

# Plan Decenal

de Economía Social y Solidaria  
para Medellín 2016 - 2025



Educación | Fortalecimiento | Integración | Comunicación

En convenio con:



Alcaldía de Medellín

Medellín  
todos por la vida





# **Plan de Desarrollo Decenal de Economía Social y Solidaria Municipio de Medellín 2016-2025**

**Convenio de asociación No. 4600060917 de 2015.**

Construido con el sector de la Economía Social y Solidaria

En convenio con:



Alcaldía de Medellín

Medellín  
todos por la vida





## Plan de Desarrollo Decenal de Economía Social y Solidaria del Municipio de Medellín 2016-2025.

**ANÍBAL GAVIRIA CORREA**  
ALCALDE DE MEDELLÍN

**TOMAS CIPRIANO MEJÍA SIERRA**  
SECRETARIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
ALCALDÍA DE MEDELLÍN

**WILLIAM ALBERTO HIGUITA LOPERA**  
SUBSECRETARIO DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

### EQUIPO TÉCNICO

**ÁLVARO SANTOS ZULUAGA**  
REPRESENTANTE LEGAL PARA COLOMBIA –CISP

**CAROLINA PATRICIA GRAJALES BARRIOS**  
COORDINADORA GENERAL  
ECONOMISTA - ESPECIALISTA EN PROGRAMAS Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL  
DESARROLLO  
OPTANDO TÍTULO DE MAGISTER EN DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS

**ADRIANA MARÍA PARRA GALLEGO**  
TRABAJADORA SOCIAL  
ESPECIALISTA EN CIENCIAS SOCIALES

**IVÁN DARÍO PÉREZ OSORIO**  
ADMINISTRADOR DE EMPRESA  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

**WILFER FERNANDO GARCÍA GÓMEZ**  
COORDINADOR ADMINISTRATIVO

## ASESORES METODOLÓGICOS

**HERNANDO EMILIO ZABALA SALAZAR**

HISTORIADOR DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
ESPECIALISTA EN DERECHO COOPERATIVO Y SOLIDARIO  
DOCENTE E INVESTIGADOR UNIVERSITARIO

**OSWALDO ANTONIO SALGADO CAÑAVERAL**

ECONOMISTA UNIVERSIDAD NACIONAL  
ESPECIALISTA EN FINANZAS  
DOCENTE E INVESTIGADOR UNIVERSITARIO

**JESÚS ALBERTO HENAO RODRÍGUEZ**

ECONOMISTA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

## EQUIPO SUPERVISOR

**CARLOS EDUARDO RESTREPO RODRÍGUEZ**

SUPERVISOR - PROFESIONAL ECONOMÍA SOLIDARIA  
ACOMPaña – EQUIPO DE SUPERVISIÓN

**JOHN JAIRO ÁLVAREZ VARGAS**

APOYO A LA COORDINACIÓN ECONOMÍA SOLIDARIA.

**DIANA PATRICIA JARAVA**

ABOGADA ECONOMÍA SOLIDARIA

**JUAN ESTEBAN LONDOÑO**

PROFESIONAL ECONOMÍA SOLIDARIA



# Contenido

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO 1. PLATAFORMA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>21</b>
1.1 Perspectiva Conceptual.....	21
1.1.1 Desarrollo Sectorial.....	21
1.1.2 Economía Social y Solidaria.....	22
1.1.3 Enfoques de Operación del Sector.....	23
1.2 Marco de Valores de Sector.....	24
1.2.1 Ausencia de ánimo de lucro.....	25
1.2.2 Ayuda Mutua.....	25
1.2.3 Equidad.....	25
1.2.4 Equidad de Género.....	25
1.2.5 Democracia.....	25
1.2.6 Igualdad.....	26
1.2.7 Solidaridad.....	26
1.2.8 Responsabilidad.....	26
1.2.9 Cultura Solidaria.....	26
1.3 Referentes Base.....	27
1.3.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	27
1.3.2 La Planeación Económica y Social.....	28
1.3.3 Normativa del Sector.....	29



<b>CAPÍTULO 2. RUTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>37</b>
2.1 Antecedentes.....	37
2.2 Análisis de Contexto Situacional.....	38
2.3 Definición de la estructura y lineamientos del Plan.....	38
2.4 Construcción Participativa del Componente Estratégico.....	39
2.5 Proyección Financiera.....	39
<b>CAPÍTULO 3. RECONOCIMIENTO SITUACIONAL.....</b>	<b>43</b>
3.1 Aspectos Históricos.....	44
3.2 Contexto Internacional.....	50
3.3. Contexto nacional.....	59
3.4 Contexto Departamental.....	73
3.5 Contexto Local.....	80
<b>CAPÍTULO 4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>91</b>
4.1 Presentación y alcance del plan estratégico.....	91
4.2 Declaración de Visión y Objetivo General del PPlan Decenal.....	93
4.2.1 Contenido de la Visión.....	93
4.2.2 Objetivo General del Plan Decenal.....	94
4.2 Líneas Estratégicas.....	94
4.3.1 Línea Estratégica 1. Educación y Formación en la Cultura Solidaria.....	94
4.3.2 Línea Estratégica 2. Fortalecimiento y Acompañamiento a la Economía Social y Solidaria.....	104
4.3.3 Línea Estratégica 3. Integración y Redes de Economía Social y Solidaria.....	117
4.3.4 Línea Estratégica 4. Comunicación Social para el Desarrollo.....	127
<b>CAPÍTULO 5. PROYECCIÓN GENERAL DE INVERSIONES.....</b>	<b>141</b>
5.1 Presentación.....	141
5.2 Procedimiento.....	142
5.3 Asignación del presupuesto por líneas.....	145
5.4 Asignación del Presupuesto por Programas.....	145
<b>CAPÍTULO 6. INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>153</b>
6.1 Presentación.....	153
6.2 Requerimientos para el diseño conceptual de los instrumentos de seguimiento y evaluación.....	154
6.3 El seguimiento y la evaluación en el PESS 2016 - 2025.....	159
6.3.1 Sistema Integrado de Seguimiento y Evaluación.....	160

6.3.2	Proceso de Evaluación.....	161
6.3.3	Observatorio de Economía Social y Solidaria de Medellín .....	170
<b>CAPÍTULO 7. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....</b>		<b>179</b>
7.1	Articulación al Sistema Municipal de Planeación.....	179
7.1.1	Marco Regulatorio y de Política.....	179
7.1.2	Situación del Plan decenal en el Sistema Municipal de Planeación.....	182
7.1.3	La estrategia de gestión del Plan Decenal - PESS.....	182
7.1.3	Etapas de la gestión del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria - PESS.....	186
<b>BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.....</b>		<b>189</b>
Anexos	.....	197



# Presentación

## Nuestro Plan para seguir construyendo equidad en Medellín

La construcción de equidad y de una cultura de respeto por la vida, han sido los pilares sobre los cuales hemos cimentado la transformación de Medellín. Con el ADN innovador de nuestra ciudad y su gente hemos logrado que Medellín se encuentre hoy en el mejor momento de su historia por muchas razones, entre ellas, la que les compartimos en este documento: “Plan Decenal para el Sector Social y Solidario”.

Este Plan, que no tiene antecedentes en el país y en el cual Medellín es pionera, se deriva de los compromisos adquiridos en la Política Pública para el Sector Social y Solidario, aprobada en el Acuerdo 041 de 2011 y a la cual le pusimos todo el empeño para reglamentarla, para dejarla operando y abrir una puerta al progreso integral incluyente para las agremiaciones que hacen parte de este sector: Cooperativas, Mutuales, Corporaciones, Asociaciones, fondos de empleados, Precooperativas y Fundaciones, entre otros. Todas ellas participaron activamente en las jornadas de reflexión y análisis en las que se unieron voluntades para construir unidos las propuestas de desarrollo para el sector en la próxima década.

Este es indudablemente un impulso trascendental para la dinamización del sector, para el estímulo a un desarrollo armónico que lo fortalezca y lo haga sostenible, aumente sus capacidades competitivas, mejore su estructura productiva y potencie su capacidad de generar empleo decente, con el cual contribuya a una mejor distribución de los ingresos en la población. Con acciones como éstas, seguimos haciendo de nuestra nueva Medellín una ciudad para la vida y la equidad.

ANÍBAL GAVIRIA CORREA  
Alcalde de Medellín



# Introducción

En la literatura económica, el concepto “Desarrollo” es ciertamente complejo, difícil y polémico. La multiplicidad de sus significados y la diversidad de perspectivas que suscita lo hacen, con frecuencia, etéreo y en exceso fluido, como el agua entre las manos. No obstante, para hablar del desarrollo de un sector en particular es necesario concebir el mismo en una perspectiva igualmente compleja y dinámica. Si pensamos de una manera general, se puede asumir de forma simple que el desarrollo hace referencia a la capacidad, al potencial institucional, para generar progreso y servirse de él. Planificar, entonces, apela a la noción referida al acto sistemático y secuencial de dotar de racionalidad y orden a este proceso. En el marco político, el sentido de la planeación está sustentado en el contexto general de lo que se conoce como “políticas públicas”. Son dichas políticas las que otorgan sentido, significado y valor a los intentos de planear con la sociedad. El documento que aquí se presenta es uno de esos intentos. Abarca las líneas de dirección de mediano y largo plazo pensadas desde la institucionalidad local, de forma incluyente y participativa, para orientar las estrategias del entramado social de la Ciudad hacia la generación del potencial de desarrollo integral que impulse el Sector Social y Solidario en los próximos diez años.

Muchos de los diagnósticos económicos y políticos relacionados con el problema del limitado desarrollo económico, humano y social en Colombia, coinciden en señalar que las instituciones tienen dificultades de adoptar y aplicar decisiones en función del interés común. Por consiguiente, la generación de bienes públicos y meritorios se hace difusa, desordenada y dispersa, no se brindan en cantidad y calidad suficientes y tampoco se enfocan precisamente en quienes los necesitan. La Planeación Sectorial, desde ésta perspectiva, se debe fundamentar precisamente en fortalecer, en un ámbito claro de gobernabilidad y buena gobernanza, esta red de organizaciones e instituciones específicas del sector, para que se cumpla en grado alto de calidad con la creación de las compensaciones que la sociedad espera de las mismas. Esta es la dirección por la que se ha optado en este ejercicio de Planeación Sectorial de largo plazo.



El plan decenal que a continuación se presenta es producto de un proceso de participación que se realizó con los diferentes agentes que hacen parte de la economía social y solidaria. En este trabajo, conscientes de la importancia del sector como estabilizador y generador de equidad económica, se identifican principios y objetivos para establecer formas y expresiones empresariales con un sentido de comunidad y trabajo. Por intermedio de un proceso amplio de conversación y de expresión de los interesados e involucrados en el sector, se presenta un conjunto de iniciativas para posicionar en el futuro un modelo de economía basado en apuestas para el desarrollo local hacia la construcción del territorio, identificando aspectos de inequidad en la realidad, que deben ser transformados, pero a la vez profundizando en iniciativas empresariales solidarias ya existentes que han aportado, con historia, a la construcción de ciudad. Es una tentativa, fundamentada en un riguroso análisis participativo, técnico y social, para insertar el sector en las dinámicas de la economía local, no ajena ni a las tendencias de la globalización económica, ni a las estrategias de posicionamiento territorial.

En este sentido, se ha procurado, en términos generales, potencializar los contenidos de las propuestas con el fin de crear, proveer, aplicar y, fundamentalmente, capitalizar el conocimiento adquirido en la ya larga historia de la economía social y solidaria en el País, en la Región y en especial en la ciudad. Así, en consistencia con lo antes expuesto, la apuesta para trazar un futuro posible a través de este Plan Decenal es producto de la implementación de una Política Pública de carácter ciudadano, expresada concretamente en el Acuerdo 41 de 2011 del Concejo de Medellín "Por medio del cual se adopta la política pública para la economía social y solidaria en el Municipio de Medellín", acto en el cual los actores principales, las organizaciones sociales y solidarias, han logrado ser identificadas como aportadoras al desarrollo humano integral y mejoradoras de las condiciones de vida, no solo de su base social, sino de toda la ciudadanía. Así lo corrobora su sólida trayectoria.

En efecto, en la región de Antioquia, la presencia de cooperativas del sector de ahorro y crédito, comercialización, consumo y de servicios, es fruto de una tradición cultural que data de más 70 años, aspecto que de manera muy

tímida ha sido tenida en cuenta por las administraciones municipales desde la década de los años 90. En consistencia con esta línea histórica, en años recientes, desde que se implementó el programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo, se viene haciendo una inversión significativa para la creación y fortalecimiento de formas asociativas y de economía solidaria en las comunas y corregimientos de la Ciudad, como iniciativa de los líderes comunitarios y del movimiento comunal en general, con una inversión importante por iniciativa y decisión ciudadana organizada y que cuenta con parte del presupuesto público.

Por otro lado, el movimiento mutualista también ha realizado su aporte con sus prácticas de organización para la solidaridad. En los barrios de la ciudad y en los municipios de Antioquia ha demostrado la constancia de un modelo, que si bien se ha enfocado en la actividad exequial, hoy viene replanteando su quehacer desde una visión integral con productos y servicios más diversos para responder a las necesidades de los sectores populares.

Lo mismo ocurre con las finanzas solidarias alrededor de la propuesta

de banca comunal, en una asociación entre el gobierno y el sector solidario para atender los sectores más desprotegidos de la ciudad, desde el banco de las oportunidades como programa de gobierno. En concordancia con esta sólida pero frecuentemente invisible evolución, hoy la formación y la capacitación en economía solidaria se ha configurado en una necesidad latente pero que ya tiene un desarrollo importante en la ciudad a través de la alianza público-solidaria con la Escuela de Economía Solidaria y el Proyecto de Cultura Solidaria en escuelas y colegios públicos como una forma de incentivar a los niños y jóvenes sobre la ruta de la solidaridad como un ejercicio vívido y que tiene expresiones diversas en el ámbito de la comunidad educativa.

El conjunto de estas iniciativas y perspectivas, tanto en el pensamiento como en la acción, se convierten mediante este ejercicio, en el contenido para la implementación de una Política Pública que integra los objetivos para el fomento y la articulación de la economía solidaria desde un escenario de alianza y de visión conjunta sobre la necesidad de articular, promover y visibilizar. En este propósito estuvo presente el movimiento de la economía solidaria en la



ciudad, el Gobierno Local y el Concejo Municipal, cuyo objetivo es la promoción de políticas públicas que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, que hoy se está viendo cristalizada a través de la formulación participativa del Plan Decenal de Economía Social y Solidaria 2016-2025.

En otra perspectiva, en materia legislativa, en este proceso de planeación se trata de mantener el espíritu de las Leyes 79 de 1988 y 454 de 1998, pero también de involucrar otras normas jurídicas con esencia solidaria tales como la Ley Comunal 743 de 2002, la economía del cuidado en la Ley 1413 de 2010 y la Ley 1014 de 2006 de emprendimiento, todas con el propósito de apoyar la creación de empresas solidarias. Desde la Constitución Política de 1991 se apoya en los artículos 25,38, 58, 60, 64, 103 y 333 la creación de otras formas asociativas y de propiedad colectiva diferentes a las ya establecidas como las figuras cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados, para darle paso a las organizaciones de productores agropecuarios, empresas sociales y de mujeres, las cuales se vienen apoyando desde el movimiento social de mujeres para permitir su empoderamiento económico y darle así el carácter de equi-

dad de género a estas iniciativas en la vía de la construcción del Plan Decenal.

Otra ruta expresada en este Plan Decenal, la constituye la conformación de redes y circuitos económicos en los territorios, con el fin de que éstas hagan parte de la Planeación Local en concordancia con la identificación de problemáticas comunes y sus respectivos proyectos socioeconómicos, para aportar en la construcción de rutas para el desarrollo local, expresado en los planes de desarrollo local. En ese salto cualitativo logrado mediante el Acuerdo 41, se pretende visibilizar desde la Constitución Política otras formas asociativas, las cuales hasta el momento no eran reconocidas por el sistema solidario en Colombia. Se trata de que exista una diferenciación con el modelo capitalista, planteando escenarios de relaciones económicas solidarias desde la lógica y racionalidad de los factores comunidad y trabajo. Para ello se debe contar con movimientos sociales y mantenerlos en el tiempo, desde una agenda, la cual quedó explicitada en el acto administrativo del Concejo de Medellín y que con el Plan Decenal de la Economía Social y Solidaria, construido participativamente, se fortalece.

Las líneas estratégicas son: a) Educación y formación en la cultura solidaria, b) Financiación y acompañamiento a las iniciativas de la economía social y solidaria, c) Integración e Intercooperación en el desarrollo territorial a través del Sistema Municipal de Planeación, y d) Comunicación social para el desarrollo. En ellas se articulan los esfuerzos de organización del sector solidario ya consolidado, el sector comunal, barrial, social y de género, los cuales requieren de procesos de acompañamiento. Esta fuerza conjunta también requiere de medios de comunicación públicos, populares y alternativos para divulgar, informar y formar una opinión acorde con una realidad inobjetable: la participación permanente en una economía solidaria desde los barrios, los trabajadores independientes y dependientes, las organizaciones populares de vivienda, los trabajadores informales, entre otros.

En este sentido, el Plan Decenal parte de la Política Pública que es orientada por el Consejo Consultivo que se creó con la participación de los organismos de integración del sector solidario tales como Confecoop Antioquia, Fedemutuales, Analfe, Capítulo Local del CONES, PRODES de Empresas

Sociales de ACOPI, ESAL-Empresas Sociales de la Federación Antioqueña de ONG, Red de Economía Solidaria de Antioquia, Organizaciones Comunales con visión empresarial, sector solidario de Fenalco- Antioquia, red de las Empresas Sociales de Mujeres y Mesa de Trabajo Mujer de Medellín y las universidades con proyectos de economía solidaria; con estrategias para llevar a cabo las principales tareas que emanan el Acuerdo Municipal. Pero lo más esencial es el concurso del Gobierno Local, el cual estará a cargo de la parte operativa y de las principales tareas en materia de apoyo logístico desde la Secretaria de Desarrollo Económico y Planeación Municipal. La presencia del Concejo de Medellín garantiza el control político para el cumplimiento del Acuerdo como mandato de ciudad y la ejecución del Plan Decenal como parte del Sistema de Planeación de la Ciudad.

El presente documento está dividido en cinco secciones. En primer lugar se presenta el modelo metodológico seguido en el Plan, con sus condicionantes de participación y colaboración intrasectorial y su perspectiva global e integradora. En segundo término se presentan las estructuras contextuales generales y las bases institucionales



generales y particulares que el Plan asume para la configuración de sus objetivos, métricas, estrategias y uso de recursos. Posteriormente se presentan las líneas estratégicas, sus contenidos básicos y sus líneas generales

de acción, expresadas en un sentido operacional de largo plazo. Finalmente se detalla la estructura de financiación que se propone para cada una de estas líneas y los mecanismos de realización institucional y para las organizaciones.



# Capítulo **1**

PLATAFORMA INSTITUCIONAL



# Capítulo 1

## PLATAFORMA INSTITUCIONAL

### 1.1 Perspectiva Conceptual

#### 1.1.1 Desarrollo Sectorial

El Desarrollo Sectorial se debe entender como la existencia cierta de un conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la continuidad operacional y el desarrollo de las organizaciones, actores e instituciones que lo agrupan, en una relación de beneficio mutuo empresa-sociedad. Se materializa en un alto potencial económico y generación de empleo a nivel local y regional, un funcionamiento socialmente responsable, colaborativo en integralidad y continuidad frente a las problemáticas estructurales dadas por las condiciones sociales, económicas y ambientales del entorno global respecto al cual se opera.

Los factores del desarrollo sectorial asumidos en este Plan se concentran en los siguientes elementos:

1. Visión común de desarrollo del sector en términos de una propuesta de Desarrollo Regional.
2. Alta relación con sectores económicos y sociales.
3. Estímulo a la cooperación técnica, la gestión del conocimiento y la transferencia tecnológica.
4. Buena capacidad en infraestructura y potencial tecnológico, productivo e innovador.
5. Fuerte grado de organización y funcionamiento de la institucionalidad local en una lógica regional.
6. Bajo riesgo y tendencia favorable a la inversión en iniciativas, proyectos de empresa y al emprendimiento social y solidario.



7. Existencia de mega-proyectos, vectores de desarrollo económico a escala regional con encadenamientos productivos a los cuales engranarse.
8. Amplia participación de los actores para la planificación desde la implementación y hasta la evaluación.
9. Trabajo colaborativo en alianzas público-privadas, cooperación de las estructuras administrativas y de gobierno y trabajo en redes.
10. Acción concertada entre actores nacionales y locales de todos los sub-sectores y niveles.
11. Especialización y división de trabajo entre los actores e interesados.
12. Generación de un entorno institucional favorable para la satisfacción de necesidades integrales de la población local y regional. Generación de ambientes propicios para la cooperación nacional e internacional en proyectos de impacto social y económico.

### **1.1.2 Economía Social y Solidaria.**

El sector de la economía social y solidaria agrupa todas las empresas sin ánimo de lucro que producen bienes

y/o servicios que operan bajo formas asociativas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad. Pero algo que hay que dejar claro, es que estas empresas al igual que las de naturaleza mercantil funcionan bajo criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, a la vez dando cumplimiento de los estándares contables, financieros, de calidad y de gestión, situación que confirma su importancia en la productividad-competitividad y por ende su impacto en la misma.

