo N°5: Gestionar eficientemente el talento humano para lograr su mejor contribución al cumplimiento del objeto social de la empresa solidaria.</p>	Gerente General y Profesional Administrativo	Junta Directiva	Trimestral	Productos y documentos soportes de la actividad

Fuente: Elaboración propia

9.9 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y REGLAS

1. Los directivos (Junta Directiva, Comités y Gerencia) deben asegurar la continuidad, sostenibilidad y despliegue del plan estratégico, a partir de los planes y acciones a corto plazo y realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de las actividades y metas.
2. Se tendrán en cuenta para el desarrollo de los diferentes procesos y para la gestión organizacional, la normatividad vigente, la misión, la visión, objetivos estratégicos y demás políticas establecidas por la empresa de economía solidaria.
3. Se elaborará un Plan de Acción anual, acorde con el Plan de Estratégico 2015-2020 bajo los lineamientos establecidos en el ejercicio de planeación realizado.
4. El Plan Estratégico 2015-2020 y el Plan de Acción de cada anualidad, serán socializados y desplegados, con la asamblea de delegados, la Junta Directiva, procesos y comités de la empresa solidaria para sensibilizar y comprometer a todas las partes interesadas con su ejecución.
5. Cada empleado debe asumir como lineamientos para el actuar para durante el ejercicio de sus funciones y el desarrollo de las diferentes actividades del proceso; los valores y principios éticos definidos en el direccionamiento estratégico de FONEHUV.
6. Son lineamientos para la eficiencia y desempeño dentro de la empresa solidaria: el autocontrol, la autogestión y la auto regulación; por ello los responsables de cada proceso, auto evaluarán la gestión, teniendo como referente, los objetivos, indicadores del proceso y las metas definidas. Con base en el análisis de los resultados; cada líder de proceso definirá e implementará las acciones de mejoramiento preventivas o correctivas a que haya lugar.
7. Se brindará la atención al asociado con seguridad, oportunidad, continuidad y calidez humana, respetando los lineamientos normativos e institucionales frente a la calidad y vocación de servicio. La atención y servicio al asociado contará con criterios de priorización de acuerdo a las condiciones dadas.
8. El asociado y su familia, deberán recibir información oportuna y suficiente con relación a las actividades y trámites a realizar, sus deberes, derechos y portafolio de servicios.

9.10 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL

A continuación se presentan los estándares e indicadores de control establecidos para las actividades de cada objetivo y los cuales sirven como criterio para medir

los resultados obtenidos y tomar acciones correctivas en caso de que se presenten desviaciones.

Cuadro 31. Seguimiento al Plan de Acción

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES POR OBJETIVO	ESTÁNDAR O INDICADORES
OBJETIVO 1:	ACTIVIDADES OBJETIVO 1:	
Evaluar la gestión de la empresa a través de un sistema de indicadores de nivel gerencial.	Definir el mapa estratégico de FONEHUV	Mapa estratégico FONEHUV aprobado y adoptado
	Definir el tablero de mando (Balanced Score Card BSC) para la medición y análisis de la gestión FONEHUV	Tablero de mando (Balanced Score Card BSC) FONEHUV aprobado y adoptado.
OBJETIVO 2:	ACTIVIDADES OBJETIVO 2:	ESTÁNDAR O INDICADORES
Gestionar un nuevo proceso de comunicación y mercadeo	Evaluar el objetivo, alcance y actividades actuales del proceso de comunicación.	Proceso de comunicación y mercadeo FONEHUV estandarizado. % de crecimiento en asociados
	Evaluar el objetivo, alcance y actividades de mercadeo a implementar por la empresa solidaria	
	Caracterizar el nuevo proceso de comunicación y mercadeo	
	Estandarizar los procedimientos de las diferentes actividades del nuevo proceso de comunicación y mercadeo	
	Empoderar al profesional responsable de su ejecución.	
OBJETIVO 3:	ACTIVIDADES OBJETIVO 3:	ESTÁNDAR O INDICADORES
Mejorar la gestión de la empresa a través de la implementación de un modelo de operación con enfoque basado en procesos.	Definir y describir los procesos que ejecuta la empresa solidaria en cada nivel de operación (mapa de procesos)	Mapa de procesos FONEHUV aprobado y adoptado.
	Caracterizar cada proceso del mapa de procesos FONEHUV	100% de los procesos FONEHUV caracterizados, aprobados y adoptados.
	Estandarizar las políticas de operación por proceso	100% de los procesos FONEHUV con políticas aprobadas y adoptadas.
	Estandarizar los procedimientos de cada proceso caracterizado	100% Procedimientos FONEHUV documentados, aprobados y adoptados