Para efectos legales, en Colombia se establece que las organizaciones que pertenecen al sector de la economía solidaria son las cooperativas, los organismo de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares del cooperativismo o de economía solidaria, las pre cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios denominadas administraciones públicas cooperativas, las empresas comunitarias y toda forma asociativa que cumplan con las características enunciadas en la Ley 454 de 1998.

### 1.1.3 Enfoques de Operación del Sector.

Uno de los elementos trascendentales a considerar en el PESS 2016-2025 son los enfoques reguladores de la Política Pública y que se infieren del artículo 3 del Acuerdo 041 de 2011. Estos enfoques permiten el encadenamiento de la dinámica de la economía social y solidaria, referentes característicos que hacen que el sector de la economía social y solidaria tenga una mirada de focalización integral en todos los sujetos que de ella hacen parte. Los enfoques considerados son los siguientes:

#### ***Cultura Solidaria***

La cultura solidaria presenta un conjunto de principios, valores, filosofías, doctrinas y demás rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan las organizaciones solidarias. Engloba las creencias, los conocimientos que surgen de la interrelación social que éstos desenvuelven en las organizaciones de autogestión y cooperación, generando patrones de comportamiento colectivo que establecen una identidad entre sus miembros, que los distingue de otra organización empresarial o social, por privilegiar,

fundamentalmente, para su identidad, lógica y racionalidad, la presencia activa y de-terminante de las categorías económicas de comunidad y trabajo.

#### ***Enfoque Diferencial***

El enfoque diferencial reconoce que hay poblaciones con características particulares en razón de su edad, género, raza, etnia condiciones de discapacidad y víctimas de la violencia, para los cuales el municipio ofrecerá especiales garantías y esfuerzos encaminados a la eliminación de las situaciones de discriminación y marginación a través de acciones afirmativas

#### ***Enfoque de Derechos***

El enfoque de derechos parte de la concepción de que Colombia, como un Estado Social de Derecho y el Municipio, como parte integrante del mismo, garantiza a ciudadanas y ciudadanos el ejercicio pleno de sus derechos, el desarrollo de sus potencialidades y reconoce en su territorio la existencia de la diversidad humana y la multiculturalidad como una riqueza social



### ***Enfoque de Equidad de Género***

El enfoque de equidad de género se refiere al cuestionamiento de las actuales relaciones desiguales e inequitativas de poder entre hombres y mujeres, que coloca a las mujeres y las niñas en desventaja frente a las oportunidades de acceso y control de los recursos y beneficios del desarrollo.

### ***Enfoque de Economía del Cuidado***

El enfoque de economía del cuidado relaciona las especificidades del trabajo de las mujeres, tanto en lo que hace al nivel de la esfera productiva, como aquello que se relaciona con la esfera reproductiva. Así es entendida la economía del cuidado de manera amplia, no solo como las acciones del trabajo reproductivo, sino además como la provisión de servicios de cuidado brindados por el Estado y el mismo sector privado, que facilita la inserción de las mujeres en el campo laboral. Se refieren también a un espacio bastante indefinido de bienes y servicios, actividades, relaciones y valores relativos a las necesidades más básicas y relevantes para la existencia y reproducción de las personas en las sociedades en que viven

### ***Enfoque de Trabajo Decente***

El enfoque de trabajo decente es un concepto que resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que genere un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal, integración a la sociedad e igualdad entre hombres y mujeres

## **1.2 Marco de Valores de Sector**

La Economía Solidaria es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas auto-gestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Así, la economía social y solidaria presenta dentro de su accionar los siguientes valores que junto con su conceptualización marcan de manera estratégica las pautas para interactuar en sociedad. Estos valores misionales son los siguientes:

### **1.2.1 Ausencia de ánimo de lucro**

En concordancia con la concepción originaria y humanista de la economía, como reconocimiento y valoración del trabajo y como factor distributivo de la riqueza que éste genera, la economía solidaria garantiza la construcción de la propiedad social destinada al bienestar de las comunidades.

### **1.2.2 Ayuda Mutua**

La ayuda mutua contenida en la consecución del propósito que proviene desde el ser humano y de las comunidades en la economía solidaria, generando una interacción entre quien recibe y quien otorga, intercambiándose continuamente los roles en una cooperación recíproca, cooperativa y solidaria.

### **1.2.3 Equidad**

Con la producción de riqueza colectiva de los participantes en la economía solidaria y para que su distribución sea acorde con la capacidad de trabajo y participación, con justicia social, se defienden las mismas condiciones y oportunidades para todas las perso-

nas, sin distinción, solo adaptándose en los casos particulares.

### **1.2.4 Equidad de Género**

Mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.

### **1.2.5 Democracia**

Es el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos y de sus instituciones económicas, sociales, culturales y ambientales. Como vivencia diaria y permanente en todas las actividades humanas con prioridad en la gestión de la riqueza y de los beneficios que el trabajo produce. Capacidad del ser humano para acceder a las distintas esferas del poder, desde las oportunidades que ofrece la acción política o dirección del Estado, hasta la dirección y gobierno de las organizaciones de base para la gestión económica.



### 1.2.6 Igualdad

En la universalidad de la economía solidaria todos los participantes en un proceso de organización tienen el mismo derecho de voz y voto. Independientemente del aporte económico individual, es la capacidad de una organización para generar la participación en la toma de decisiones colectivas para el bien común.

### 1.2.7 Solidaridad

Es la expresión de totalidad que debe ser alimentada por relaciones de reciprocidad y complementariedad entre las personas y procesos, desde una pertenencia connatural al ser humano para responder de forma consecuente y consciente al pertenecer a un colectivo, a la familia o a la nación.

### 1.2.8 Responsabilidad

En la economía solidaria las actividades están determinadas por la relación entre el desarrollo humano y el desarrollo sostenible con un grado de conciencia máximo de equilibrar lo humano con lo ambiental, también de dar respuesta eficaz al objeto social de satisfacer las necesidades y

aspiraciones económicas, sociales y culturales.

### 1.2.9 Cultura Solidaria

Enfatizada en un conjunto de principios, valores, filosofía, doctrina, ideologías, normas y demás rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan las organizaciones solidarias. Engloba las creencias, los conocimientos, tradiciones, costumbres, hábitos y las prácticas empresariales y económicas, además de las artes, las letras, la pedagogía y los modos de vida de los diversos componentes y procesos solidarios que comparten los individuos y las comunidades y que surgen de la interrelación social que éstos desarrollan en las organizaciones de autogestión y cooperación, generando patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros, que los distingue de otra organización empresarial o social, por privilegiar, fundamentalmente, para su identidad, lógica y racionalidad, la presencia activa y determinante de las categorías económicas de comunidad y trabajo. La educación y formación en el emprendimiento social, barrial, rural, asociativo y solidario hacen parte de la Cultura solidaria.

## 1.3 Referentes Base

### 1.3.1. Referentes del Plan Nacional De Desarrollo “Todos Por Un Nuevo País”.

A partir de junio del año 2015, las intervenciones de política social deben estar articuladas, tal como lo establece la Ley 152 del 1994, con las orientaciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo previsto hasta el 2018. Así las cosas este instrumento esencial de planeación debe ser tenido en cuenta para configurar las acciones estratégicas y gubernamentales que el sector de la economía social y solidaria requiere.

En estos términos el Plan Nacional de Desarrollo “TODOS POR UN NUEVO PAIS” está estructurado sobre la base de tres pilares fundamentales:

- **PAZ**

1. Fortalecer el proceso de construcción de paz y garantizar su sostenibilidad para permitir al país y a sus ciudadanos alcanzar su pleno potencial como nación.
2. integrar el territorio y sus comu-

nidades para contribuir al cierre de brechas poblacionales y sociales, potenciando la conectividad para la inclusión productiva y el acceso a bienes públicos, servicios sociales e información.

3. reducir las desigualdades sociales y territoriales entre los ámbitos urbano y rural, mediante el desarrollo integral del campo como garantía para la igualdad de oportunidades.

- **EQUIDAD.**

1. Erradicar la pobreza extrema en 2024 y reducir la pobreza moderada.
2. Reducir las brechas poblacionales en materia de ingresos.
3. Reducir las brechas poblacionales y territoriales en la provisión de servicios de calidad en salud, educación, servicios públicos, infraestructura y conectividad.
4. Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.

- **EDUCACIÓN.**

1. Cerrar las brechas en acceso y calidad a la educación, entre individuos, grupos poblacionales y regiones; así, el país se acerca a los altos estándares internacionales y logra



la igualdad de oportunidades para todos sus ciudadanos.

Igualmente estos pilares se ven complementados con las siguientes seis estrategias transversales que son objeto de inversión pública y gestión gubernamental.

- Competitividad e infraestructura estratégicas
- Movilidad social
- Transformación del campo
- Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz
- Buen gobierno
- Crecimiento verde

Desde el punto de vista de las prioridades regionales el Plan Nacional de Desarrollo establece los siguientes ejes principales de intervención:

1. CARIBE: Próspero, equitativo y sin pobreza extrema.
2. EJE CAFETERO Y ANTIOQUIA: Capital humano innovador en territorios incluyentes.
3. CENTRO ORIENTE: Conectividad para la integración y el desarrollo productivo sostenible de la región.
4. LLANOS: Medio ambiente, agroindustria y desarrollo humano: creci-

miento y bienestar.

5. PACÍFICO: Desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental.
6. CENTRO-SUR-AMAZONÍA: Tierra de oportunidades y paz: desarrollo del campo y conservación ambiental.

### **1.3.2. Referentes del Plan de Desarrollo Departamental de Antioquia “Antioquia la más Educada”:**

En esta misma dinámica de referencia y desde el ámbito Departamental, el Plan de Desarrollo de Antioquia “ANTIOQUIA LA MAS EDUCADA” cuya vigencia efectiva se estima hasta junio del 2016 establece en su línea 4 “inclusión social”: la intención de promover los procesos de participación, articulación y alianzas entre el Estado, las organizaciones de la sociedad civil, los gremios, entidades privadas y la academia para lograr un desarrollo sostenible e incluyente. Y otro lineamiento que también guarda relación: Incrementar las oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y territoriales que favorezcan el bienestar, desarrollo y empoderamiento de las mujeres y el ejercicio pleno de sus derechos.

### 1.3.3. Referentes del Plan de Desarrollo Municipal “Un Hogar para la Vida”

Para el nivel local desde el Plan de Desarrollo “UN HOGAR PARA LA VIDA” y desde su Línea 3 “Competitividad para el Desarrollo Económico y Equidad”, En el programa de esta línea “Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Social y Solidario” en su texto inicial se anota: Apoyar las iniciativas de emprendimiento empresarial y de innovación social productiva pertenecientes a la economía social y solidaria de Medellín. Mediante la creación e implementación de instrumentos que contribuyan al fortalecimiento de la estructura productiva de la ciudad en sus zonas urbanas y rurales que ayuden a generar trabajo decente e ingresos para las personas emprendedoras y empresarias, buscando el acceso a oportunidades de desarrollo económico y social incluyente que favorezcan la disminución de la inequidad y las desigualdades.

### 1.3.4 Normativa del Sector

#### 1.3.4.1. Hitos históricos

En materia normativa, los hitos his-

tóricos de la Economía Social y Solidaria en Colombia son los siguientes

1931– La formalización del modelo solidario en Colombia tiene una historia reciente que se inició en con la expedición de la Ley 134.

1932– Con el Decreto Ley 874 se dictan medidas para el fomento cooperativo. El Decreto 1339 reglamenta la ley 134

1963 – El Gobierno dicta el Decreto Ley 1598 que se constituye en el nuevo marco legal del cooperativismo colombiano, dando inicio al auge del cooperativismo de ahorro y crédito en Colombia. Mediante el Decreto 1587 de 1963 se establece la Superintendencia de Cooperativas, posteriormente por Decreto 1629 del mismo año se le da estructura y funciones a la Superintendencia.

1968 – Por Decreto 2059 se reglamenta el Decreto 1598 de 1963.

1981– La Ley 24 transforma la Superintendencia en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

1986– Se adopta el concepto de Economía Solidaria con el Decreto 2536



del 4 de agosto, que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional.

1988– En diciembre 23, la Ley 79 actualiza el régimen legal del cooperativismo, da nueva vida al sector cooperativo y se actualiza su marco legal.

1989– Se expiden los Decretos Ley 1333, 1480, 1481 y 1482 que regulan las precooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados y administraciones públicas cooperativas, respectivamente.

1990– Se expide el Decreto 486 que reguló las cooperativas de trabajo asociado hasta la expedición del Decreto 4588 de 2006 que lo derogó.

1998– Mediante la Ley 454 se transforma EL DANCOOP en Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. Con esta ley se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria en Colombia. Igualmente se crean la Superintendencia de Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las cooperativas con actividad financiera y se dictan normas

especiales sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

### **1.3.3.2. Marco Jurídico Actual.**

El marco jurídico que sustenta la elaboración del Plan Decenal de la Economía Social y Solidaria para Medellín está soportado, en primer lugar, en los postulados constitucionales, desarrollados en dos leyes principales: Ley 79 de 1988, o Ley General del Cooperativismo; y la Ley 454 de 1998 o Ley General de Economía Solidaria. Y en el nivel local, por el Acuerdo 41 de 2011 del Concejo de Medellín.

La solidaridad como valor y pauta de comportamiento de los seres humanos, la economía solidaria como sector socioeconómico y las organizaciones empresariales solidarias son valiosos instrumentos para consolidar la paz, la equidad y la democracia en Colombia y por ello se requieren políticas públicas que den cabal cumplimiento al mandato constitucional que estableció la responsabilidad del Estado colombiano de proteger, fomentar, fortalecer y contribuir al desarrollo empresarial de las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Estas formas asociativas adquirieron un reconocimiento especial en la Constitución Política de 1991, y encuentran pleno respaldo constitucional en lo dispuesto en el Preámbulo y los artículos 1, 25, 38, 51, 57, 58, 60, 64, 103, 189-24, 333, asignándole al Estado la función de protegerlas, promoverlas y fortalecerlas.

El Acuerdo 41 de 2011 y el Plan Decenal presentan un apoyo directo en lo dispuesto por el artículo 2º de la Ley 79 de 1988, cuando dice: “ Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares”. En el mismo artículo 1º, que trata sobre los objetivos de dicha ley, ya se había establecido que buscaba “Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social”.

Así mismo, también se apoya en la

Ley 454 de 1998, artículo 2º, que dice: *“Definición. Para efectos de la presente Ley denominase ECONOMÍA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. En el artículo 5º, numeral 4º, precisa que entre los fines de la economía solidaria se encuentra: “Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social”.*

Esta última, determina aspectos sobre la vinculación entre la economía solidaria y sus organizaciones, con el desarrollo territorial. El artículo 8º define que: *“Las entidades de la Economía Solidaria deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades, mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de Interoperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de*



*conjunto*". Se refrenda dicha participación desde estos otros artículos de la Ley 454 de 1998

- Artículo 9º.- De la integración para consolidar la cultura solidaria en el desarrollo territorial.
- Artículo 10º.- Diseño, debate, ejecución y evaluación de los planes territoriales de desarrollo.
- Artículo 11º.- Del apoyo de los entes territoriales
- Artículo 12º.- Las organizaciones de la economía solidaria y el desarrollo sostenible.

También en el artículo 22º, que trata sobre las funciones del Consejo Nacional de Economía Solidaria (CONES), numeral 2º, se lee: *"Formular, coordinar, promover la ejecución y evaluación a nivel nacional de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales al interior del sistema de la economía solidaria"*.

De estas determinaciones legales surgen un conjunto de orientaciones para las estructuras del Estado, en materia de promoción, fomento, desarrollo y supervisión.

Ahora bien, en el nivel municipal se soporta jurídicamente el Plan Decenal de la Economía Solidaria para Medellín desde el contenido del Acuerdo 41 de 2011 del Concejo Municipal, donde se plantea como una acción estratégica la construcción de este plan, así:

*"ARTÍCULO 4. OBJETIVOS: En desarrollo de los principios constitucionales y legales vigentes, son objetivos de la Política Pública para la Economía Social y Solidaria, entre otros, los siguientes:*

*"Numeral 4: Articular coherentemente la economía social y solidaria al proceso de desarrollo económico con énfasis en el desarrollo tecnológico y la innovación social, implicando su inserción en los territorios a través de los planes, programas y proyectos de las dependencias del Gobierno Municipal que tienen competencias en el desarrollo económico y social para ejecutar con efectividad los recursos en coordinación y gestión asociada con las comunidades organizadas. (...)*

*"ARTÍCULO 6. COMPONENTES: El Consejo Consultivo y las entidades del Estado competentes definirán las estrategias, planes, programas y*

*proyectos para el cumplimiento de los objetivos, acordes al diagnóstico y la caracterización en los siguientes componentes. (...)*

*“Numeral C: Integración e Interoperación del sector social y solidario para su participación en el desarrollo territorial a través del Sistema Municipal de Planeación, generando innovación y apropiación social del conocimiento en las comunas y corregimientos.*

**“ARTÍCULO 7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

*“El Consejo Consultivo definirá su propio reglamento de funcionamiento, así como buscar la articulación y coordinación con otros planes y políticas de desarrollo económico y social del Municipio y de la región”*

En el mismo artículo 7º plantea que parte de las funciones del Consejo consultivo estarán enmarcadas en los siguientes aspectos:

*“Numeral 3: Coordinar el apoyo de las Entidades Municipales para la elaboración conjunta con el sector solidario del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria.*

“Numeral 6: Liderar la elaboración de un plan de acciones afirmativas para un periodo de diez años, acorde con el Plan Decenal de Desarrollo elaborado por el sector social y solidario con el apoyo de las entidades públicas y la academia, el cual deberá ajustarse cada año, según las evaluaciones, con su respectivo presupuesto”.

Este Acuerdo de 2011 es parte integrante de un ejercicio de la municipalidad que trata de proponerse un derrotero de desarrollo a largo plazo, sobre la base de adopción de diferentes políticas públicas relacionadas con las intervenciones en diferentes materias, sobre todo grupos poblaciones y sectores sociales, económicos y culturales. En este sentido, el Plan Decenal de Economía Solidaria para Medellín, no sólo se soporta en un Acuerdo Municipal particular sino también en los contenidos de otros tales como:

**Cuadro 1:** Políticas públicas relacionadas.

POLÍTICAS PÚBLICAS VIGENTES PARA MEDELLÍN ACUERDO MUNICIPAL		POLÍTICAS DE OPERACIÓN	
		DECRETO REGLAMENTARIO	
ECONÓMICAS	INNOVACION Y EMPREDIMIENTO	Acuerdo Municipal 024 de 2012	
		Acuerdo Municipal 035 de 2014	Decreto Municipal 1485 de 2015
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Acuerdo Municipal 087 de 2009	
		Acuerdo Municipal 055 de 2011	
	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Acuerdo Municipal 15 de 2015	
	ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA	Acuerdo Municipal 041 de 2011	Decreto Municipal 486 de 2015
	TRABAJO DECENTE	Acuerdo Municipal 064 de 2013	Decreto Municipal 1251 de 2015
	UNIVERSALIZACIÓN DE Tics	Acuerdo Municipal 098 de 2013	
	TURISMO	Acuerdo Municipal 078 de 2013	
		P. Acuerdo Municipal 325 de 2015	En construcción.
	AGROPECUARIA Y AGRINDUSTRIAL	Acuerdo Municipal 037 de 2006	Decreto Municipal 0819 de 2009
		Acuerdo Municipal 016 de 2007	
PARA LAS MUJERES URBANAS Y RURALES (EQUIDAD DE GÉNERO)	Acuerdo Municipal 022 de 2003	Decreto Municipal 1839 de 2003	
	Acuerdo Municipal 020 de 2011		

Fuente: Elaboración propia



**Capítulo 2**  
RUTA METODOLÓGICA



# Capítulo 2

## RUTA METODOLÓGICA

La ruta metodológica para la construcción del Plan Decenal de Economía Social y Solidaria –PESS- 2016 – 2025 se ha construido mediante una acción participativa, utilizando herramientas propias de la investigación social y con un enfoque sistémico que integrará alrededor de la Política establecida en el Acuerdo 041 de 2011, el pensamiento de los actores de la economía social y solidaria, la academia y del sector público.

Para la construcción del Plan se ha conformado un equipo técnico facilitador y un equipo de expertos asesores, quienes de manera conjunta con la Secretaría de Desarrollo Económico han definido los siguientes pasos del proceso:

### 2.1 Antecedentes

En la consulta realizada a los sectores, se ha descubierto una cierta unidad al señalarse propuestas que apuntan al cierre de la brecha de la inequidad, que involucran programas y proyectos tales como: Fortalecer la formación en Cultura Solidaria, promover y acompañar el fortalecimiento de las capacidades empresariales populares, programa integral de creación, acompañamiento, fortalecimiento y difusión de empresas sociales y solidarias urbanas y rurales, acceso al empleo y la generación de ingresos como aporte a la autonomía de las mujeres, brindar oportunidades a la población en situación de riesgo social, la oportunidad para desplegar acciones solidarias y autogestionarias e insertar a Medellín en el escenario latinoamericano como centro de pensamiento, práctica y cultura solidaria.

Este conjunto de esbozos de proyectos deben contribuir a implementar de manera decidida el desarrollo de la economía social y solidaria y configurar la cultura solidaria, como



un efecto de visibilización y a la vez ser mecanismo para que sea posible una forma de distribución de la riqueza que producimos en la ciudad con trabajo y dedicación en la satisfacción de necesidades.

La economía social y solidaria sigue y seguirá siendo un punto de equilibrio en la formación del cualquier modelo económico debido a que sus expresiones empresariales juegan y deben jugar un rol importante para la integración productiva de los habitantes de la ciudad y para la formación de redes hacia la construcción de una economía más humanizadora. No en vano, como lo proponen diversas declaraciones de las Naciones Unidas, a la economía social y solidaria se le reconoce como un factor de desarrollo socioeconómico de larga duración.

La OIT, con la recomendación 193 de 2002, plantea que “Una sociedad equilibrada precisa la existencia de sectores públicos y privados fuertes y de un fuerte sector cooperativo, mutualista y otras organizaciones sociales y no gubernamentales. Dentro de este contexto, los gobiernos deberían establecer una política y un marco jurídico favorables...”

En tal sentido el Plan Decenal de Economía Social y Solidaria –PESS-2016-2025 se convierte en una bitácora que orienta el desarrollo solidario para construir el territorio con identidad y cultura solidaria en una perspectiva integradora y de continuidad.

## **2.2 Análisis de Contexto Situacional**

Se toma como referencia la información de la línea base realizada por UNISABANETA en el año 2014, complementada con datos cuantitativos y cualitativos del sector generado por los gremios y otras instituciones que serán referidas en su momento, para lograr un reconocimiento situacional de los subsectores, de su participación en la economía de la ciudad de Medellín y en estrategias y métodos de la Economía Social y Solidaria que pueden contribuir a la equidad, inclusión y reducción de la pobreza.

## **2.3 Definición de la estructura y lineamientos del Plan**

Se considera los marcos políticos y conceptuales que se encuentran dis-

puestos en el mismo Acuerdo 41 del 2011, para la construcción de la Política Pública de Economía Social y Solidaria, los cuales dan sentido a la organización estratégica de sus contenidos.

## **2.4 Construcción Participativa del Componente Estratégico**

Del reconocimiento situacional del sector y de sus subsectores, junto con los resultados de los grupos focales, las entrevistas con líderes del sector y la realización de cinco talleres académicos en los que participaron los representantes de la economía social y solidaria y las diferentes secretarías del Municipio de Medellín, se recogen y se validan propuestas en el marco de las líneas estratégicas establecidas, en forma de programas y proyectos.

## **2.5 Proyección Financiera**

Una vez identificadas y analizadas todas las propuestas estratégicas, és-

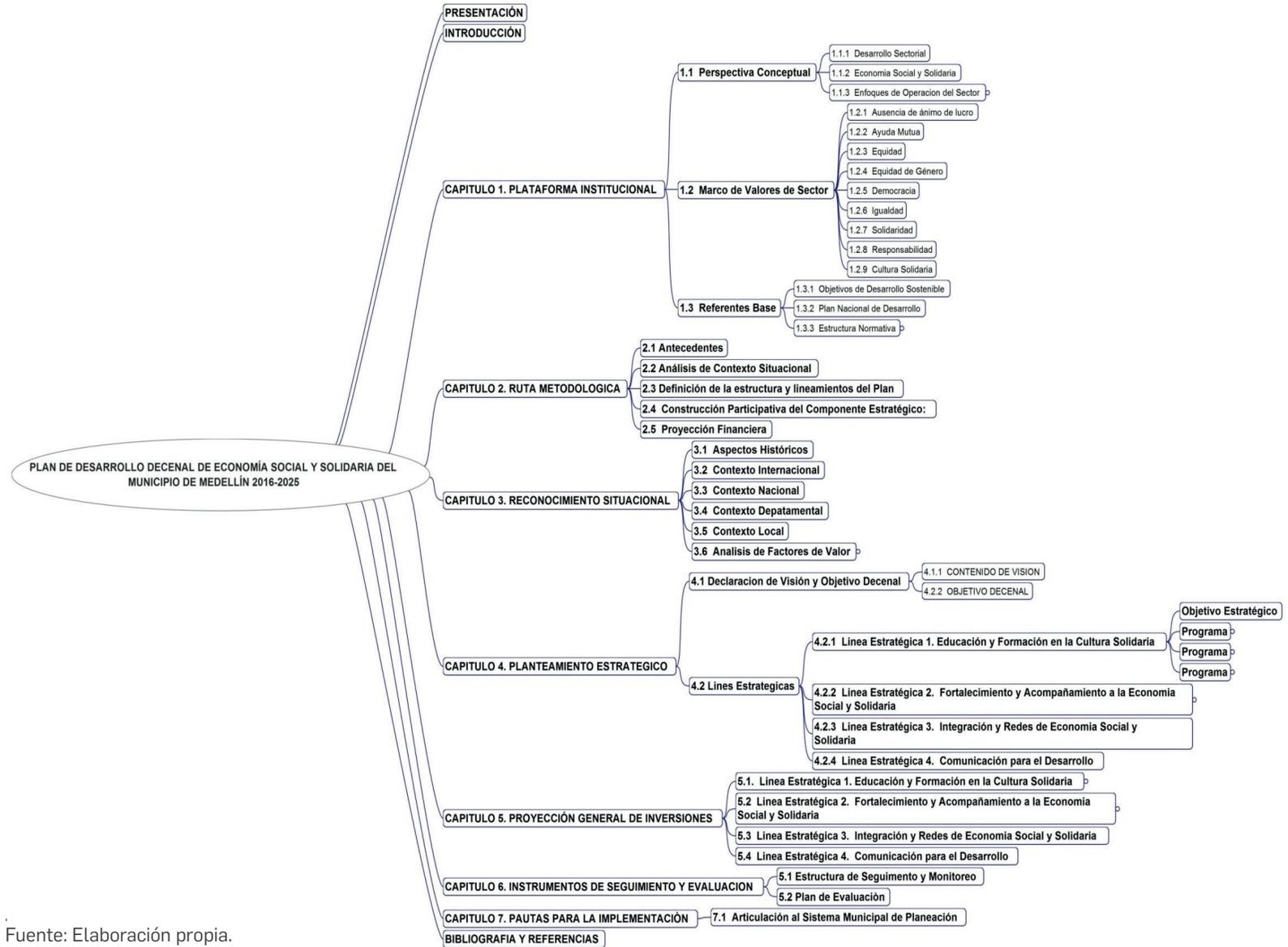
tas fueron estudiadas desde el punto de vista de la oportunidad, eficiencia, eficacia y desde diferentes estrategias de gestión necesarias para lograr dichos objetivos.

Adicionalmente, para la construcción del Plan, se contó con espacios de encuentros entre el equipo técnico, el equipo de asesores y los funcionarios delegados de la Secretaría de Desarrollo Económico para la revisión de las tendencias, apuestas, propuestas en marcha o visionadas por los programas y proyectos de las Secretarías de Desarrollo Económico, Secretaría de Inclusión Social y Familia, Educación, Secretarías de Participación Ciudadana, de las Mujeres, de Medio Ambiente y el Departamento Administrativo de Planeación

Finalmente es de considerar que todo lo aquí construido y validado, se ha hecho conocer del Comité Consultivo, órgano responsable de liderar la construcción del Plan Decenal de Economía Social y Solidaria -PESS 2015-2025- en el Municipio de Medellín.



Gráfico 1: Estructura documento Plan Decenal de Economía Social y Solidaria.



Fuente: Elaboración propia.



**Capítulo 3**  
RECONOCIMIENTO SITUACIONAL



# Capítulo 3

## RECONOCIMIENTO SITUACIONAL

La complejidad de los procesos de planeación sistémica requiere que se preste atención, primero al contexto, para luego definir el contenido. Es en el contexto en el cual las propuestas tienen sentido y justificación, dado que la entidad sistemática a planificar es dinámica y opera en referencia a entornos más amplios y globales. Se debe prestar también atención a las formas en que se articule ese contenido con la globalidad, pues ambos procesos son inseparables, aunque por razones metodológicas se deban presentar por separado. El plan mismo se confronta desde el principio con la realidad de un contexto específico, ambos codificados en un tiempo y espacio concretos.

Por ello, en este capítulo se ofrecerán elementos referenciales sobre el conjunto de factores o circunstancias que afectan al sector, sus organizaciones y organismos de integración en distintos contextos y escalas geosociales, para luego pasar por la confrontación analítica de factores en función de la problemática o de la oportunidad.

Es importante aclarar, de igual manera, que la información que se encuentra plasmada en este capítulo está más relacionada con las organizaciones de la economía solidaria, respecto de la economía social (asociaciones, fundaciones y corporaciones), se cuenta con información parcial ya que los datos son escasos en el medio. De entrada, esto le pone una tarea al Plan: la sistematización de información de la economía social de Medellín, que serviría de ejemplo para el país e incluso para otras latitudes.



### 3.1 Aspectos Históricos.

Desde el surgimiento de las primeras comunidades humanas se ha observado una tendencia “natural” a la vida comunitaria o solidaria, como una forma de resolver las necesidades, siendo ésta una característica fundamental en los primeros sistemas o modos de producción.

En la medida en que los primeros grupos humanos primitivos buscaban su supervivencia y sustento a través del trabajo colectivo, en la forma de distribuir la propiedad común de los medios de producción y de los recursos y productos se manifestaba la economía comunitaria como una forma de organización de la actividad económica y social.

Desde la antigüedad, en la historia de las civilizaciones primitivas de la humanidad, se puede encontrar evidencia de importantes asentamientos que procuraron desarrollar su condición de vida mediante la formación de organizaciones sociales basadas en la equidad, la solidaria y la auto-dependencia. Así, la explotación común de la tierra entre los babilonios, las sociedades de pequeños artesanos de carácter funerario y de se-

guros entre los griegos y los romanos, los ágapes entre los primeros cristianos son ejemplos claros de esta condición. En la historia se hace referencia igualmente a organizaciones como el mir y el artel entre los rusos, el Ayllú en los incas, el Calpullí entre los aztecas, así como los resguardos indígenas, las mingas y el convite entre los campesinos colombianos.<sup>1</sup>

Con el surgimiento de estructuras no comunitarias, en las cuales las fuerzas productivas se orientaron poco a poco hacia el ánimo de lucro individual y a prácticas individualistas de la acción económica, se rompe el equilibrio social, y el espíritu fraternal que entonces inspiraba la economía.

Ante ésta situación, a lo largo de la historia, se han desarrollado diversas manifestaciones de economía comunitaria de forma alternativa, en la cual los sectores marginados buscan atender sus necesidades no satisfechas mediante estrategias asociativas o solidarias.

---

<sup>1</sup> SALGADO R. EDGAR AUGUSTO. Nueva Visión de la Economía Solidaria. – Colombia 2.008.

La evolución de estas estructuras no comunitarias como el esclavismo, que luego evoluciona al feudalismo, para finalmente llegar al sistema capitalista actual, dispusieron la división de clases sociales en las cuales unas ostentan la propiedad, el poder y la riqueza y otras que trabajan para las anteriores, solo son propietarias de su capacidad productiva personal, sin que las clases en el lugar más alto de la estratificación social se ocuparan del desarrollo de los sectores menos favorecidos.

Con el fuerte auge y florecimiento del capitalismo salvaje, con el dominio de la propiedad privada y la inercia e inoperancia de los Estados, surge la idea de la economía solidaria y social como respuesta y rechazo a éste. El caso de la cooperativa de consumo de los "Pioneros de Rochdale", nacida en Inglaterra en 1844, en pleno auge del liberalismo económico, más de dos décadas antes de la publicación de "El Capital" de Carlos Marx, marcó el inicio del cooperativismo moderno y es una expresión clara de alternativas solidarias a la tendencia económica capitalista clásica. El hecho de que 28 trabajadores, en su mayoría tejedores, sometidos a difíciles condiciones de vida y a la explotación inhumana en

sus trabajos decidieran organizar, con sus propios medios, un almacén cooperativo que abaratara sus consumos esenciales ha influido radicalmente en el desenvolvimiento del solidario económico, tanto por el aspecto operativo como por sus principios filosóficos de conducta y sus políticas éticas de funcionamiento, que siguen vigentes hoy, luego de algunos ajustes necesarios.

Esta tendencia se ve reforzada en la segunda mitad del Siglo XIX con el surgimiento, en la ciencia económica, de las teorías socialistas que cuestionan y se oponen a la economía política burguesa del capitalismo. Nacen así en muchos países nuevas ideas de relaciones económicas no capitalistas, una serie de *"doctrinas económicas y sociales fundamentadas en la autogestión, cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, que proponía a los trabajadores su propia alternativa para emanciparse y liberarse de la explotación capitalista y avanzar pacíficamente, sin revoluciones violentas, hacia una sociedad justa."*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ARANGO JARAMILLO, MARIO. Economía Solidaria, Una alternativa económica y social. – Medellín 2.000.



Desde la perspectiva nacional, en nuestro país desde finales del Siglo XIX se vienen desarrollando organizaciones asociativas orientadas al favorecimiento de la población más necesitada. A principios del Siglo XX se presentan una serie de iniciativas oficiales y privadas en pro del desarrollo de entidades solidarias. No obstante, sólo hasta 1931, con la expedición de la Ley 134, surge la primera legislación específica para el sector solidario.

En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el Decreto 2536 del 4 de agosto, que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la Ley 79 (y sus decretos reglamentarios de 1989) se organizan las diferentes expresiones del sector cooperativismo, asociaciones mutuales, fondos de empleados y administraciones públicas cooperativas.

Con el reconocimiento e inclusión en la Constitución de 1.991 se muestra a la economía solidaria como un sector específico de la economía, se establece la obligación del Estado de proteger y promover éste tipo de propiedad aso-

ciativa, al mencionarse que *“El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”*.<sup>3</sup>

Para el año de 1998, con la expedición de la Ley 454, se establece un marco jurídico global para la Economía Solidaria, mejorando los mecanismos para su desarrollo y control, con la transformación del Departamento Nacional de Cooperativas -Dancoop- en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria –antes llamado Dansocial-; y con la creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria -Supersolidaria- y del Fondo de Garantías del Sector Cooperativo –

### ***Fogacoop.***

A la luz de la Ley 454 de 1.998, se define la Economía Solidaria como el *“sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de*

---

<sup>3</sup> Constitución Política de Colombia. Art. 58

*la economía*<sup>4</sup>. A partir de la adecuación del marco institucional, mejoró la confianza del público y los usuarios en el sector solidario, especialmente en la actividad financiera, al que se le establecieron definiciones, alcances y condiciones claras para su ejercicio.

Destaca el texto “Estado del arte del sector solidario en Colombia” (Pardo, Serrano y Jaramillo, 2006), que hay cinco periodos históricos críticos en el desarrollo del sector en Colombia, a saber:

- **Primer periodo (1930-1945):** surgimiento del mutualismo y el cooperativismo.
- **Segundo periodo (1946-1964):** Promoción y expansión del cooperativismo.
- **Tercer periodo (1965-1976):** Consolidación del cooperativismo
- **Cuarto periodo (1977-1990):** Crecimiento como sector y movimiento social.
- **Quinto periodo (1991- Actualidad):** Periodo de crisis y auge de la economía solidaria o de la solidaridad.

Por otro lado, a nivel local, la pujanza de la cultura antioqueña generó una fuerte dinámica en el desarrollo económico, social, político y académico en el país, a la cual no fue ajena la economía social y solidaria. La enérgica actividad comercial generada por los enclaves mineros y agrícolas de finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX propició el creciente urbanismo que constituyó a Medellín en una gran urbe y eje central de desarrollo de las subregiones del territorio Antioqueño e impulsó el movimiento industrial y empresarial en Antioquia y con éste emergen las organizaciones cooperativas y agrupaciones sindicales como expresión del movimiento obrero organizado de la época.

*“En la dinámica de finales del Siglo XX, como consecuencia de la crisis agrícola y desempleo por la que atravesó la economía antioqueña, se presentó la mayor dinámica conocida de organización empresarial social y solidaria en torno a las profesiones liberales, los oficios informales y los pequeños productores campesinos.”<sup>5</sup>*

<sup>4</sup> Ley 454 de 1.998, artículo 2.

<sup>5</sup> ZABALA SALAZAR, Hernando. La Economía Solidaria en el desarrollo de Antioquia, Medellín, FUNLAM 2004.



Fue entonces que al transitar por diferentes etapas e influjos, ya sea por el surgimiento de la industria, por los grandes asentamientos urbanos, por intervención de la iglesia católica, por la dinámica política, entre otras, la economía social y solidaria ha mostrado ser un importante agente promotor de equidad y desarrollo social que promueve la formación del capital social, aporta al desarrollo de la democracia participativa, genera y distribuye ingresos y fomenta la democratización de la riqueza y la propiedad.

Para finales del Siglo XX y principios del Siglo XXI en Medellín y Antioquia se contaba con el más pujante y dinámico movimiento cooperativo y mutualista del país. Las empresas de economía social y solidaria tenían presencia activa en los diferentes sectores económicos y actividades sociales, entre otras, en el área de la producción y comercialización agropecuaria y agroindustrial, en la producción manufacturera, en la distribución de artículos de consumo, en la prestación de servicios en general como el transporte, salud, financieros, aseo, etc.

En los últimos años se han generado un buen número de políticas públicas

a favor del movimiento social y solidario, entre otras la Declaración de la ONU (2009) sobre las cooperativas en el desarrollo social en la cual se está *“Reconociendo que las cooperativas, en sus distintas formas, promueven la máxima participación posible de todas las personas en el desarrollo económico y social, incluidas las mujeres, los jóvenes, las personas de edad, las personas con discapacidad y las personas indígenas, son cada vez más un factor importante del desarrollo económico y social y contribuyen a la erradicación de la pobreza”*. Esta declaración insta a los Gobiernos a *“aprovechar y desarrollar plenamente las posibilidades que tienen las cooperativas de contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo social, en particular la erradicación de la pobreza, la generación de empleo pleno y productivo y una mayor integración social”*, entre otras.

Para el caso específico de la ciudad en el 2004, la Alcaldía de Medellín, entre otras políticas, establece el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo como un proceso de participación ciudadana definida en el Acuerdo Municipal N° 43 de 2007, *“Por el cual se crea e institucionaliza la planeación local y el Presupuesto*

*Participativo en el marco del Sistema Municipal de Planeación y se modifican algunos de sus artículos”<sup>6</sup>; con ello se deja en firme que en principio se requiere la inscripción de delegados de organizaciones sociales, comunitarias y solidarias para participar en el proceso e implicó una alta inversión del gobierno local en iniciativas económicas con origen social y solidario.*

Desde entonces el Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo se instituye como el mayor proceso de participación ciudadana que ha involucrado durante todos estos años a la Administración Municipal, colectivos, organizaciones sociales, comunitarias y solidarias y a ciudadanos críticos que le han apostado a la transformación política, cultural, económica y social de las 16 comunas y 5 corregimientos.

Adicionalmente, con la entrada en vigencia de la Ley Estatutaria 1757 del 6 de julio de 2015, *“Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción*

---

<sup>6</sup> Acuerdo Municipal No 43 de 2007: ARTICULO 63º. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: Es una herramienta de gestión participativa de los recursos de inversión asignados a las comunas y corregimientos que hacen parte del presupuesto anual del Municipio.

*y protección del Derecho a la Participación Democrática”,* estipulando en su artículo 79 que la Confederación Colombiana de ONG- CCONG formará parte del Consejo Nacional de Participación Ciudadana. Así mismo, que todo plan de desarrollo debe incluir medidas específicas orientadas a promover la participación de todas las personas en las decisiones que los afectan y el apoyo a las diferentes formas de organización de la sociedad. Lo cual se considera constituye una oportunidad importante para el sector.

En la actualidad las empresas solidarias juegan un papel importante en la prestación de servicios, en suplir necesidades a sus asociados, en promover el ahorro y en generar empleo con cubrimiento regional y local contribuyendo a la equidad y a la inclusión social. El sector de la economía solidaria se convierte en un modelo alternativo de desarrollo socio-económico, el cual debe ser más protagónico en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que a partir de formas asociativas buscan este fin.

*«La economía solidaria es una forma diferente de producir, vender, comprar e intercambiar lo que es necesario*



*para vivir. Sin explotar a nadie, sin querer llevar ventaja, sin destruir el medioambiente. Cooperando, fortaleciendo el grupo, sin patrón ni empleado, cada uno pensando en el bien de todos y no en su propio bien».*<sup>7</sup>

### **3.2 Contexto Internacional**

En la actualidad existe un reconocimiento generalizado sobre la importancia económica del sector social y solidario en el Mundo a partir de sus formas específicas de empresas y organizaciones. En general se asume que las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones y empresas sociales son los tipos más comunes de organizaciones del sector, pero no las únicas. Se destaca como un sector muy dinámico de interlocutores y en evolución permanente en el cual se promueven y administran muy diversas organizaciones económicas centradas en las personas.