1/2

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES POR OBJETIVO	ESTÁNDAR O INDICADORES
OBJETIVO 4:	ACTIVIDADES OBJETIVO 4:	
Proyectar nuevas fuentes de ingresos relacionadas con la actividad y objeto social de la empresa solidaria.	Estudiar nuevas fuentes de ingresos posibles, relacionadas con el objeto social del fondo de empleados	1 nueva fuente de ingresos proyectada y viabilizada.
	Seleccionar y priorizar las fuentes de ingresos que representan mayor beneficio para la empresa solidaria y su población asociada.	
	Proyectar la primera fuente de ingresos priorizadas.	
	Ejecutar plan de acción para su puesta en marcha.	
OBJETIVO 5:	ACTIVIDADES OBJETIVO 5:	INDICADORES
Gestionar eficientemente el talento humano para lograr su mejor contribución al cumplimiento del objeto social de la empresa solidaria.	Estandarizar y adoptar la política de talento humano	Política de talento humano aprobada y adoptada
	Estandarizar y adoptar el programa de seguridad y salud en el trabajo.	% de cumplimiento del programa de seguridad y salud en el trabajo en la vigencia 2016
	Estandarizar y adoptar el programa de bienestar social, estímulos e incentivos.	% de cumplimiento del programa de bienestar social, estímulos e incentivos en la vigencia 2016

2/2

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

Con la metodología aplicada para la formulación del Plan Estratégico de FONEHUV 2015 -2020, se puede concluir que este ejercicio de exploración y pensamiento estratégico, genera según las partes involucradas e interesadas, confianza en el desarrollo del direccionamiento de la Empresa y en el establecimiento de unos objetivos estratégicos alcanzables.

La estrategia que FONEHUV requiere para lograr su objetivo de aumentar la participación dentro del mercado Hospital Universitario del Valle, va orientada a alcanzar una mayor base social a la cual beneficia mediante alianzas estratégicas de servicios y el mejoramiento de la gestión empresarial.

El crecimiento sistemático y posicionamiento de FONEHUV, depende en buena medida de la implementación de este proceso de Planeación Estratégica y del buen hábito de estudiar y analizar las necesidades y expectativas de la población asociada y su familia, así también como al mercado potencial.

Este ejercicio ha generado una lectura del entorno y un diagnóstico completo de la Empresa Solidaria y una nueva propuesta de Direccionamiento Estratégico. El éxito de FONEHUV como empresa solidaria dependiente de su entorno, obedece en gran medida a cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones, etc.) y entrega aquellos que genera. Su entorno específico está formado por un conjunto de dimensiones que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúa.

La Gerencia General actual, ha concentrado los esfuerzos en generar estrategias que permitan afrontar la crisis financiera actual de la Institución Hospitalaria de la cual depende económicamente FONEHUV, garantizar la sostenibilidad en el tiempo y cumplir con los compromisos suscritos con los acreedores.

El Plan Estratégico FONEHUV 2015-2020 es el medio a través del cual se materializa el direccionamiento estratégico de la Junta Directiva y se avanza en cumplimiento de la visión, objetivos estratégicos y metas a largo plazo.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información obtenida en la realización de los diferentes capítulos que conforman este Plan Estratégico, se puede recomendar que:

- El reto para los directivos (Junta Directiva, Comités y Gerencia) debe ahora ser más exigente porque, además de dar respuesta eficaz a las necesidades de los asociados, deben asegurar la sostenibilidad de la empresa, el despliegue del direccionamiento estratégico (a partir de las acciones estratégicas que deben convertirse en planes de acción específicos) y el seguimiento periódico de los compromisos; sólo así se plasmará en la realidad la visión estratégica de la Alta Dirección.
- La Alta Dirección debe empoderarse del nuevo Direccionamiento Estratégico y liderar la ejecución del Plan Estratégico (largo plazo) y sus correspondientes planes de acción (corto plazo) para asegurar el mejoramiento de la gestión en el tiempo.
- Fortalecer el proceso de planeación estratégica para el desarrollo eficiente y eficaz de todos los servicios que brinda FONEHUV.
- Garantizar la articulación entre la comunicación organizacional y el mercadeo para generar así un nuevo proceso, efectivo, eficiente y eficaz.
- Para mejorar la gestión de la Empresa Solidaria, se recomienda:
- Estandarizar la operación, identificar los controles a aplicar en las diferentes actividades y definir los indicadores de gestión a cada proceso.
- Realizar oportunamente la inducción a todo empleado previo a su inicio de actividades en el proceso y reinducción de aquellos que se encuentren activos.
- Incluir un nivel jerárquico administrativo en la estructura organizacional para la implementación y desarrollo de planes, programas y actividades propias de este nivel intermedio entre el nivel gerencial y el operativo.
- Mantener y mejorar continuamente la calidad en la prestación de los servicios al asociado y beneficiarios, para asegurar su permanencia y fidelización a FONEHUV. Promoviendo a la empresa solidaria como la primera y mejor opción para todos.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF H. I (1965). Corporate Strategy. McGraw Hill. New York.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. (1995) Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. Guías de clase. Universidad del Valle, Cali Colombia.

----- (2011) Entorno Organizacional. Fondo Editorial. Universidad del Valle, Cali Colombia.

----- (2013) Direccionamiento Estratégico de la Organizaciones Deportivas. Fondo Editorial. Universidad del Valle, Cali Colombia.

BLANK, B. L. (1990) .La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle, Cali Colombia.

CAJIAO ORTIZ, Hernando Eduardo Conozcamos los Fondos de Empleados, Sexta Edición, Marzo 2012

CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No 34. Bogotá D.C Septiembre de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE. Informe de Gestión. (2013).

FONDO DE EMPLEADOS HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE. Plan de Desarrollo 2009 – 2013.

HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE. Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero 2013. Págs. 13, 14 y 15

HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE. Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero 2013-2017 pág. 105

KOONTZ, H y O'DONELL C, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (2008). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

MINTZBERG, H. (1987). Five Ps for strategy

PROGRAMA DE SANEAMIENTO FISCAL Y FINANCIERO - ESE. Metodología.
Artículo 8 Pág. 9 versión 2 MHCP

TAPINOS E, DYSON RG, MEADOWS M. The impact of performance measurement in strategic planning. International Journal of Productivity and Performance Management 2005.

RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Circular Externa 006 / 2014-03-25 / luisedaza.blogspot.com

Internet:

<http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temal.html>.

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_método_deductivo.html.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>.

<http://www.monografias.com/trabajos93/técnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos/tecnicas-e-instrumentos-recoleccion-datos-cualitativos.shtml#ixzz3GoVW9ugk>.

<http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-teorico-del-concepto-planificacion-estrategica/analisis-teorico-del-concepto-planificacion-estrategica.shtml#ixzz3J9LbONm0>

<http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-teorico-del-concepto-planificacion-estrategica/analisis-teorico-del-concepto-planificacion-estrategica.shtml#ixzz3J9LbONm0>.

<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440>.

www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39964

<http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-economia-solidaria-colombia/199877>

<http://www.aciamericas.coop> Sector solidario en el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 16 de enero de 2015.

<http://www.incp.org.co/document/cooperativas-no-financieras-y-fondos-de-empleados-colombianos-deben-implementar-programa-para-la-prevencion-del-lavado-de-activos-y-la-financiacion-del-terrorismo/> Fecha: 14.04.14

<http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-economia-solidaria-colombia/199877>

<http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-economia-solidaria-colombia/199877>

<http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio>

www.ccpasto.org.co/.../192-8-que-es-una-entidad-del-sector-solidario

www.contraloriagen.gov.co/.../Análisis...solidaria...Colombia.../7c82970

www.fondesarrollo.com/nueva/wp-content/uploads/2015/02/informe-de-gestión.pdf

www.fondesarrollo.com/nueva/full-width/

www.fondesarrollo.com/nueva/planestrategico/

www.counivalle.com.co