A nivel institucional existen muchas organizaciones referenciales a nivel global. En este texto se quiere destacar

especialmente dos: La Organización Internacional del Trabajo y su capítulo de Económica Social y Solidaria; y la Alianza Cooperativa Internacional.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y sus interlocutores están comprometidos con la promoción del sector a través de varias actividades, desde el nivel local al regional. A escala mundial, además de conformar una academia especializada en formación multilateral sobre el sector, la OIT promueve al interior de sus mandantes que se celebre un debate permanente, mediante conferencias internacionales del trabajo, sobre la contribución de las empresas y organizaciones de economía social, como se acordó en el Plan de Acción aprobado en Johannesburgo en 2011.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fue fundada en Londres en 1895. Actualmente tiene 223 miembros que operan en todos los sectores de actividad, particularmente en la agricultura, seguros, bancos, consumidores, vivienda, industria, pesca, salud y turismo, con un total de unos 800 millones de miembros en todo el mundo. Una de sus integrantes más representativas es La Corporación Mondragón en la

<sup>7</sup> SENAES, «Economía Solidaria. Otra economía acontece», Brasil, folleto institucional de divulgación.

región vasca española, ejemplo bien conocido de conglomerado cooperativo bien insertado en un territorio.

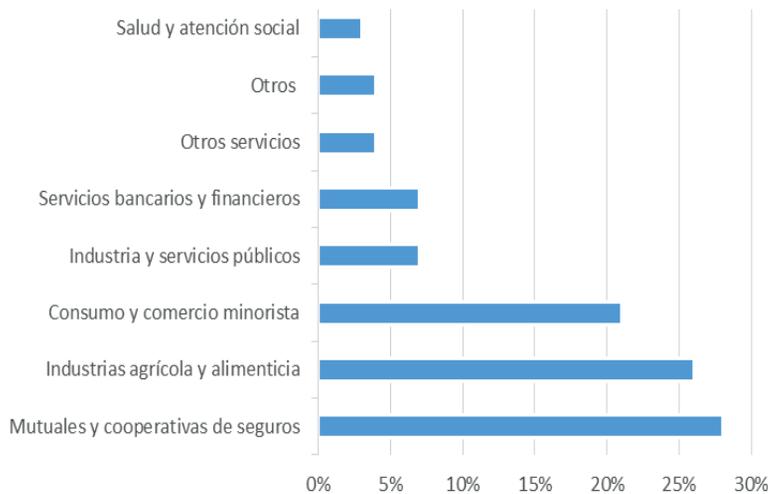
Fruto de esta tendencia y del trabajo de organizaciones como las que se señalan, el sector viene ganando una fuerza institucional muy importante. Ejemplo de ello es la conformación, en 2013, en Ginebra de la InterAgency Task Force on Social and Solidarity Economy, un grupo de trabajo integrado por diversas Agencias de las Naciones Unidas que tratará el tema de la economía social y solidaria, desde una perspectiva internacional y transversal.

**Estado del Movimiento Cooperativo<sup>8</sup>:**

En Europa se encuentra la mayor cantidad de cooperativas, esto derivado de la cantidad de informes presentados a la Alianza Cooperativa Internacional.

El desglose por sector de las organizaciones de economía social en Europa es el siguiente: mutuales y cooperativas de seguros (28%), industrias agrícola y alimenticia (26%), consumo y comercio minorista (21%), industria y servicios públicos (7%), servicios bancarios y financieros (7%), otros servicios (4%), salud y atención social (3%), otros (3%) y otros (1%).

**Gráfico 2:** Distribución de las cooperativas por sector en Europa



Fuente: <http://ica.coop/es/media/news/las-tres-cientas-cooperativas-m%C3%A1s-importantes-generan-usd-2-billones>.

<sup>8</sup> Tomado de informe <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.



A nivel mundial las cooperativas cuentan con casi 1.000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales (2012).

Las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes (2012).

Algunos ejemplos de ello son los siguientes datos:

- En India los miembros de cooperativas superan los 240 millones de personas.
- En Japón una de cada 3 familias es cooperativista.
- En Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población.
- En Bélgica las cooperativas farmacéuticas tienen una participación en el mercado de 19.5%.
- En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%.
- En Chipre las cooperativas representan el 30% del sector bancario y son responsables de la comercialización del 35% de su producción agropecuaria.
- En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas.
- En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.
- En Hungría las cooperativas de consumo fueron responsables del 14.4% de las ventas minoristas de artículos generales y de alimentos durante 2004.
- En Japón un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares.
- En Kenia las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los

depósitos y ahorros nacionales. Además producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón.

- En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.
- En el Reino Unido la mayor agencia de viajes independiente es una cooperativa.
- En Singapur las cooperativas de consumo tienen una participación del 55% en el sector de supermercados y facturan una cifra superior a los 700 millones de dólares anuales.

- En Suecia las cooperativas de consumo tienen una participación de 17.5% en su mercado.

Con relación al panorama internacional, en Colombia como se verá más adelante, están todavía por explorar algunos tipos de cooperativas, como por ejemplo las cooperativas agrícolas, las farmacéuticas y las de consumo, ya que si bien existen algunas dedicadas a estas actividades, su rol en el mercado es limitado y sus bondades aun no son visibles.

En cuanto a la generación de empleo, las cooperativas cumplen a cabalidad con esta función, por ejemplo, sólo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas, en Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas, en Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas.

**Cuadro 2:** Cifras de empleo cooperativo en todo el mundo por continentes y categorías – 2014

CONTINENTES	CATEGORÍA 1	CATEGORÍA 2	CATEGORÍA 3	TOTAL
	EMPLEADOS	SOCIOS TRABAJADORES	SOCIOS-PRODUCTORES (INCLUIDOS SUS EMPLEADOS CUANDO LOS DATOS SON DISPONIBLES)	
EUROPA (31)	4.627.853	1.231.102	10.132.252	15.991.207
ÁFRICA (13)	1.467.914	237	5.715.212	7.183.363
ASIA (14)	7.734.113	8.200.505	204.749.940	220.684.558
AMÉRICAS (15)	1.762.797	1.409.608	3.048.249	6.220.654
OCEANÍA (1)	26.038	Datos no disponibles	34.592	60.630
<b>TOTAL</b>	<b>15.618.715</b>	<b>10.841.452</b>	<b>223.680.245</b>	<b>250.140.412</b>

Fuente: [http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cooperativas\\_y\\_empleo\\_cicopa\\_es\\_\\_web\\_1\\_pagina.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/cooperativas_y_empleo_cicopa_es__web_1_pagina.pdf)

### **Movimiento Mutualista**

Las mutuales, como expresión de la economía popular, se han convertido en fuente de solución inmediata para una gran cantidad de población. En América Latina este grupo de organizaciones es bastante importante, en especial, en países como Argentina, donde su presencia es inmensa.

Las mutuales ofrecen servicios como microcréditos, salud y previsión de todo tipo, en especial la exequial,

actividad que les ha dado mayor reconocimiento en la población en general. También ofrecen atención psicosocial, acompañamiento a cierto tipo de población, por ejemplo para aquellas con discapacidades especiales, además de acciones como subsidios, capacitación, entre otros.

Como se puede observar sus servicios son de gran variedad, por eso se han convertido, en las comunidades donde tienen presencia, en un eslabón importante de la vida comunitaria.

Algunas cifras de este sector en América Latina, presentadas por la Alianza Cooperativa Internacional -ACI<sup>9</sup>- dan cuenta de que:

Entre 2007 y 2014, los volúmenes de primas del sector de las mutuales y cooperativas de seguros (en lo subsecuente denominadas como “mutuales”) en América Latina creció año tras año, con un incremento total del 157% (en comparación con el 112% del mercado regional total). Como resultado, la cuota de mercado de las mutuales de seguros aumentó del 10,0% en 2007 al 12,1% en 2014. Las mutuales de seguros recaudaron USD 22,500 millones en primas de seguros en conjunto en 2014, un aumento del 8,8% con respecto al año anterior (2013: USD 20.600 millones), más de tres puntos porcentuales por encima del mercado regional. Desde 2008, el crecimiento del sector de las mutuales excedió el promedio del mercado regional en cinco de los siete años anteriores.

Al interior de las mutuales, la actividad de seguros se ha convertido en la de mayor envergadura, logrando el si-

guiente comportamiento, según datos de la misma ACI:

- USD 22.500 millones de ingresos por primas.
- 12.1% del total del mercado regional.
- USD 39.400 millones en activos totales.
- Más de 44.000 personas empleadas.
- Más de 25 millones de asociados/clientes atendidos.

A nivel internacional la economía solidaria—como las cifras lo indican, ha cobrado importancia, en especial luego de la crisis financiera del año 2008, situación en la que se demostró que los territorios basados en este modelo resultaron más resistentes a dicho fenómeno.

La capacidad de reconocimiento del sector, la influencia de los escenarios de integración con los agentes decisores, ha venido en aumento, evidenciado en el hecho de que los gobiernos y organismos multilaterales (la ONU por ejemplo) declaran su especial contribución al desarrollo social y la iglesia católica, donde su mayor jerarca ha criticado el modelo económico capitalista.

<sup>9</sup> [www.aciamericas.coop/IMG/pdf/market\\_insights\\_latinoamerica\\_2014.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/market_insights_latinoamerica_2014.pdf)



Es reconocido el papel que se le da a la economía solidaria como compensador de las fallas que tiene el mercado, como por ejemplo la regulación de precios y la nivelación en las condiciones de ingresos, dos asuntos claves a la hora de generar inclusión social y desarrollo local.

Sin embargo, aún es incipiente el rol que se le concede a la economía solidaria en el concierto del poder económico mundial, a pesar de las cifras que maneja y de su impacto probado en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y los territorios donde su presencia es fuerte. Países que hacen parte de las naciones más poderosas como Canadá, Francia, Italia, Suecia, Suiza, presentan altos indicadores de participación económica de la economía solidaria.

Como mecanismo de articulación y planeación, que busca corregir las deficiencias actuales, se tiene el Plan de la Alianza Cooperativa Internacional, denominado Plan para una Década Cooperativa, elaborado en el año 2012, el cual se resume en:

1. Elevar a un nuevo nivel la participación de los miembros y la gobernanza.

2. Posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad.
3. Consolidar el mensaje cooperativista y definir la identidad de las cooperativas.
4. Asegurar marcos jurídicos que apoyen el crecimiento de las cooperativas.
5. Conseguir capital fiable para las cooperativas al mismo tiempo que se garantice la gestión por parte de los miembros.

### ***Factores Impulsores.***

Por otro lado, de la Conferencia Internacional organizada por el Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria en 2014 resaltó las siguientes áreas de intervención crítica para el sector:

- a) Transición de la economía informal al trabajo decente: El empresarismo en el sector es una vía complementaria para afrontar el continuo aumento del empleo precario y el grave déficit de trabajo decente relacionado con la economía informal.
- b) Ecologización de la economía y la sociedad: Se destaca que en materia de protección del medio ambiente y

- en el reto de separar el crecimiento del impacto medioambiental, así como de la elaboración de transiciones económicas que sean verdes y equitativas, las organizaciones sociales y solidarias cuentan con una notable ventaja con respecto a las empresas convencionales.
- c) Desarrollo económico local: La economía social y solidaria proporciona una visión del desarrollo local que regenera e impulsa proactivamente sistemas productivos locales mediante la generación de empleo, la movilización de recursos locales, la gestión de riesgos para la comunidad y la retención y reinversión de los excedentes.
  - d) Ciudades y asentamientos humanos sostenibles: Las empresas sociales y las organizaciones comunitarias poseen fuertes atributos para contribuir a la construcción de ciudades sostenibles.
  - e) Bienestar y empoderamiento de las mujeres: Con frecuencia, las mujeres tienen una marcada presencia en este tipo de organizaciones y empresas. Han asumido funciones de liderazgo en asociaciones nacionales, regionales e internacionales, por lo cual es particularmente importante para mujeres pobres que sufren discriminación en el mercado laboral y afrontan conflictos para la conciliación de las esferas laboral y familiar vincularse a empresas sociales de este tipo.
  - f) Seguridad alimentaria y empoderamiento de los pequeños agricultores: En todo el mundo hay millones de trabajadores y productores rurales que se están organizando en grupos de autoayuda y en cooperativas con modalidades que representan un buen augurio para el empoderamiento de los pequeños agricultores
  - g) Cobertura sanitaria universal: Las dificultades para alcanzar los objetivos internacionales relacionados con la cobertura sanitaria universal han dirigido la atención a enfoques alternativos que van más allá de las instituciones públicas, privadas o benéficas. Las organizaciones del sector pueden surgir con fuerza tanto en la prestación de servicios sanitarios como en los seguros sanitarios.
  - h) Finanzas solidarias: Las crisis financieras, el acceso limitado a crédito asequible y la comercialización de microcrédito subrayan la necesidad de una transformación de los sistemas financieros de la mano del sector.



### ***Factores Limitantes.***

A nivel institucional se destacan en estos escenarios, situaciones generales adversas como, por ejemplo, tener una base de activos muy débil, algunas normas del trabajo fundamentales pueden no cumplirse y, con frecuencia, en las posiciones de liderazgo no se percibe la presencia de mujeres. También se presenta una mayor proximidad en las relaciones con las fuerzas del mercado y las instituciones del Estado, que si bien facilitan el acceso a recursos pueden ocasionar que las organizaciones y empresas solidarias se desvíen de algunos de sus valores y objetivos fundamentales. Igualmente las organizaciones e iniciativas implicadas en ella con frecuencia operan en ambientes políticos y legales desfavorables y en condiciones de competencia desigual con respecto a las empresas privadas.

A nivel institucional se debe señalar que en los últimos años, muchos gobiernos han adoptado reformas legales, políticas e institucionales significativas dirigidas a permitir el crecimiento del sector. En este sentido, el aprendizaje intergubernamental y de múltiples partes interesadas y el diá-

logo sobre dichas iniciativas ha tenido avances importantes.

Sin embargo, las tendencias asociadas con la solidaridad y la cooperación no están en mucho acompañadas de similar solidaridad y redistribución propiciada por el Estado mediante políticas sociales, fiscales, de crédito, de inversión, de contratación pública, industriales y de formación, entre otras, a diferentes niveles de gobierno. Los responsables políticos no suelen dar el suficiente apoyo a la generación y difusión del conocimiento sobre el sector, para realizar un mapeo adecuado y evaluar las experiencias de diferentes regiones al respecto de la evolución de las empresas e instituciones del sector.

Por otro lado, también se ha encontrado que muchas veces el ambiente político local no es propicio y no genera las condiciones que permitan salvaguardar la autonomía de las organizaciones con respecto al Estado. De hecho, las nuevas políticas no se separan de la matriz de política social asistencialista, más o menos eficiente a corto plazo.

En contextos nacionales, con frecuencia no se fomenta el ejercicio de derechos como la libertad de asociación e información y, por otra, es insuficiente y débil la existencia de canales y foros para garantizar una participación efectiva de los actores del sector en el proceso de toma de decisiones para el mismo, así como para su implementación.

Como se puede observar se tienen los elementos para afrontar el contexto y tratar de modificar las estructuras adversas al movimiento. Solo falta que el sector asuma con mayor compromiso,

cohesión y visión los retos que la actualidad le impone.

### 3.3. Contexto nacional

#### Panorama General

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad adscrita al Ministerio del Trabajo, con base en los registros de las Cámaras de Comercio, ha consolidado el número de organizaciones del sector social y solidario del país con cierre del año 2014, así:

**Cuadro 3:** Tipos de Organizaciones solidarias en el país

TIPOS DE ORGANIZACIONES	NÚMERO
Asociaciones Agropecuarias	8.981
Mutuales	3.033
Corporaciones	73.025
Entidades de Naturaleza Cooperativa	25.947
Fondos de Empleados	2.026
Fundaciones	20.444
Instituciones Auxiliares de Cooperativismo	43
Demás organizaciones	82.571
Juntas de Acción Comunal	55.000

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

La figura jurídica de Corporaciones es la de mayor predilección a la hora de que los colombianos tomen la decisión

de organizarse, para producir, prestar un servicio, entre otros. Sin embargo, la información presentada resulta ser



parcial, no muy fiable, ya que no suministra otras cifras que permitan un análisis más detallado.

De acuerdo con la información suministrada por las entidades de economía solidaria a los diferentes organismos de control y vigilancia, especialmente a las diferentes superintendencias, se estima que el sector solidario en Colombia cerró el 2014 con un total de 6.008 entidades, 27,5% menos que en 2013. Al igual que en años anteriores, la reducción del número de entidades se explicó principalmente por la salida de algunas cooperativas de trabajo asociado, como resultado de las me-

didias implementadas por los entes de control para regular el uso indebido de este tipo de modelo.

De acuerdo al informe del “Desempeño sector cooperativo Colombiano 2014”, elaborado por el Centro de Investigación del Cooperativismo –CENICOOP-, adscrito a la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP, es importante destacar que de las 6.008 entidades estimadas en 2014, 4.088 correspondieron a cooperativas (68,0% del total), 1.713 a fondos de empleados (28,5% del total) y 207 a asociaciones mutuales (3,4% del total).

**Cuadro 4:** Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014.

TIPOS DE ENTIDADES	Nº ENTIDADES	%
Asociaciones Agropecuarias	4.088	68%
Fondos de Empleados	1.713	29%
Asociaciones Mutuales	207	3%
<b>TOTAL</b>	<b>6.008</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

**Gráfico 3.** Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014.



De un total estimado de 7.026.021 personas asociadas con las que contó el sector solidario en 2014, 5.823.347 estuvieron vinculadas a cooperativas (82,9% del total), 1.015.087 a fondos de empleados (14,4% del total) y 187.587 a asociaciones mutuales (2,7% del total).

**Cuadro 5:** Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014

TIPOS DE ENTIDADES	Nº ASOCIADOS	%
Cooperativas	5.823.347	83%
Fondos de Empleados	1.015.087	14%
Asociaciones Mutuales	187.587	3%
<b>TOTAL</b>	<b>7.026.021</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

**Gráfico 4.** Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014

Se estima que el sector solidario cerró 2014 con un total de 257.065 empleados. Las cooperativas agruparon 247.594 empleados (96,3% del total), los fondos de empleados 5.115 (2,0% del total) y las mutuales 4.356 (1,7% del total).

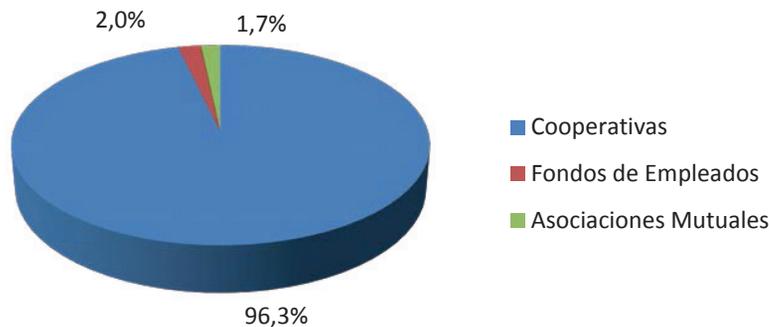
**Cuadro 6:** Distribución del número de empleados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014

TIPOS DE ENTIDADES	Nº EMPLEADOS	%
Cooperativas	247.594	96,3%
Fondos de Empleados	5.112	2,0%
Asociaciones Mutuales	4.356	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>257.062</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

**Gráfico 5.** Distribución del número de empleados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014

**Nº Empleados de la economía solidaria**



En materia de resultados financieros, las estimaciones muestran que las cooperativas continuaron liderando el sector solidario colombiano en 2014 con participaciones mayores al 79,0% en activos, pasivos, patrimonio e ingresos. Al igual que en años anteriores, le siguen en participación los fondos de empleados y las mutuales.

**Cuadro 7.** Principales resultados financieros de la economía solidaria en Colombia, 2014

Naturaleza	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes
Millones de Pesos					
Cooperativas	\$ 29.761.707	\$ 18.152.683	\$ 11.609.025	\$ 24.235.011	\$ 343.345
Fondo de Empleados	\$ 6.447.372	\$ 4.374.264	\$ 2.073.108	\$ 783.035	\$ 109.499
Asociaciones Mutuales	\$ 1.162.192	\$ 1.051.113	\$ 111.079	\$ 2.871.770	\$ 45.194
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 37.371.271</b>	<b>\$ 23.578.060</b>	<b>\$ 13.793.212</b>	<b>\$ 27.889.816</b>	<b>\$ 498.038</b>
Porcentaje del total					
Cooperativas	79,6%	77,0%	84,2%	86,9%	68,9%
Fondo de Empleados	17,3%	18,6%	15,0%	2,8%	22,0%
Asociaciones Mutuales	3,1%	4,5%	0,8%	10,3%	9,1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Variación anual porcentaje					
Cooperativas	5,9%	5,5%	6,7%	-10,3%	1428,9%
Fondo de Empleados	8,8%	9,6%	7,1%	6,2%	9,2%
Asociaciones Mutuales	-5,8%	-5,5%	-8,4%	16,0%	-51,0%
<b>TOTAL</b>	<b>6,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,6%</b>	<b>-7,8%</b>	<b>198,8%</b>

Fuente: Tomado de (<http://cenicoop.coop/images/indicadores/Desempeo%20Sector%20Cooperativo%20Colombiano%202014.pdf>)



Si bien el cooperativismo supera a las demás organizaciones en el país en número de entidades, de asociados y de empleados, es el más llamado a jalonar la integración del sector solidario; y así los fondos de empleados y las mutuales hayan tenido buen comportamiento, se requiere el relacionamiento entre estos tres eslabones como la clave para el fortalecimiento del sector.

Los excedentes generados por las

organizaciones han sido de gran importancia, inclusive para el sector educativo, donde a través de la aplicación del Decreto 2880 se han invertido en 938.025 personas 35.411 millones de pesos, y a través del Ictex se han destinado 113.287 millones de pesos para el apoyo educativo de 55.285 personas.

Por ser al interior del sector, la figura organizativa de mayor relevancia, es necesario profundizar sobre el comportamiento de las cooperativas en el país:

**Cuadro 8:** Principales subsectores cooperativos 2011 - sector cooperativo colombiano - totales nacionales.

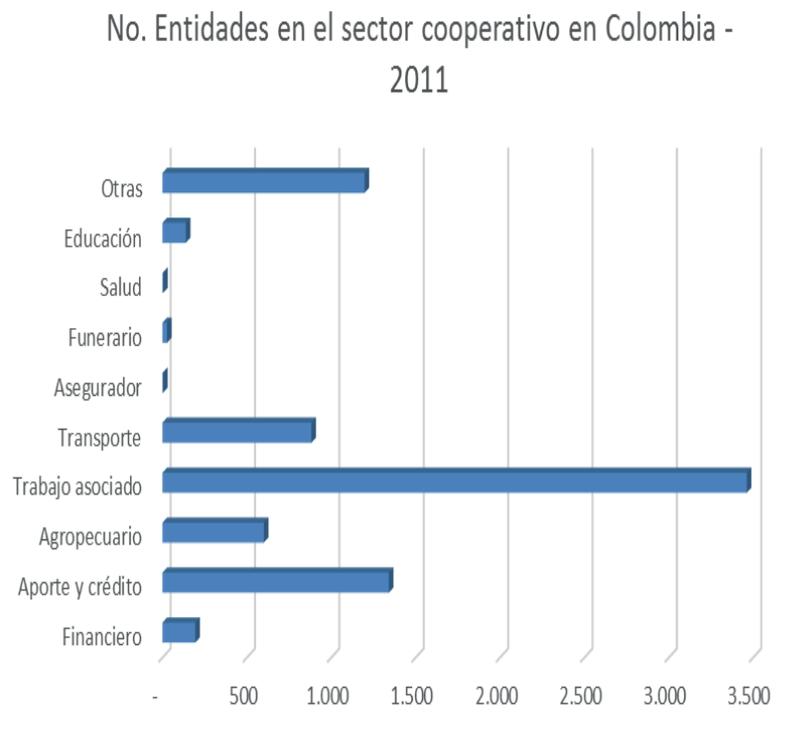
	ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
Financiero	194	\$ 9.589.677	\$ 6.224.962	\$ 3.364.716	\$ 1.505.935	\$ 229.124	2.413.554	9.268
Aporte y crédito	1.341	\$ 2.969.546	\$ 921.623	\$ 2.047.923	\$ 652.456	\$ 62.232	1.076.833	13.230
Agropecuario	600	\$ 1.792.106	\$ 837.224	\$ 954.882	\$ 6.806.874	\$ 38.609	140.415	12.013
Trabajo asociado	3.462	\$ 1.305.658	\$ 847.611	\$ 458.047	\$ 6.220.942	\$ 1.822	482.168	2.346
Transporte	882	\$ 1.146.158	\$ 634.709	\$ 511.449	\$ 1.311.864	\$ 24.105	95.004	17.091
Asegurador	3	\$ 661.318	\$ 486.590	\$ 174.728	\$ 848.494	\$ 9.273	1.616	1.075
Funerario	27	\$ 154.444	\$ 59.401	\$ 95.043	\$ 137.282	\$ 6.774	1.131	1.451
Salud	4	\$ 1.697.487	\$ 1.202.098	\$ 495.388	\$ 3.616.264	\$ -52.238	29.903	34.488
Educación	138	\$ 411.705	\$ 212.047	\$ 199.657	\$ 462.193	\$ 6.154	62.765	13.483
Otras	1.197	\$ 4.457.905	\$ 2.904.339	\$ 1.553.566	\$ 6.429.174	\$ 45.070	1.080.744	34.104
<b>TOTALES</b>	<b>7.848</b>	<b>\$ 24.186.004</b>	<b>\$ 14.330.605</b>	<b>\$ 9.855.400</b>	<b>\$ 27.991.478</b>	<b>\$ 370.925</b>	<b>5.384.133</b>	<b>138.549</b>

Cifras monetarias en millones de pesos

Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud

Fuente: Confecoop

**Gráfico 6:** Nº de Entidades en el sector Cooperativo en Colombia 2011.



Fuente: Tomado de (<http://cenicoop.coop/images/indicadores/Desempeo%20Sector%20Cooperativo%20Colomiano%202014.pdf>)

Finalmente, en la encuesta manufacturera de 2013, el DANE señala que el número de establecimientos económicos del sector en la economía es inferior al 4%. En cuanto a la distribución de la producción bruta nacional, el sector participa solo con un 1.0% y que el empleo de personal directo como participación al total nacional es inferior al 4.6%.

### Articulación Interinstitucional

En Colombia existen varios organismos o escenarios de integración del sector de la economía social y solidaria. Los más importantes son:

#### ***Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop.***

Tiene como objetivo general unificar la representación y defensa del sector



cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, así como la promoción de la integración entre cooperativas.

Está descentralizado mediante un acuerdo nacional con federaciones o asociaciones autónomas de carácter departamental, que a su vez son las mismas que la conforman. En Confecoop se encuentran asociadas las siguientes organizaciones:

Organismos regionales: Atlántico, Confecoop Antioquia, Risaralda, Cauca, Boyacá, Tolima, Valle, y Caldas. Y Confecoop Norte, Confecoop Caribe, Confecoop Oriente, Confecoop Llanos, Asociación Colombiana de Cooperativas –ASCOOP y Asociación de Cooperativas del Huila ASCOPH.

Organismos Económicos como: Aseguradora Solidaria, Banco Cooperativo Copcentral, COOPSERFUN, La Equidad Seguros, Fundación para el Desarrollo Cooperativo, Federación Nacional de Cooperativas del Sector Educativo Colombiano, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras FELCOLFIN.

***Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop***

Es un organismo de integración y representación de las cooperativas, caracterizado por su liderazgo gremial y su presencia permanente como interlocutor sectorial ante las diferentes instancias públicas y privadas. En virtud de lo anterior, desarrolla actividades en diversos frentes, tales como la salvaguarda de un marco normativo adecuado para el sector, la incidencia ante las instancias de gobierno, nacional, regional o local, la promoción de la integración gremial y económica de las cooperativas y la difusión de las ideas y el pensamiento cooperativo.

La diferencia de este organismo con el anterior, es que Ascoop agrupa a cooperativas de base, sin que hagan parte de la misma los organismos de integración regionales.

***Asociación Nacional de Fondos de Empleados-Analfe-:***

ANALFE representa y promueve el desarrollo y competitividad de los Fondos de Empleados, a través del fomento de su gestión y capacitación para el éxito de sus asociados.

Las unidades estratégicas son: Representación y Asistencia Técnica,

Instituto de educación IDEA, Serfiscal y la Cooperativa Financia Fondos.

El gremio ANALFE, cuenta con oficinas y sede propia en Bogotá, ubicada en el sector tradicional de Teusaquillo. Tiene cobertura nacional, a través de sus cuatro regionales, con oficinas que prestan servicios a los Fondos de Empleados de cada zona así:

Regional Caribe, en Barranquilla.

Regional Occidente, en Cali.

Regional Eje Cafetero, en Manizales.

Regional Antioquia, en Medellín.

Regional Centro, Bogotá.

### **Desarrollo de Intervenciones de Política Pública.**

En orden de jerarquía se presentan las orientaciones generales de las intervenciones pretendidas para el sector en el corto y mediano plazo. Se muestran a continuación las versiones jerarquizadas de intervención de mayor referencia.

**Plan Nacional de Desarrollo.** El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada.

En orden de lo señalado, se reconoce el Modelo Solidario como vehículo de ejecución de política pública. También se pretende fortalecer la institucionalidad relacionada con el Cooperativismo, la actualización normativa de las leyes relacionadas, la inclusión en los proyectos de educación de los contenidos de la formación solidaria, la promoción de procesos de asociatividad cooperativa y la implementación de modelos relacionados con el cooperativismo para el desarrollo rural, como resaltables.

**Plan Nacional Cooperativo.** Este plan tiene como horizonte de actuación los años 2014.-2020 y presenta los siguientes objetivos:

Plantear líneas de políticas públicas que faciliten el crecimiento de las cooperativas y los impulsa como agentes del desarrollo económico del país:

- Inclusión en los Planes Nacionales de Desarrollo.
- Inclusión en los Planes Locales de Desarrollo.
- Formulación de documentos CONPES.
- Fortalecimiento de relaciones políticas.
- Fortalecimiento de las relaciones



con los Ministerios y programas públicos.

- Elaboración de propuestas normativas (normas cooperativas).
- Elaboración de propuestas para participar en programas estratégicos del Gobierno Nacional.
- Participación en las diferentes mesas gremiales que debaten temas de interés nacional, como regionales.
- Participación en los espacios de diálogo social y gremios vinculados a alternativas sociales (juntas comunales, voluntariados, mujeres etc.)
- Fortalecimiento de relaciones con los representantes de la rama ejecutiva, legislativa y los partidos políticos.

Establecer elementos que contribuyan al fortalecimiento de ventajas competitivas, con base en una gestión diferenciada y soportada en la doctrina cooperativa:

- Implementación de metodología estandarizada para revelación del balance social de las cooperativas.
- Masificación y posicionamiento del Sello 100% Cooperativa.
- Capacitación y acompañamiento a cooperativas para incrementar niveles de productividad conforme

a su tamaño y expectativas.

- Diseño de una estrategia nacional de mayor presencia cooperativa en las comunidades.
- Diseño de herramientas para medir y mejorar satisfacción.
- Diseño de una estrategia para la creación y el fortalecimiento de redes.
- Impulsar un Plan Nacional para Mejorar Gobierno Cooperativo.
- Diseño de una estrategia para incursión en nuevos sectores.
- Fortalecimiento del Banco Cooperativo, la red financiera cooperativa y estrategia que posicione el modelo cooperativo financiero en Colombia.
- Diseño de metodologías para la formulación de planes estratégicos cooperativos de carácter social.

Contar con una estrategia de mercado y comunicaciones unificada, que permita generar confianza en los diferentes públicos objetivo del cooperativismo, con base en información clara y de impacto, sobre las bondades y diferenciación del modelo empresarial cooperativo frente a otro tipo de organizaciones:

- Diseño de una campaña de “marca COOP”.

- Diseño de estrategia de mercadeo sobre bondades del modelo cooperativo, con mensajes doctrinarios asimilables.
- Diseño de una estrategia nacional para conseguir que los medios de comunicación se involucren más con el sector.
- Fortalecimiento de relaciones con grupos influyentes de opinión como la iglesia, la academia, otros gremios, líderes sociales, comunidad internacional, etc.
- Estrategia de involucramiento de las juventudes con el sector cooperativo.
- Levantamiento de información puntual sobre impacto del cooperativismo en las comunidades, como soporte de la estrategia de comunicaciones.

Contar con un esquema fortalecido de integración para la representación, capaz de ejecutar acciones de alto impacto en áreas como la incidencia en política pública local y nacional, proyectos de desarrollo y apoyo a cooperativas de menor tamaño, programas de comunicación masivos, programas de educación sectorizados, entre otros, de manera que el sector pueda aprovechar las oportunidades y protegerse

de las amenazas detectadas en los diagnósticos sectoriales:

- Revisión del esquema de integración para la representación, que permita contar con gremios regionales y sectoriales más sólidos.
- Elaboración de planes de acción homogéneos en materia de representación a nivel nacional.
- Diseño de una estrategia de relaciones públicas y privadas que resulten clave para el desarrollo regional del cooperativismo.
- Elaboración de propuestas de política pública y ajustes normativos, técnicamente soportados en proyectos cooperativos puntuales.
- Diseño de una propuesta para una alianza publico/privada que permita fortalecer esquemas de control, posicionando el verdadero cooperativismo.
- Fortalecimiento de relaciones con organismos multilaterales y ONG.
- Mejoramiento de la normativa actual para que se determine una mayor obligatoriedad en materia de integración.

Contar con un modelo educativo integral, acorde a las necesidades y herramientas modernas, que permita



a los diferentes públicos objetivo del cooperativismo, comprender y aprender con total claridad la doctrina y el modelo empresarial cooperativo:

- Revisión y ajuste a la inversión del 20% de educación formal, buscando incorporar el sector social y solidario en la educación pública.
- Revisión y ajuste de los modelos de educación cooperativa.
- Elaboración de estrategia de educación cooperativa diferenciada para: instancias públicas, medios de comunicación y sociedad en general.
- Fortalecimiento de las actividades de investigación y documentación.
- Elaboración de una estrategia de formación para líderes cooperativistas y una estrategia para formación en gerencia a directivos.
- Fortalecimiento de las relaciones del sector con la academia, universidades públicas y privadas.
- Llevar los modelos de educación cooperativa a organizaciones públicas como el SENA.
- Utilización de las cooperativas de educadores como canales primarios de formación y difusión del modelo cooperativo.

Como lo evidencias los objetivos y

las acciones, este plan y su apropiación desde el Plan Decenal de Economía Social y Solidaria de Medellín es una oportunidad para armonizar los procesos de planeación y de establecer sinergias entre la nación y el municipio.

- **Acuerdos de Paz de la Habana.** En el marco de la mesa de Conversaciones de Paz de La Habana entre el Gobierno de Colombia y las guerrillas de las FARC-EP, se ha definido una agenda sobre las cuales gira la negociación. Para el sector de la economía solidaria los planteamientos del punto 1 sobre Desarrollo Agrario Integral, son de especial relevancia ya que su contenido es el siguiente:
  - Recuperación de tierras improductivas y garantía del acceso y uso de la tierra para la población campesina. Formalización de la propiedad. Delimitación de la frontera agrícola y protección de zonas de reserva. Creación de un fondo de tierras.
  - Planeación del desarrollo con enfoque territorial: creación de reservas campesinas.
  - Infraestructura y adecuación de tierras.
  - *Estímulo a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa. Asistencia técnica.*

### *Subsidios. Créditos.*

- Generación de ingresos. Mercadeo. Formalización laboral.
- Política alimentaria y nutricional
- Garantía de los derechos sociales a la población campesina: salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza.

Este es uno de los 3 puntos de la agenda acordados, y precisamente hace una mención específica del sector, por lo que se convierte en una oportunidad de visibilidad, de ser un agente constructor de paz y apoyo para la ejecución de políticas públicas.

A pesar de no haberse firmado los acuerdos, desde hace muchos años, el sector ha venido realizando en el país acciones para la recuperación física, social, moral y económica de los territorios afectados por la guerra. Como es el caso del Oriente Antioqueño con las cooperativas que hacen presencia allí.

El sector de la economía solidaria en el país tiene como retos fortalecer su misión social, elemento diferenciador de las demás formas organizativas pertenecientes a la económica capitalista. Profundizar y mejorar su sentido empresarial, es decir, garantizar una buena

gestión y mantener una estructura de gobierno adecuada a su esencia.

En el país el sector ha tenido un crecimiento sostenido, sin embargo, el grado de penetración del modelo es bajo.

Cuenta con un control y vigilancia por parte del Estado, que hace que los niveles de credibilidad y confianza en el mismo sea hoy más fuertes que en años anteriores.

## **Reconocimiento de Limitantes y Oportunidades**

### **Factores Limitantes:**

Las limitantes que el sector puede encontrar en el panorama nacional son de diversa índole. A continuación se presentan los de mayor relevancia:

- **Legislación:** En general la normatividad colombiana no ha sido benévola con el sector, pero especialmente la reforma tributaria que está en proceso de construcción y que a través de un informe de expertos ya arroja algunos indicios de su sentido, trae consigo una serie de cambios que afectarían de manera tajante a las organizaciones del



sector, como por ejemplo la eliminación de la exención del impuesto de renta.

De igual manera en esta misma línea, el comienzo de la aplicación de las normas internacionales de información financiera NIIF ha generado algunos traumas, ya que no existe una orientación específica por parte de la superintendencia que de línea a las organizaciones, además que las equipara con organizaciones de la economía capitalista, obligando a hacer grandes provisiones.

- **Visibilización:** Otra de las limitantes es la poca visibilización que tiene el sector, al no ser reconocido en las instancias gubernamentales nacionales como un actor clave para la economía del país. También sus aportes al desarrollo local, a la inclusión social, a la educación no hacen parte del interés de los medios de comunicación.
- **Capacidad de Incidencia del Sector:** La anterior limitante va de la mano de esta, ya que si el sector no es visible, no es reconocido y su capacidad de incidencia se ve disminuida. Cuando hablamos de capacidad de incidencia nos referimos al con-

junto de acciones y características que permite que un sector organizado pueda tramitar y gestionar sus intereses y propuestas.

En este sentido el sector aun es débil, no está cohesionado del todo y su liderazgo está en proceso de fortalecimiento.

Más que hacer un listado de las problemáticas o debilidades del sector, reconocer las limitantes, permite trazar una ruta que lo vaya llevando a alcanzar un escenario mucho más propenso a las bondades que el sector puede ofrecer.

### **Factores Impulsores:**

Son las posibilidades que tiene el sector en la actualidad, que permiten que se potencie las capacidades, los aciertos y la capacidad creadora del mismo. Estas son las oportunidades que en la actualidad se presentan:

- **Gobernanza.** En el diseño y ejecución de las políticas públicas y económicas, en particular la gobernabilidad, se ha trasladado de una postura jerarquizada y autoritaria a una en la cual las redes horizon-

tales vienen a tener una influencia significativa, lo cual se constituye en un escenario proclive a la consideración de los intereses del sector, no obstante el limitante señalado en términos de la incidencia particular.

- **Demanda Económica para los Productos del Sector.** En la actualidad el público demandante local está más y mejor informado y la consciencia social es creciente hacia segmentos económicos alternativos que logran capturar la disponibilidad de pago asociada a compensaciones más sociales que individuales. Adicionalmente, la demanda estatal de servicios, como efecto de transformaciones legales, abren posibilidades de participación a los emprendimientos sociales emergentes, siempre que se fortalezca la institucionalidad. Hay espacio para el comercio justo y la transformación económica colaborativa que se deben potencializar.
- **Escenario de Paz y Convivencia.** Los principios de paz y sana convivencia que se reconocen al sector hacen parte fundamental de los instrumentos formales de planeación nacional, lo cual ayuda a enfocar acciones y recursos y a crear encadenamientos en segmentos

económicos propios de la economía social y solidaria.

- **Los Enfoques de Desarrollo Nacional.** Los desarrollos en sectores como infraestructura y orientación hacia una economía del conocimiento abren espacios para que el sector sistematice sus prácticas, capture aprendizajes y siembre posibilidades de innovación y emprendimiento social, de la mano institucional de organizaciones como el SENA, la academia en general y los fondos de desarrollo del emprendimiento industrial y agropecuario que se pretenden crear y fortalecer en el país como soporte a su desarrollo local.

### 3.4 Contexto Departamental

El departamento de Antioquia no es ajeno a las dinámicas nacionales, por lo que el modelo de economía social y solidaria y en especial el cooperativo sigue siendo el de mayor presencia. Además de ser el que el que mejor comportamiento tienen de acuerdo a sus informes financieros.

En cuanto a las formas organizativas, las Cooperativas tienen un mayor



número de asociados y de empleados, como era de esperarse según el siguiente cuadro.

**Cuadro 9:** Economía solidaria en Antioquia 2012-2014

Tipo de entidad	# Entidades	Activos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes
Cooperativas	358	\$6.146.718.735.230	\$2.083.522.976.170	\$4.683.657.773.767	\$115.565.963.188
Fondo de Empleados	225	\$1.189.997.907.079	\$365.162.627.108	\$145.767.432.131	\$30.596.512.371
Asociaciones Mutuales	70	\$78.052.343.849	\$18.783.361.392	\$21.218.939.502	\$310.850.390
<b>TOTAL</b>	<b>653</b>	<b>\$7.414.768.986.158</b>	<b>\$2.467.468.965.210</b>	<b>\$4.850.644.145.400</b>	<b>\$146.473.325.949</b>

Fuente: Confecoop.

**Cuadro 10:** Distribución del número de Asociados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia, 2014

TIPOS DE ENTIDADES	Nº ASOCIADOS	%
Cooperativas	1.283.161	81,1%
Fondos de Empleados	212.178	13,4%
Asociaciones Mutuales	87.484	5,5%
<b>TOTAL</b>	<b>1.582.823</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

**Gráfico 7:** Distribución número de Asociados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia



**Cuadro 11:** Distribución del número de Empleados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia, 2014

TIPOS DE ENTIDADES	Nº EMPLEADOS	%
Cooperativas	43.360	95,9%
Fondos de Empleados	897	2,0%
Asociaciones Mutuales	959	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>45.216</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Cenicoop 2014.

**Gráfico 8:** Distribución número de Empleados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia





Las organizaciones solidarias en Antioquia hoy se dedican a las actividades económicas de:

- Producción y comercialización agropecuaria y agroindustrial.
- Distribución de artículos de consumo familiar.
- Producción manufacturera
- Servicios: transporte, financieros, salud, educativos, previsión social y de atención a la comunidad.

De acuerdo a la división administrativa por subregiones, encontramos que la mayor presencia de las organizaciones de la economía social y solidaria está en el Valle de Aburrá, el Oriente Antioqueño con las de ahorro y crédito, las del Norte con las cooperativas agrícolas y lecheras y el Suroeste Antioqueño con las cooperativas de caficultores.

Desde el proceso de construcción de la Política Pública Departamental de Economía Social y Solidaria para Antioquia, que se encuentra en estudio por parte de la Asamblea Departamental, se realizó un ejercicio de participación de la comunidad, donde se abordaron los asuntos que debían ser incluidos en la misma.

Las conclusiones de dichos eventos de construcción colectiva son relevantes para entender desde la ciudad de Medellín las lógicas de la economía solidaria en el departamento:

- Hay un sueño de una Antioquia con organizaciones solidarias autosostenibles, fortalecidas, con amplio reconocimiento de su potencial y sus resultados, que apliquen los principios solidarios y sean coherentes.
- Con organizaciones capacitadas para formular, gestionar y ejecutar proyectos que incidan en la Economía Solidaria y en el desarrollo en todos los niveles territoriales.
- Tejer redes a través de alianzas y circuitos virtuosos.
- Reconocer al sector como actor clave en el desarrollo de los territorios.
- Creación de espacios de participación e interlocución solidaria.

### **Factores Impulsores:**

- Las políticas públicas las podemos interpretar como pactos entre la sociedad y el Estado sobre una problemática específica y sus posibles soluciones. Son una oportunidad

de tramitar intereses colectivos y convertirlos en planes, programas y proyectos de los gobiernos.

- Un impulso para la economía solidaria es la propuesta de política pública para el Departamento de Antioquia, en el cual el Plan Decenal de Medellín tendrá un efecto.
- Estos son los elementos más importantes de la Ordenanza que se tramita actualmente en la asamblea departamental:
- La ordenanza tiene como fin crear, fomentar, promover y fortalecer las organizaciones y empresas de Economía Social y Solidaria en el Departamento de Antioquia, a través de planes, estrategias, programas, proyectos y acciones que posibiliten reconocerlas, refundarlas, recrearlas e impulsarlas como actores en la construcción de procesos de desarrollo sustentable, sostenible y humano, en la perspectiva del buen vivir y del cuidado de la vida, a nivel municipal, subregional y departamental.

Tiene como objetivos:

1. Reconocer, estimular, fomentar y promover el fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organiza-

ciones y empresas de la economía social y solidaria para contribuir al desarrollo social y económico de los territorios, en articulación con procesos de comunicación, información y divulgación de los principios y valores del sector solidario.

2. Promover, proteger y fortalecer la cultura de la solidaridad, a través de procesos de formación, educación del talento humano, investigación y gestión social del conocimiento que contribuyan a la transformación cultural que requiere el desarrollo de las capacidades humanas y el cuidado de la vida en el territorio.
3. Apoyar y promover la integración e intercooperación de la economía social y solidaria en su desarrollo autónomo en el territorio y su relación con los sectores público y privado para contribuir a la generación de ingresos, empleo decente y oportunidades que contribuyan a la equidad, la distribución de la riqueza y la expansión de las libertades humanas.
4. Contribuir con la financiación de los proyectos estratégicos de desarrollo de la economía social y solidaria, articulándola coherentemente a los procesos de planeación y desarrollo económico municipal, subregio-



nal, departamental y nacional en gestión asociada con las entidades públicas, privadas y las comunidades organizadas.

Conformar un sistema de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública con la participación de los actores, para medir con indicadores su ejecución e impacto económico y social.

### **Programa de Gobierno Gobernador Electo “Pensando en Grande”**

Otra oportunidad que se presenta en la coyuntura actual, donde en menos de dos meses se construirá un Plan de Desarrollo para el Departamento de Antioquia con una vigencia de 4 años (2016-2019), lo que permitirá que acciones contempladas en este plan puedan ser desarrolladas de forma conjunta con el Gobierno Departamental, de las propuestas plasmadas en el programa de gobierno del mandatario electo, estas son las que mayor relación tienen con el sector de la economía solidaria:

- Promover con los agentes económicos la ampliación y el fortalecimiento de la base productiva, para

lograr una mayor oferta de empleos dignos y mejorar la productividad.

- Fomentar en todas las subregiones los programas de emprendimiento, aprovechando la experiencia y la capacidad empresarial de nuestras gentes.
- Especial énfasis (...) en la creación de una política de ahorro y microfinanciamiento orientada a favorecer las comunidades más necesitadas de ayuda (Banco de los Pobres) del departamento y que no cuentan con las condiciones de acceso a la banca comercial.
- Fomentar la asociación entre los productores y brindar apoyo para mejorar la productividad.

Como un factor impulsor es la vasta experiencia que tienen la mayoría de las organizaciones del sector en los temas de ahorro y crédito, trabajo asociado, ecología, servicios exequiales, entre otros.

La vinculación del modelo de economía solidaria en las áreas rurales del departamento, con programas de ahorro, con asociaciones productivas, entre otras, hace que para la gente una opción de desarrollo a sus necesidades y aspiraciones.

## **Factores Limitadores**

Existen factores en el Departamento que impiden el pleno desarrollo del sector, de orden estructural, coyuntural y en relación a las diferentes dimensiones en las que trabajan las organizaciones.

La imposición del mercado basado en las relaciones de oferta y demanda, donde la economía solidaria tiene principios de justicia y equidad para el intercambio entre el productor y el consumidor, colocando al sector solidario en desventaja.

La infraestructura colectiva del departamento, es decir vías, centros de acopio, escuelas, centros de salud,

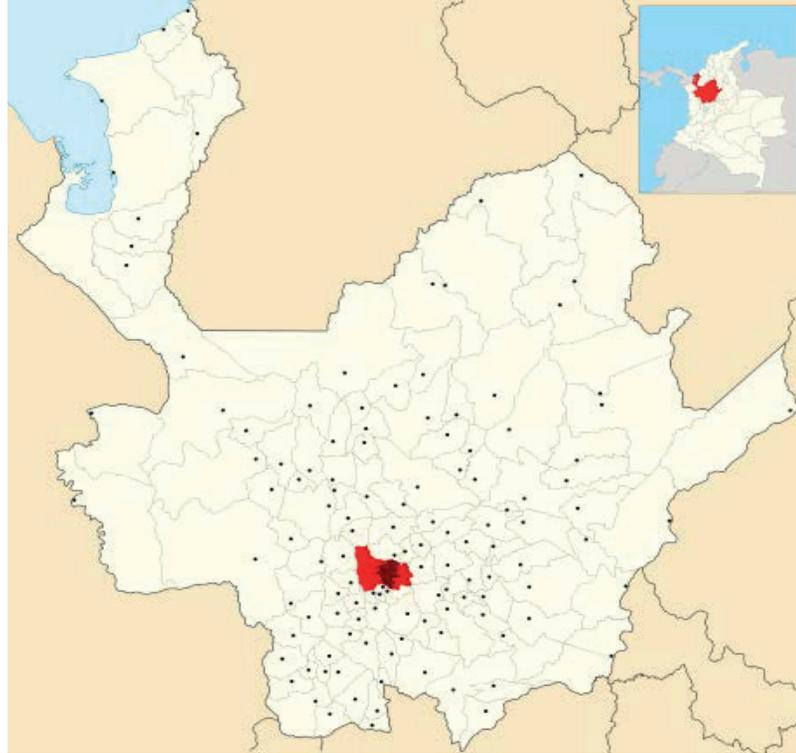
es precaria y limita el accionar de cooperativas agrícolas y de prestación de servicio, entre otras.

La extrema pobreza que afecta a un 38.3% de los antioqueños, según datos del DANE, también dificulta el accionar del sector, como el caso de las mutuales, cuyos asociados son las personas que están en la base de la pirámide (4.000 millones de personas en el mundo viven con menos de 2 dólares diarios), se ven afectadas por estas condiciones.

Desde los gobiernos tanto Nacional como Departamental y Local, son precarias las políticas y los estímulos para que el sector social y solidario se fortalezcan.



### 3.5 Contexto Local



[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/d7/Colombia\\_-\\_Antioquia\\_-\\_Medell%C3%ADn.svg/461px-Colombia\\_-\\_Antioquia\\_-\\_Medell%C3%ADn.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/d7/Colombia_-_Antioquia_-_Medell%C3%ADn.svg/461px-Colombia_-_Antioquia_-_Medell%C3%ADn.svg.png)

Para tener un panorama sobre el sector de la economía social y solidaria en el contexto municipal comenzaremos por mirar el surgimiento de la Política Pública de Economía Social y Solidaria. Es necesario ubicar sus antecedentes, los cuales se resumen de la siguiente manera, se combina la intensión de la política pública con el desarrollo participativo del sector solidario además de las expresiones de economía solidaria

definidas como organizaciones solidarias de desarrollo<sup>10</sup>.

Lo fundamental de una política pública en un gobierno que sea democrático, es que haya real participación de la sociedad en la construcción de

<sup>10</sup>Salgado Cañaveral, Oswaldo. “La política pública de economía solidaria en Medellín: una realidad a pulso desde el consenso”. Artículo de Prensa, Periódico Desde Abajo 2012.

la política pública. La sociedad no es solamente un objeto de ésta, debe ser el protagonista de ella. Así lo expresa Euclides Mance, el activista de la economía solidaria en Brasil, al concluir el VI Seminario Otra Economía es Posible realizado en Medellín en septiembre de 2010. De esta manera, se constituye la ruta que el pensamiento de la economía solidaria acoge para lograr la aprobación del Acuerdo 41 de 2011 del Concejo de Medellín *“Por medio del cual se adopta la Política Pública para la Economía Social y Solidaria en el Municipio de Medellín”*,

Desde una perspectiva de participación y consenso, realidad que se fue configurando durante varios años desde el momento en que aparece el propósito de incidir en las políticas públicas, cuyo fin es el de integrar y visibilizar a la economía solidaria como un modelo que produce y distribuye la riqueza en aras de mejorar la calidad de vida de la comunidad que la acoge.

En esencia se trata de un proceso de discusión y unidad en la acción como plataforma que permitió en Medellín la formulación de una iniciativa ciudadana y de las organizaciones solidarias, para incluir en el ámbito de la política local

y de las funciones del Estado el apoyo y fortalecimiento del sector solidario.

La formulación de la Política Pública fue el resultado de una larga tradición en la región antioqueña iniciada con un importante proceso de formación de cooperativas en los años treinta del Siglo XX, con fomento directo desde las estructuras de los gobiernos departamental y municipal. Dinámica que presentó un reflujó desde los años ochenta y mediados de los noventa. Ya casi culminando el siglo pasado, algunas administraciones municipales volvieron la mirada a este sector de la economía y tímidamente fueron formulando programas de promoción e intervención comunitaria con perspectiva solidaria. Aunque desde el plan de desarrollo territorial (luego de la promulgación de la ley general sobre el tema) se insertaron proyectos específicos en materia de economía solidaria. Es principalmente desde la implementación del programa de presupuesto participativo que se observa una inversión significativa para la constitución y fortalecimiento de formas asociativas y de economía solidaria en las comunas y corregimientos de la ciudad, como iniciativa de los líderes comunitarios y del movimiento comunal en general.



Las iniciativas que desde entonces se han mantenido en la ciudad forjaron los contenidos necesarios para formular la Política Pública que integra el fomento y la articulación de la economía solidaria desde un escenario de alianzas y de visión conjunta en torno al porvenir de Medellín.

Obviamente este proceso también contó con un escenario normativo favorable que nació de la propia Constitución Política de 1991 que avaló los contenidos de la Ley 79 de 1988 y que fue desarrollada en la Ley 454 de 1998. Desarrollos de la norma jurídica que fueron complementados por otras leyes de gran importancia para la organización comunitaria de los colombianos.

El Acuerdo 41 de 2011 constituye un salto cualitativo en la tradición de la relación entre las organizaciones de economía solidaria de la ciudad y el gobierno municipal, que se produce en un momento de entronque de la importante presencia de las empresas de economía solidaria en el Departamento de Antioquia con las iniciativas organizativas de las comunidades, la existencia de normas que facilitan dicha acción social y la voluntad política de la dirigencia gubernamental local.

Los lineamientos estratégicos o componentes esenciales que se definieron en el Acuerdo 41 de 2011 son expresión del sentir ciudadano y de las intenciones gubernamentales. Estos lineamientos se encuentran identificados así: a) Educación y formación en la cultura solidaria; b) Financiación y acompañamiento a las iniciativas de la economía social y solidaria; c) Integración e intercooperación en el desarrollo territorial a través del Sistema Municipal de Planeación; y d) Comunicación social para el desarrollo. Con ellos se pretende la articulación de lo que hasta ahora se tiene en materia de esfuerzos del sector solidario ya consolidado con el sector comunal, barrial, social y de género, el cual requiere de procesos de acompañamiento. Esta fuerza conjunta también requiere de medios de comunicación públicos, populares y alternativos para divulgar, informar y formar una opinión acorde con una realidad que está ocurriendo: la participación permanente en una economía solidaria desde los barrios, los trabajadores independientes y dependientes, las organizaciones populares de vivienda y los trabajadores informales, entre otros.

Desde el momento de promulgación del Acuerdo, la Política Pública estará

a cargo del Consejo Consultivo que se creó con la participación de los organismos de integración del sector solidario tales como Confecoop Antioquia, Fedemutual, Analfe, Capítulo Local del CONES, PRODES de Empresas Sociales de ACOPI, ESAL-Empresas Sociales de la Federación Antioqueña de ONG, Red de Economía Solidaria de Antioquia, Organizaciones Comunales con Visión Empresarial, sector solidario de Fencalco-Medellín, Red de las Empresas Sociales de Mujeres y Mesa de Trabajo Mujer de Medellín, las que deberán definir estrategias para llevar a cabo las principales tareas que emanan el Acuerdo. En estos organismos están representadas las instancias de segundo grado de las organizaciones sociales y solidarias, invitados permanentes de universidades, centros de investigación e intelectuales. Pero lo más importante es el concurso del Gobierno Local, el cual estará a cargo de la parte operativa y de las principales tareas en materia de apoyo logístico desde la Secretarías de Desarrollo Social y Planeación Municipal. La presencia del Concejo de la Ciudad también garantiza el control político para el cumplimiento del acuerdo como mandato de ciudad.

La Secretaría de Desarrollo Econó-

mico de Medellín en concordancia con las gestiones del Consejo Consultivo desde el lado del movimiento solidario, sigue participando para que la economía social y solidaria sea un referente de desarrollo económico con equidad, para ello ha contado con la unidad para la acción al establecer propuestas como sector solidario que apunten al cierre de la brecha de la inequidad al involucrar programas y proyectos tales como: Fortalecer la formación en Cultura Solidaria; promover y acompañar el fortalecimiento de las capacidades empresariales populares; promover la materialización del presente Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria; programa integral de creación, acompañamiento, fortalecimiento y difusión de empresas sociales y solidarias urbanas y rurales; acceso al empleo y la generación de ingresos como aporte a la autonomía de las mujeres; brindar a la población en situación de riesgo social la oportunidad para desplegar acciones solidarias y autogestionarias; e insertar a Medellín en el escenario latinoamericano como centro de pensamiento, práctica y cultura solidaria.

Este conjunto de esbozos de proyectos fueron interpretados para que



puedan hacer parte de la estructura del Plan de Desarrollo 2012-2015, esto como iniciativas principales que responden a una historia donde se ha venido implementando de manera decidida el desarrollo de la economía social y solidaria para ir configurando la cultura solidaria, como un efecto de visibilización y a la vez, mecanismo para que sea posible una forma de distribución de la riqueza que producimos en la ciudad con nuestro trabajo y dedicación en la satisfacción de necesidades.

La economía social y solidaria sigue y seguirá siendo un punto de equilibrio en la formación del cualquier modelo económico. Aunque poco visualizado y reconocido su papel por parte de alguna dirigencia, sus expresiones empresariales juegan y deben jugar un rol importante para la integración productiva de los habitantes de la ciudad y para la formación de redes hacia la construcción de una economía más humanizadora. No en vano, como lo proponen diversas Declaraciones de las Naciones Unidas, a la economía social y solidaria se le reconoce como un factor de desarrollo socioeconómico de larga duración.

Durante la construcción de la línea base y diagnóstico con la caracteriza-

ción de las organizaciones sociales y solidarias se recopilaban problemáticas, aportes y necesidades por parte de los participantes de organizaciones de este sector. Algunos de ellos son enunciados a continuación.

- Aprovechando la coyuntura del marco institucional para la paz y así como la paz necesita de un marco jurídico que le de viabilidad institucional y de un marco cultural y social que permita el perdón y la reconciliación, también requiere de un marco económico que permita su consolidación, lo que nos hace pensar que la paz, necesita de una economía más solidaria como aporte a su desarrollo.
- Se requiere de una economía más solidaria donde la responsabilidad social y el valor compartido de las empresas sea un elemento fundamental para construir cualquier proceso social.
- Al tiempo, también los ciudadanos de Medellín debemos producir más actos económicos solidarios que apoyen un comercio justo, otorgando un precio justo al consumidor y un margen justo al distribuidor y que demande unas finanzas éticas, contrastando las especulaciones de entidades financieras.

- Conceptualización sobre lo que realmente es la economía social y solidaria (pues muchos registran así sus organizaciones como una forma de pagar menos impuestos).
  - Capacitaciones que propendan por la autosustentabilidad de las organizaciones.
  - Capacitación y asesoría para mejorar la capacidad de contratación con el Estado.
  - Se debe dar más acompañamiento para la creación de nuevos emprendimientos de economía solidaria, para lo cual es necesario mayor promoción de los proyectos ofrecidos por la alcaldía y ampliar la cobertura.
  - Se deben generar estrategias para el acceso a nuevos mercados como ruedas de negocios, ferias y eventos especializados para organizaciones de economía solidaria.
  - Se deben destinar lugares específicos para la comercialización de productos, fruto de la economía solidaria con el fin de que estos emprendimientos puedan continuar en el tiempo y generar empleo digno. Por ejemplo centros comerciales de emprendimientos de economía solidaria o parques comerciales con doble propósito, es decir, que se logre a acceder espacios de es-
- parcimiento y comercio de emprendimientos de economía solidaria.
- Se debe adoptar una estrategia de inclusión total, donde todas las organizaciones tengan las mismas oportunidades, tanto para las pequeñas, medianas y grandes empresas, organizaciones, upas o asociaciones de economía solidaria.
  - Se debe crear una estrategia de sensibilización sobre la importancia del fortalecimiento de redes y clúster.
  - Capacitaciones efectivas sobre temas como: Mercadeo, ventas, publicidad, inventarios, contabilidad, estatutos, legalización y formalización, entre otras.
  - Acceso a contratos públicos y recursos del Estado.
  - Creación de Redes por tipo de organización y actividades económicas similares.
  - Implementación de canales publicitarios, para el apoyo de la producción de las comunas y fomento del consumo de los bienes y servicios producidos por dichas organizaciones.
  - Capacitación permanente y acompañamiento al sector.
  - Creación de programas para que las organizaciones del sector se beneficien de los contratos tanto del sector público como privado.



- Asignación de recursos importantes a aquellas empresas de economía solidaria que tengan actividades relacionadas con el turismo y la producción artesanal, al ser Medellín uno de los destinos turísticos nacionales e internacionales de nuestro país, existe la posibilidad de generar una gran expansión en estos sectores y de involucrar a un número importante de personas en estos proyectos.
- Encuentro de REDES para que se conozcan y muestre cada una lo que está haciendo y así ampliar el radio de acción.
- Capacitar en los temas puntuales que la comunidad requiera, obedeciendo a las necesidades sentidas de cada sector.
- Voluntad política para apoyar las ideas de emprendimiento de la economía social y solidaria en las diferentes comunidades".

En este ámbito de procesos, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín brinda los siguientes programas y proyectos que impactan la economía solidaria y las organizaciones sociales<sup>11</sup>:

***Jóvenes por la Vida y Formación de Adultos:*** son programas con los que se brinda formación para el trabajo y el desarrollo humano a los habitantes de las comunas y los corregimientos de la ciudad.

***Escuela de Economía Solidaria:*** es una iniciativa para abordar de forma integral el impulso y consolidación de la economía solidaria como alternativa viable para la inserción competitiva de distintas unidades productivas de la ciudad de Medellín.

***Empresarios en Red:*** fortalecimiento de la productividad, competitividad, sostenibilidad y la asociatividad a través de redes empresariales para mejorar los ingresos y las condiciones de la población de las comunas 2, 3, 9, 13 y 15 de Medellín.

***Oportunidades para la Vida:*** con incentivos de hasta \$60'000.000 que estimulan la innovación, la creatividad y el uso de herramientas tecnológicas en ocho comunas y dos corregimientos de la ciudad. El número de ganadores por cada comuna dependerá del recur-

<sup>11</sup> Alcaldía de Medellín (en línea): S.N. [citado 2014-11-04]. Disponible en Internet: <<https://www.medellin.gov.co/irj/>

[portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://5510818f09965050fafd20978578b4b2>](https://portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://5510818f09965050fafd20978578b4b2>)

so concertado durante las Jornadas de Vida y Equidad. Esta estrategia se realiza gracias al convenio entre la Alcaldía de Medellín y la Corporación Interactuar.

La Alcaldía de Medellín, en aras de fortalecer el desarrollo económico en las comunas de la ciudad, lanza el Concurso “Oportunidades para la Vida”, estrategia que tiene como objetivo, promover en los territorios el crecimiento de Mipymes formalizadas, rentables, auto sostenibles y con valor agregado, que generen incremento en ventas y empleo decente para sus pobladores; que sean innovadoras, creativas y con desarrollo tecnológico.

### **Factores Impulsores**

A nivel internacional hay una orientación proclive al desarrollo del sector como elemento esencial del desarrollo territorial endógeno. Se identifican áreas críticas de desempeño en las cuales se enfocaría la ayuda internacional para el fortalecimiento.

- A nivel nacional se destacan las intenciones de orientar intervenciones sociales con apoyo de las organizaciones del sector, y también se

destacan situaciones problemáticas propias del sector en las cuales el gobierno nacional, junto a otras instancias, estaría dispuesto a potencializar.

- A nivel local se destaca enormemente que la formulación de la Política pública significa, en términos de otorgar un sentido de dirección y racionalidad a las inversiones, y de apoyar y soportar la gestión de recursos para el cambio en busca del fortalecimiento de los emprendimientos sociales o cooperativos.
- El personal que hace parte de las organizaciones, por lo general es comprometido, tiene entusiasmo y voluntad social para generar progreso y ponerlo al servicio del desarrollo de la ciudad y de país.
- El sector solidario cuenta con una trayectoria empresarial desde los años 30 del Siglo XX, que permite plantear proyectos de largo aliento y ser parte de la solución de problemáticas sociales y económicas tanto en el ámbito rural como urbano de grandes y pequeñas ciudades.
- Tiene una fuerte presencia de empresas cooperativas en Medellín y Antioquia, las cuales son alternativas al desarrollo territorial por su compromiso con las comunidades,



los trabajadores y la población vulnerable.

### **Factores Limitadores**

- La percepción y el posicionamiento de marca de las organizaciones sociales o solidarias en general es débil, se encuentra en una franja inferior de preferencias y aceptabilidad y su reconocimiento social es insuficiente.
- La base de activos del sector es en general muy débil. Ni en equipamientos, ni en infraestructura se puede percibir avances significativos

y el rezago tecnológico y de software, en general, es lo más frecuente.

- El Sector presenta falencias de interacción interinstitucionales, lo cual genera desconfianzas, deterioro de negociaciones con otros agentes de la política pública.
- La base de conocimientos del sector es muy débil, no se tienen estadísticas que permitan el monitoreo para detectar, prevenir o corregir acciones sectoriales ni se capturan aprendizajes de la experiencia, ni mucho menos se sistematizan buenas practicas que puedan servir a las organizaciones en general.



**Capítulo 4**  
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



# Capítulo 4

## PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Presentación y alcance del plan estratégico.

La formulación del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria para Medellín, tiene el propósito de establecer un marco de actuación compartido de los grupos de interés de esta agrupación económica en Medellín, que permita realizar una gestión estratégica del desarrollo y la filosofía cooperativa de la economía social de la Ciudad, para alcanzar los grandes objetivos misionales y de bienestar de los asociados y de la comunidad en general.

Para este propósito se formuló la parte general del Plan que sitúa el marco conceptual y el contexto de desarrollo y normativo y de política y a partir de allí se aborda la formulación del Plan como tal, generando líneas, programas y proyectos estratégicos, para lo cual se tuvieron en cuenta acciones de aproximación diagnóstica a la situación, revisión contextual y de entorno nacional, regional y local, que permitiera situar al sector en sus potencialidades, restricciones y aspiraciones de futuro, mediante un enfoque de análisis de factores críticos en cada una de las dimensiones establecidas inicialmente y que se constituyen en líneas de acción estratégica.

Se construyeron estas las líneas de acción estratégica, consultando las directrices establecidas en el Acuerdo 41 de 2011 y en el Decreto Municipal 0486 de 2015, reglamentario de este Acuerdo, armonizadas con la estructura del Plan Decenal Cooperativo 2012, de CONFECOOP y de las estrategias nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018, "Todos por un nuevo país", expresadas en el "Plan estratégico 2014 – 2018: Organizaciones solidarias un instrumento para la paz".



Se retomaron los resultados de las consultas a actores interesados en el desarrollo de la economía social y solidaria que expresaron sus iniciativas en talleres realizados como parte de la formulación, lo cual permitió definir un marco estratégico que contempló una visión, un objetivo del plan de desarrollo decenal y unas líneas estratégicas con sus objetivos de largo plazo y unos perfiles programáticos y de proyectos, que dieron estructura al Plan.

Para elaborar el plan Indicativo de inversiones, en cada una de las líneas se definieron programas estratégicos de la siguiente manera:

- Se definieron unos ejes programáticos que permitieran asegurar una intervención integral en cada una de las líneas consideradas para estructurar el Plan Decenal, mediante un enfoque de Desarrollo Humano Integral y de competitividad sistémica, que asegurara la integralidad de las intervenciones
- Se elaboró una matriz DOFA estratégica que identificó factores internos y externos de incidencia en la situación de la economía social y solidaria de Medellín para cada una de las líneas y ejes programáticos definidos.

- Se realizó una síntesis de las iniciativas de los diferentes actores que participaron en el proceso de formulación y de fuentes de información consultadas (Cooperativas, mutuales, asociaciones, gremios, consejo asesor, planes locales de desarrollo de comunas y corregimientos, Administración Municipal, entidades nacionales, etc.) y se ordenaron de acuerdo con las líneas y ejes programáticos definidos, dándoles así un perfil programático que permitiera su dimensionamiento posterior.
- Para cada uno de los programas definidos así, se precisaron objetivos focales, consultando el problema a resolver y los proyectos prioritarios asignados a cada uno de dichos programas.
- Para cada objetivo de programa se definieron, uno o varios indicadores de resultado que dieran cuenta del alcance esperado (meta) de cada programa.

Como se describió en el numeral anterior, se configuró el Plan Indicativo de Inversiones en clave de un plan estratégico de largo plazo que se ajusta a los alcances requeridos en el Acuerdo 41 de 2011, donde se hace necesario, precisar lo siguiente:

- Por ser un plan de mediano y largo plazo, de carácter indicativo, debe constituirse en marco flexible de actuación de los grupos de interés que pueden incidir en su cabal ejecución.
- Para su implementación es necesario un proceso de validación inicial del marco estratégico, de su alcance estratégico (Líneas y Programas), de los compromisos de financiación compartida, de los instrumentos de seguimiento y evaluación y de su estrategia operacional y de implementación.
- Por tratarse de un plan estratégico hay que entender que se requiere avanzar posteriormente, en la formulación detallada de programas y proyectos que permitan estructurar el plan de inversiones de mediano plazo y los planes de acción anuales que en forma sucesiva se deben elaborar, adoptar e implementar conjunta y sucesivamente por los interesados.
- En este sentido destacamos el esfuerzo y disposición de los participantes en los talleres de planeación y en reuniones de coordinación, para identificar y priorizar diferentes iniciativas desprendidas de las planeaciones de sus propias organizaciones y que han sido recogidas

en este Plan, para su estructuración como proyectos y programas compartidos por los interesados en la etapa posterior.

Se presentan los resultados de la planificación, en el siguiente orden:

- Declaración de Visión y Objetivo General del Plan Decenal (Marco Estratégico)
- Líneas Estratégicas
- Enunciado de la Línea Estratégica: Objetivo y descripción
- Matriz DOFA Estratégica de la línea por programas
- Principales propuestas
- Matriz programática con: Programa Estratégico, Situación a resolver, Objetivo de Programa Estratégico, Indicadores.

## **4.2 Declaración de Visión y Objetivo General del Plan Decenal**

### **4.2.1 Contenido de Visión.**

*En el año 2025 el sector de la economía social y solidaria en el Municipio de Medellín tendrá un elevado reconocimiento, producto de su alto aporte*



*al desarrollo económico y social de la ciudad. Sus organizaciones gozarán de una consolidada sostenibilidad económica e institucional, la cual, basada en una estructura compacta y en un sentido de identidad, equidad y generación de sana convivencia, con el soporte educativo e investigativo del pensamiento y cultura solidaria, impulsará el ejercicio y la satisfacción integral de los derechos ciudadanos.*

#### **4.2.2 Objetivo General del Plan Decenal.**

*Contribuir al desarrollo económico, social y empresarial incluyente de las diversas formas asociativas y solidarias de propiedad y trabajo, que producen y comercializan bienes y servicios en el Municipio Medellín.*

### **4.3 Líneas Estratégicas**

#### **4.3.1 Línea Estratégica 1. Educación y Formación en la Cultura Solidaria**

##### **4.3.1.1 Objetivo estratégico de la Línea:**

Promover la educación, la investiga-

ción y fomento de la cultura solidaria con enfoque de equidad de género. El fomento a la cultura del emprendimiento asociativo y la promoción de una ética empresarial y de autocontrol social para garantizar la transparencia en el manejo financiero en el sector de la economía social y solidaria.

##### **4.3.1.2. Referente del Acuerdo 41 de 2011**

Educación y formación en la cultura solidaria. Considerando que el enfoque y los principios de la economía social y solidaria, la incidencia y participación que ha tenido el sector en la economía de la ciudad en los últimos años, requieren continuar con procesos de fortalecimiento al interior del sector, pero sobre todo expandir sus virtudes y aprendizajes a los demás sectores de la economía de Medellín. Se propone en este Plan Decenal, continuar con su fortalecimiento, para que la cultura solidaria irradie y transforma la ciudadanía, la sociedad y las formas de producción de Medellín, siendo participes en el cumplimiento de los logros de las metas nacionales, entre ellas, el crecimiento de la economía, la reducción de la pobreza y en el desarrollo de la política de inclusión social y financiera.

Ahora bien, en el marco de un País que construye la Paz desde los territorios, se requiere de una economía más solidaria donde la responsabilidad social y el valor compartido de las empresas sea un elemento fundamental para construir cualquier proceso social. Al tiempo, que los ciudadanos de Medellín deben realizar más actos económicos solidarios que apoyen un comercio justo, otorgando un precio justo al consumidor y un margen justo al distribuidor, y que demande unas finanzas éticas, contrarrestando las especulaciones de entidades financieras

**Como referentes potenciales para la implementación de estrategias de Educación y Cultura Solidaria se tiene que:** Los enfoques y principios de la economía solidaria son propositivos y se constituyen en elementos esenciales en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, dado que sus tres pilares claves: Paz, Equidad y Educación, vienen siendo trabajados por el sector solidario históricamente. Y en este orden de ideas, el sector cooperativo ha propuesto incluir dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en relación al tema educación y cultura ciudadana, *“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”*. Además que desde la oficina de las organizaciones solidarias del Ministerio del Trabajo, se ha planteado que son las entidades del sector solidario, las llamadas a fomentar, fortalecer y promover la economía solidaria, tal como lo dice el mandato constitucional.

Por su parte, desde la visión establecida en el presente Plan Decenal, que reza: *“basado en un enfoque educativo e investigativo de pensamiento solidario, se contribuirá al modelo económico de ciudad de Medellín”*, es que se resalta la importancia de la educación como motor de la transformación de una sociedad.

**Situación de mejoramiento:** Según se infiere de la línea base realizada por UNISABANETA a principios del año 2015, y como única pregunta sobre la línea estratégica formulada, se evidencia con respecto a la formación en economía solidaria, impartida en el



mismo sector, que el 64% de la población no ha recibido capacitación sobre este tema.

Por lo tanto, se requiere promover procesos que generen identidad y

empoderamiento, para que a partir de allí puedan irradiarse los enfoques, principios y valores solidarios. Como también, visibilizar los modelos solidarios innovadores que puedan reducir la pobreza y la inequidad de la ciudad.

**4.3.1.3. Matriz dofa estratégica de la economía social solidaria en Medellín en la línea de educación y formación en la cultura solidaria.**

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CULTURA SOLIDARIA	E1	Educación formal con énfasis en economía social y solidaria e innovación.	Insuficiente e inadecuada oferta de programas académicos con énfasis en economía social y solidaria y de contenidos solidarios en la educación básica.	El sector solidario tiene recurso importante para fortalecer procesos de formación y capacitación.	La apertura institucional a la adecuación de programas adaptativos a la pertinencia poblacional y territorial.	Desinterés por parte de la comunidad académica por los temas relacionados con el sector de la economía social y solidaria.
	E2	Educación para el trabajo y el desarrollo humano	Las organizaciones, comunidades e instituciones no cuentan con capacidades suficientes y adecuadas, en temas específicos relacionados con la economía social y solidaria, ni en aspectos específicos de las áreas de operación de dichas organizaciones.  Baja proporción de postgraduados en el sector.	El sector solidario tiene recurso importante para fortalecer procesos de formación y capacitación.	Diversificación de fuentes de empleo provenientes del sector de la economía social y solidaria.	La baja competitividad de la economía y la presión del empresariado tradicional.



## MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN

LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CULTURA SOLIDARIA	E3	Capacitación para el desarrollo solidario.	Los asociados, empleados y trabajadores del sector social y solidario, requieren desarrollar destrezas, habilidades y competencias para el desempeño técnico y administrativo en sus organizaciones y procesos.	La concientización de los asociados sobre la necesidad de fortalecer la cultura solidaria y alcanzar niveles mayores de desempeño en las organizaciones.	Transversalidad de los conocimientos del sector con otros sectores y otras áreas del conocimiento. Demanda de capacitación por parte de los actores.	Pérdida de competitividad en el largo plazo frente a los sectores tradicionales.
	E4	Investigación para el desarrollo de la economía social y solidaria.	Hay aún mucho desconocimiento sobre el estado del arte de la economía social y solidaria en los ámbitos local, nacional e internacional. Poca capacidad para el desarrollo de procesos formativos en economía social y solidaria en Medellín y en Antioquia, ni exploratorios de nuevos productos y servicios a desarrollar.	La interacción de empresas y organizaciones solidarias facilita proceso de autodiagnóstico.	Carácter solidario de los grupos de investigación, especialmente de las áreas de las ciencias sociales.	Perdida de vigencia de los modelos solidarios actuales.  Pérdida de competitividad en el largo plazo frente a los sectores tradicionales.
	E5	Procesos de promoción de la cultura solidaria.	Desarrollo y difusión insuficiente de los modelos solidarios que se incorporan en la cultura organizacional de la ciudad. Hay discriminación, desconocimiento y subestima de los potenciales de modelos solidarios para contribuir al mercado de bienes y servicios.	La existencia de organizaciones solidarias con avances en procesos de cultura solidaria, permite la transferencia y subsidiariedad dentro del sector.	Cambios de paradigmas generacionales en procesos sociales de generación de riqueza.	Desinterés de las nuevas generaciones en los modelos solidarios actuales.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CULTURA SOLIDARIA	E6	Promoción de buenas prácticas y procesos de innovación en el sector de la economía social y solidaria.	Se reconocen situaciones estructurales de falta de apropiación de una cultura de la solidaridad, la equidad y la inclusión social, que dificultan el desarrollo del sector social y solidario. Poca capacidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios, con persistencia en actividades convencionales de bajo valor agregado.	Conocimiento acumulado del sector.	Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Incentivos legales para las empresas innovadoras	Aparición de nuevos modelos de negocio con mayor capacidad de convocatoria.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.1.4 Principales propuestas:

- Propiciar y fortalece la cultura de la cooperación y la solidaridad para poner en acción sus valores, su ética empresarial y sus métodos en diferentes escenarios, tales como la instituciones de educación básica y media, pero también establecer – desarrollar la “Cátedra de valores, paz y solidaridad”, para los funcionarios públicos y las organizaciones sociales y productivas.
- La constitución de una Escuela Permanente de Formación de Líderes de Economía Solidaria y la formación ciudadana en la ética de la solidaridad.
- Creación e implementación de una plataforma virtual que consolide y sistematice la gestión social de las empresas sociales y solidarias de la ciudad.
- El énfasis de esta línea en cuanto a la educación para la formación Empresarial tendrá un énfasis en la Gestión Solidaria, con claros propósitos para la implementación de programas de formación profe-



sional con retos de gestión administrativa y productiva, con especial interés para la vinculación al tejido empresarial solidario.

- Innovación y emprendimiento Social y Solidario: Crear y consolidar empresas solidarias articuladas a las dinámicas de los desarrollos productivos y sociales de la ciudad de Medellín
- Construcción de modelos pedagógicos para la sensibilización y transformación de la cultura, desde el Marco Legal y el Pensamiento de la Economía Social y Solidaria
- Medellín investiga y construye desde el Pensamiento Social y Solidario: Creación de un Instituto de Economía Social y Solidaria que de pautas y líderes los conceptos, procedimientos y actitudes para comprender la realidad humana y social de la ciudad de Medellín.
- Observatorio de Economía Social y Solidaria de Medellín: como un espacio académico que genere información, análisis, propuestas y formación sobre la Economía Solidaria, con el fin de contribuir al desarrollo integral del ser humano, la inclusión y la reducción de la pobreza.

Fortalecer la Voluntad y la capacidad

ciudadana de asociación para el desarrollo y operación sostenible de propuestas de emprendimiento social y solidario EN EL MUNICIPIO DE Medellín.

4.3.1.5 Plan indicativo:

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Educación y Cultura Solidaria – Género	E1	Educación formal con énfasis en economía social y solidaria.	Insuficiente e inadecuada oferta de programas académicos con énfasis en economía social y solidaria y de contenidos solidarios en la educación básica.	Insertar y fomentar en la educación formal básica y superior (ciclos propedéuticos) de Medellín, contenidos relacionados con Economía Social y Solidaria, con adecuados parámetros pedagógicos de manera que contribuyan al desarrollo humano y del sector.	<p>Instituciones educativas que tienen incorporados contenidos solidarios en sus programas académicos.</p> <p>Programas de educación superior creados y/o fortalecidos en el campo de la economía social y solidaria.</p>
	E2	Educación para el trabajo y el desarrollo humano.	Las organizaciones, comunidades e instituciones de la ciudad, no cuentan con capacidades suficientes y adecuadas en temas específicos relacionados con la economía social y solidaria, ni en aspectos específicos de las áreas de operación de dichas organizaciones.	Promover programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, bajo el enfoque de competencias solidarias.	<p>Programas de educación no formal con enfoque social y solidario ofrecidos en el periodo.</p> <p>Instituciones de educación que ofertaron programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.</p> <p>Personas que recibieron formación para el trabajo y el desarrollo humano en temas relacionados con la economía social y solidaria.</p>



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Educación y Cultura Solidaria – Género	E3	Capacitación para el desarrollo solidario.	Los asociados y trabajadores del sector social y solidario, requieren desarrollar destrezas, habilidades y competencias para el desempeño técnico y administrativo en sus organizaciones y procesos.	Desarrollar procesos de capacitación y formación solidaria, para la generación de transformaciones sociales y productivas que permitan mejorar la equidad y los niveles de desarrollo de la Ciudad de Medellín.	Instituciones que reciben capacitación en áreas específicas de la economía social y solidaria.  Áreas del sector de la economía social y solidaria intervenida a través de capacitaciones.
	E4	Investigación para el desarrollo de la economía social y solidaria.	Hay aún mucho desconocimiento sobre el estado del arte de la economía social y solidaria en los ámbitos local, nacional e internacional.  Poca capacidad para el desarrollo de procesos formativos en economía social y solidaria en Medellín y en Antioquia, ni exploratorios de nuevos productos y servicios a desarrollar.	Investigar y difundir, desde fundamentos teóricos y prácticos, las relaciones y apuestas de la economía social y solidaria con el desarrollo económico local y las acciones y las estrategias de reducción de inequidad y la pobreza en Medellín.	Investigaciones realizadas en torno al sector de la economía social y solidaria.  Productos y/o servicios diseñados a partir de investigaciones realizadas en el sector

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Educación y Cultura Solidaria – Género	E5	Procesos de promoción de la cultura solidaria.	<p>Desarrollo y difusión insuficiente de los modelos solidarios que se incorporan en la cultura organizacional de la ciudad.</p> <p>Hay discriminación, desconocimiento y subestima de los potenciales de modelos solidarios para contribuir al mercado de bienes y servicios.</p>	Fortalecer la cultura solidaria de manera que el Municipio de Medellín consolide sus retos de ser educada y educadora en valores sociales, tales como la responsabilidad, la participación, la cooperación en el desarrollo de comportamientos solidarios a partir de un proceso de respeto de la convivencia y gestado desde la comunidad.	<p>Acciones realizadas para la promoción de la cultura solidaria.</p> <p>Incremento de la tasa de asociatividad de las instituciones del sector por grupos de interés.</p>
	E6	Promoción de buenas prácticas y procesos de innovación en el sector de la economía social y solidaria.	<p>Se reconocen situaciones estructurales de falta de apropiación de una cultura de la solidaridad, la equidad y la inclusión social que dificultan el desarrollo del sector social y solidario.</p> <p>Poca capacidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios, con persistencia en actividades convencionales de bajo valor agregado.</p>	Promover y fundamentar acciones innovadoras para que las organizaciones sociales y solidarias sean competitivas y articuladas al desarrollo productivo y social de la ciudad.	<p>Productos y servicios con componente de innovación desarrollados.</p> <p>Emprendimientos relacionados con el sector de la economía social y solidaria.</p> <p>Organizaciones formadas para la innovación para el sector de la economía social y solidaria.</p>

Fuente: Elaboración Propia



## 4.3.2 Línea Estratégica 2. Fortalecimiento y Acompañamiento a la Economía Social y Solidaria

### 4.3.2.1 Objetivo estratégico de la Línea:

*Potencializar la sostenibilidad institucional, organizacional y financiera de las empresas, proyectos e iniciativas del sector.*

### 4.3.2.2 Referente del Acuerdo 41 del 2011.

La financiación y acompañamiento a las iniciativas de la economía social y solidaria formulada en el Plan Decenal, permiten la generación de ingresos y trabajo decente, la construcción social de riqueza colectiva, incrementar la propiedad social y la construcción de bienes públicos.

Todo ello a partir del levantamiento de un tejido empresarial solidario desde diversas formas y tipos de empresa para la consolidación de mercados internos generados en los circuitos económicos barriales, las intenciones de encadenar grandes proyectos indus-

triales con los micro-proyectos empresariales (individuales y/o comunitarios) y la disposición del gobierno municipal por impulsar redes de procesamiento y distribución de productos requeridos en la ejecución de sus propias actividades, se unirán en estructuras empresariales de segundo piso que garanticen a aquellas la tecnología, financiamiento, continuidad y competitividad.

El financiamiento de la economía social y solidaria plantea un propósito de alianzas del sector público con el sector solidario para unir esfuerzos en torno a los recursos financieros para apalancar iniciativas solidarias que proyecten el desarrollo económico de la ciudad desde una óptica y enfoque de economía social y solidaria, con proyectos empresariales donde emerja el bien público y el beneficio colectivo, generando condiciones para que existan procesos de cooperación nacional e internacional hacia el apoyo para el fomento empresarial con una visión de autogestión y de multiplicación del esfuerzo hacia otros sectores, con la promoción de la solidaridad como principio.

De manera especial se trata de establecer mecanismos para que el

gobierno local coadyuve a la formación de empresas productivas constituidas por profesionales y tecnólogos, con base en el esquema de la cooperación y con visión de servicio a la comunidad.

Así mismo profundiza en el planteamiento de una ciudad que contribuye a las metas del milenio en cuanto a la reducción de la pobreza y el aumento de las personas más necesitadas de

crédito, con circuitos financieros desde metodologías solidarias ya probadas tanto a nivel mundial como a nivel local, de tal manera que la esclavitud del crédito por los agiotistas no sea más una excusa para someter y envilecer a las personas por su condición de pobreza y evitar su perpetuación en los niveles más bajos de la sociedad por exclusión.



### 4.3.2.3 Matriz DOFA estratégica de la economía social solidaria en Medellín en la línea Fortalecimiento y Acompañamiento a la Economía Social y Solidaria.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F1	Fortalecimiento organizacional del sector de economía social y solidaria.	<p>Alta informalidad en la organización cooperativa y de iniciativas asociativas, acompañada de un inapropiado soporte técnico e institucional en aspectos legales, de planeación estratégica y de cultura y bienestar de los asociados.</p> <p>Procesos poco estructurados o con deficiencias en la estructura de las empresas del sector de la economía social y solidaria.</p> <p>Desactualización estratégica de los actores del sector.</p>	La capacidad técnica de las agremiaciones solidarias y los recursos de las organizaciones para desarrollo organizacional.	Disponibilidad de recursos por parte del Estado y otras instituciones para el fortalecimiento y desarrollo de la economía social y solidaria.	Pérdida de competitividad de las economías solidarias en Medellín y en Colombia.
	F2	Desarrollo científico y tecnológico del sector de la economía social y solidaria.	<p>Atraso tecnológico de los procesos productivos, poco nivel de especialización del sector y altas ineficiencias en los procesos establecidos.</p> <p>Débil articulación de las prácticas investigativas del sistema educativo, pocas iniciativas de investigación y desarrollo en el sector social y solidario y poco respaldo institucional para avanzar en estas prácticas.</p> <p>Desarticulación del sector de ciencia y tecnología de la ciudad y de la región</p>	La incursión solidaria en nuevos sectores económicos como el financiero y el de cadenas de consumo y comercialización.	<p>Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.</p> <p>Desarrollo de nuevas aplicaciones para el sector.</p>	La falta de recursos en el sistema de ciencia, tecnología e innovación y de políticas de promoción del desarrollo solidario.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F3	Fortalecimiento de la capacidad innovadora de los actores del sector de la economía social y solidaria.	Pocas actividades de gestión de la innovación sistémica en el sector de economía social y solidaria. Participación marginal en los mercados de bienes y servicios en los que interviene el sector y pocas capacidades para realizar innovación de producto, procesos, mercados y de modelos de negocios solidarios.		Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.  Desarrollo de nuevas aplicaciones para el sector.	Reclamo social por la oferta de recursos innovadores.  Obsolescencia de los productos y servicios.
	F4	Desarrollo de capacidades que fortalezcan la cadena de valor del sector.	Alta dependencia de mercados oligopólicos de proveedores de insumos, tecnología y recursos de financiación, así como de monopolios en la distribución de bienes y servicios. Mercados fragmentarios, incipientes, dispersos y poco competitivos que dificultan el desempeño organizacional, la rentabilidad, formación, distribución y utilización de excedentes.	Cultura de la asociatividad de los agentes del sector.	Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	La presencia de empresas extranjeras altamente competitivas resta potencialidad a las economías de escala en el aprovisionamiento y restringe oportunidades de mercados de bienes y servicios.
	F5	Fortalecimiento financiero para las empresas de economía social y solidaria.	Alta dependencia del mercado financiero, poca y costosa oferta de capital de trabajo y de financiación para inversión y para investigación y desarrollo dentro de las empresas y organizaciones cooperativas y sociales.	Experiencia del sector en la gestión y aprovechamiento de recursos.  Carácter financiero de muchos de los actores de la economía social y solidaria.	Disponibilidad de recursos por parte del Estado y otras instituciones para el fortalecimiento y desarrollo de la economía social y solidaria.	Demanda de recursos por diferentes sectores económicos.



## MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN

LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F6	Gestión del conocimiento y el talento humano para el desarrollo del sector de la economía social y solidaria.	<p>Débil establecimiento de procesos de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional, gestión integral del riesgo y en general de métodos y procedimientos, para apropiar conocimiento, desarrollar el talento humano y sistematizar información, conocimiento e inteligencia organizacional.</p> <p>Poca sistematización de los procesos de gestión del conocimiento por parte del sector de la economía social y solidaria.</p> <p>Evidencia de informalidad en la gestión del talento humano del sector de la economía social y solidaria.</p>	El talento humano existente en el sector y la especialización en áreas de servicios personales.	Disponibilidad de recursos para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.	Desempleo y pérdida de condiciones de dignidad laboral en el entorno.
	F7	Formulación del marco regulatorio para el impulso del sector de economía social y solidaria.	<p>Inexistencia de un marco regulatorio flexible que estimule el desarrollo del sector.</p> <p>Falta de estímulos financieros y fiscales municipales, departamentales y nacionales (Subsidios, exenciones, fondos de promoción y estímulo, mercados preferenciales, etc.).</p> <p>Débil participación en los fondos de regalías, de ciencia, tecnología e innovación y otros, que permitan dinamizar el desarrollo, la rentabilidad y la sostenibilidad económica y financiera del sector.</p>	Se han definido políticas específicas para el impulso a la economía social y solidaria.	Se han definido políticas específicas para el impulso a la economía social y solidaria.	pérdida de competitividad en el largo plazo frente a los sectores tradicionales.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F8	Gestión de activos intangibles y propiedad intelectual del sector social y solidario.	<p>Mucho desconocimiento de la presencia e inadecuada valoración y utilización de activos intangibles.</p> <p>Débiles procesos de gestión de la propiedad intelectual, registro de patentes, licencias, marcas y otros sistemas de protección.</p>	<p>Existencia en el sector de inventarios susceptibles de propiedad intelectual.</p> <p>Carácter intangible de los output propios de las ofertas del sector.</p>	Generación de nuevos ingresos vía gestión de los activos de propiedad intelectual.	La apropiación indebida de los aprendizajes, desarrollo y activos intangibles.
	F9	Responsabilidad social y ambiental de las empresas del sector social y solidario.	Falta de proyección social e institucional de las empresas y organizaciones asociativas y solidarias, débil desempeño de los programas educativos y débiles programas de gestión y manejo ambiental de las inversiones y operaciones empresariales solidarias.	<p>Experiencia del sector en el ejercicio de la Responsabilidad social.</p> <p>Carácter social y asociativo del sector.</p>	Incentivos para las empresas y sectores con procesos de responsabilidad social.	Las presiones sociales para un mayor compromiso hacen que se privilegien ofertas más responsables.

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.3.2.4 Principales Propuestas:

- Diseño e implementación de semilleros de iniciativas productivas del sector social y solidario.
  - Creación de un fondo de capital semilla para incentivar la formación de empresas del sector social y solidario.
  - Apoyar las organizaciones sociales y solidarias para fortalecer sus procesos administrativos, productivos que le permitan ingresar a nuevos mercados.
  - Diagnostico comercial de las organizaciones de economía social y solidaria según sus niveles de sostenibilidad.
  - Actualización de base de datos de las organizaciones de economía social y solidaria.
  - Apoyo e impulso a la puesta en marcha de iniciativas empresariales del sector social y solidario con un alto componente de innovación.
  - Implementar programas de ciencia, tecnología e innovación en cada uno de los procesos productivos.
  - Identificar la oferta y la demanda regional y local para apoyar la articulación de proveedores y mercados estratégicos.
  - Apoyar proyectos de infraestructu-
- ra, créditos flexibles para el sector social y solidario.
- Implementación de tecnologías de punta, integración de mercados, apoyo a la innovación.
  - Apoyo a la legalización de las organizaciones sociales y solidarias.
  - Gestionar alivios tributarios para el sector social y solidario.
  - Implementar un observatorio de la economía social y solidaria que administre la unidad económica del sector.
  - Fortalecer los procesos administrativos, educativos, de mercadeo y de infraestructura que lleve a la consolidación de la economía solidaria en Medellín.
  - Fortalecer la Red de emprendimientos para la comercialización con el fin de articular procesos y acciones que generen impacto.

Alianzas integradoras de los sectores público privados para el fortalecimiento de los sectores sociales y solidarios.

4.3.2.5 Plan indicativo:

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F1	Fortalecimiento organizacional del sector de economía social y solidaria.	<p>Alta informalidad en la organización cooperativa y de iniciativas asociativas, acompañada de un inapropiado soporte técnico e institucional en aspectos legales, de planeación estratégica y de cultura y bienestar de los asociados.</p> <p>Procesos poco estructurados o con deficiencias en la estructura de las empresas del sector de la economía social y solidaria, traducidos en baja competitividad y productividad.</p> <p>Desactualización estratégica de los actores del sector.</p>	Brindar acompañamiento al sector de la economía social y solidaria en temas técnicos relacionados con sus procesos de formalización, direccionamiento estratégico, alineamiento organizacional, establecimiento de alianzas estratégicas y bienestar de los asociados, con el fin de fortalecer sus capacidades y su posición de competitividad en el mercado.	<p>Empresas del sector social y solidario que han logrado su independencia económica, formalizadas e intervenidas organizativamente.</p> <p>Alianzas estratégicas realizadas en el sector social y solidario.</p> <p>Creación y pervivencia de sociedades solidarias.</p> <p>Crecimiento de patrimonio y activos.</p>



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F2	Desarrollo científico y tecnológico del sector de la economía social y solidaria.	<p>Atraso tecnológico de los procesos productivos y de servicio, poco nivel de especialización del sector y altas ineficiencias en los procesos establecidos.</p> <p>Débil articulación de las prácticas investigativas del sistema educativo, pocas iniciativas de investigación y desarrollo en el sector social y solidario y poco respaldo institucional para avanzar en estas prácticas.</p> <p>Desarticulación del sector de ciencia, tecnología e innovación de la ciudad y de la región.</p>	Dinamizar el desarrollo científico y tecnológico del sector social y solidario de Medellín, de modo que se aumente el inventario de conocimiento relacionado y se generen las condiciones necesarias para el diseño de modelos de negocios, procesos, productos y servicios con alto contenido de valor agregado, vinculándose al sistema regional de ciencia, tecnología e innovación, en sectores económicos diferenciados (minero, agrícola, industrial, comercial, servicios y finanzas).	<p>El sector solidario articula los grupos de investigación asociados a temáticas relacionadas con las operaciones y los procesos tecnológicos de las organizaciones de sector.</p> <p>Publicaciones científicas indexadas relacionadas con el sector.</p> <p>Productos y servicios susceptibles de Propiedad Intelectual.</p> <p>Organizaciones apoyadas técnicamente en los sectores: minero, agrícola, industrial, comercial, servicios y finanzas.</p>

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F3	Fortalecimiento de la capacidad innovadora de los actores del sector de la economía social y solidaria	<p>Hay pocas actividades de gestión de la innovación sistémica en el sector de economía social y solidaria.</p> <p>Participación marginal en los mercados de bienes y servicios en los que interviene el sector S y S y pocas capacidades para realizar innovación de producto, procesos, mercados y de modelos de negocios solidarios.</p>	Incrementar la capacidad innovadora de las organizaciones y empresas del sector de la economía social y solidaria, mediante pactos, acuerdos y proyectos de asistencia e inversión, con el fin de aumentar sus cuotas de mercado y sus niveles de rentabilidad y de contribución al bienestar asociado.	<p>Tasa de participación de nuevos procesos, productos y/o servicios en los portafolios de las empresas del sector.</p> <p>Empresas del sector de la economía social y solidaria que incorporan programas y suscriben pactos para la gestión de la innovación.</p>
	F4	Actividades para el desarrollo de capacidades que fortalezcan la cadena de valor del sector.	<p>Alta dependencia de mercados oligopólicos de proveedores de insumos, tecnología y recursos de financiación, así como de monopolios en la distribución de bienes y servicios.</p> <p>Mercados fragmentarios, incipientes, dispersos y poco competitivos que dificultan el desempeño organizacional, la rentabilidad, formación, distribución y utilización de excedentes.</p>	Fortalecer la cadena de valor de las empresas del sector de la economía social y solidaria de manera que ganen poder de negociación con sus proveedores y sus clientes y permitan desarrollar mercados de basados en redes y circuitos económicos solidarios.	<p>Inventario de productos y servicios en condición de mercado imperfecto.</p> <p>Mejoras de sostenibilidad y rentabilidad del sector.</p> <p>Procesos de optimización e integración de la cadena de abastecimiento integración de mercados.</p>



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F5	Fortalecimiento financiero para las empresas de economía social y solidaria.	Alta dependencia del mercado financiero. Poca y costosa oferta de capital de trabajo y de financiación para inversión y para investigación y desarrollo dentro de las empresas y organizaciones cooperativas y sociales.	Desarrollar y fortalecer estrategias de apalancamiento financiero para las operaciones de funcionamiento e inversión y reconversión y modernización de las empresas de economía social y solidaria y disminuir sus costos de capital y optimizar sus inversiones financieras.	Créditos asignados a las empresas de economía solidaria.  Costo promedio de capital de las empresas de economía social y solidaria.  Relación promedio Activo / Patrimonio del sector de la economía social y solidaria.
	F6	Gestión del Conocimiento y el Talento Humano para el desarrollo del sector de la economía social y solidaria.	Débil establecimiento de procesos de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional, gestión integral del riesgo y en general de métodos y procedimientos para apropiar conocimiento, desarrollar el talento humano y sistematizar información, conocimiento e inteligencia organizacional.  Poca sistematización de los procesos de gestión del conocimiento por parte del sector de la economía social y solidaria.  Evidencia de informalidad en la gestión del talento humano del sector de la economía social y solidaria.	Implementación de sistemas y modelos de gestión de conocimiento que fortalezcan los procesos, el talento, la cultura y la tecnología de la organización y se traducen en información inteligente y optimizan la creación de valor	

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F7	Formulación del marco regulatorio para el impulso del sector de economía social y solidaria.	<p>Inexistencia de un marco regulatorio flexible que estimule el desarrollo del sector.</p> <p>Falta de estímulos financieros y fiscales municipales, departamentales y nacionales (Subsidios, exenciones, fondos de promoción y estímulo, mercados preferenciales, etc.).</p> <p>Débil participación en los fondos de regalías, de ciencia, tecnología e innovación y otros, que permitan dinamizar el desarrollo, la rentabilidad y la sostenibilidad económica y financiera del sector.</p>	Formular un marco regulatorio que permita a las empresas acceder a estímulos fiscales y de mercado al tiempo que el acceso a fondos de regalías para el desarrollo del sector por su contribución en la distribución de riqueza en la fuente.	<p>Marco regulatorio formulado para el sector de economía social y solidaria.</p> <p>Empresas del sector que acceden a estímulos fiscales y/o de mercado.</p> <p>Participación del sector en los recursos derivados de regalías.</p>



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	F8	Gestión de activos intangibles y propiedad intelectual del sector social y solidario.	Conocimiento incipiente de la presencia e inadecuada valoración y utilización de activos intangibles. Débiles procesos de gestión de la propiedad intelectual, registro de patentes, licencias, marcas y otros sistemas de protección.	Establecer procesos de valoración organizacional y empresarial que capitalice y rentabilice las operaciones comerciales del sector social y solidario para fortalecer el patrimonio.	Valor de los activos intangibles del sector social y solidario.  Bienes intangibles protegidos en el sector.
	F9	Responsabilidad social y ambiental de las empresas del sector social y solidario.	Falta de proyección social e institucional de las empresas y organizaciones asociativas y solidarias, débil desempeño de los programas educativos y débiles programas de gestión y manejo ambiental de las inversiones y operaciones empresariales solidarias.	Implementar programas de responsabilidad social y ambiental en las empresas del sector social y solidario que generen impacto en la comunidad basados en metodologías de Balance Social Solidario.	Empresas del sector social y solidario que implementan programas de responsabilidad social y ambiental.

Fuente: Elaboración Propia

### **4.3.3 Línea Estratégica 3. Integración y Redes de Economía Social y Solidaria**

#### **4.3.3.1 Objetivo estratégico de la Línea:**

Fortalecer la cohesión interinstitucional en el sector para la generación de capital social.

#### **4.3.3.2 Referente del Acuerdo 41 2011.**

El Plan Decenal requiere dotarse de procesos de integración e interoperación para el sector social y solidario de acuerdo a su participación en el desarrollo territorial. Uno de los mecanismos propiciadores para esta configuración de la línea es a través del Sistema Municipal de Planeación, generando innovación y apropiación social del conocimiento en las comunas y corregimientos.

Así mismo, permitiendo que se eleven las estructuras empresariales solidarias para generar un sistema de articulación en red hacia la reconfiguración del sector solidario, con instrumentos técnicos y con propósitos de políticas

para la cobertura en servicios hacia la población asociada y no asociada a las formas empresariales solidarias, de tal manera que exista integración productiva de los habitantes de la ciudad para la formación de redes de producción y de consumo hacia la construcción de una economía más humanizadora, con claras determinaciones de generar indicadores de felicidad.

Los instrumentos de esta línea permiten la formación de circuitos económicos de base comunitaria, los cuales se fortalecen a partir de convenios con las entidades promotoras de la economía solidaria. Una de las bases económicas para la sostenibilidad de la economía solidaria estará apoyada en proyectos pilotos tendientes a organizar los procesos económicos barriales y a establecer redes socioeconómicas con las cuales movilizar los diversos factores económicos y productivos de la comunidad.

A través de estos mecanismos se posibilitará el control y manejo social de los canales de distribución de productos y servicios, el apoyo e incentiva-ción de nuevas empresas productivas, la canalización del ahorro popular y la comercialización de los bienes y



servicios generados por los agentes productivos de las comunidades.

Para la configuración de redes de interoperación, se requiere de la inversión directa del sector solidario con el apoyo institucional de la Administración Municipal, con el propósito de darle un sentido vinculante a las políticas de clúster y encadenamientos productivos a partir de insertar y apoyar antiguos y nuevos proyectos de or-

ganización económica solidaria en los corregimientos desde la producción y en la zona urbana desde los servicios, con una clara visión de sostenibilidad y sustentabilidad ambiental. Mediante el apoyo a redes de intercooperación, se apalancarán las necesidades de los circuitos económicos barriales o del circuito de producción, procesamiento y distribución de bienes requeridos en los programas gubernamentales de índole administrativa o social.

### 4.3.3.3 Matriz DOFA estratégica de la economía social solidaria en Medellín en la línea Integración y Redes de Economía Social y Solidaria.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍ-NEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ES-TRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTEGRACIÓN Y REDES DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	I1	Fortalecimiento gremial y de la asociatividad en el sector solidario.	<p>Débil organización gremial de las formas organizativas solidarias (sectorialmente, por objetivos).</p> <p>Débil articulación a redes y organizaciones gremiales y de cooperación nacional e internacional, así como a organismos multilaterales de gestión solidaria y asociativa.</p>	El carácter asociativo por naturaleza del sector.	Posibilidad de generar mayores capacidades de negociación en la cadena de valor por solicitudes colectivas.	Pérdida de competitividad frente al ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad técnica, financiera y de desarrollo de mercados.
	I2	Generación y fortalecimiento de cadenas de valor para el sector social y solidario.	Incipientes procesos de integración, clus-terización, cadenas de valor global, integración vertical y horizontal, creación de holding solidarios y alianzas estratégicas para la incursión en nuevos mercados y sectores de la economía.	Diversidad de actividades económicas de las organizaciones del sector de economía social y solidaria.	Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	Existencia de mercados monopólicos y oligopólicos que inciden en la rentabilidad del sector vía manipulación de precios.



## MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN

LÍ-NEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ES-TRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>INTEGRACIÓN Y REDES DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA</b>	I3	Desarrollo de plataformas para la integración del sector de economía social y solidario.	No se cuenta en el medio con plataformas tecnológicas y de información, de soporte y asistencia técnica, para la gestión solidaria, que permitan una mayor integración y desempeño empresarial y asociativo.	La formación de excedentes cooperativos a invertir de manera compartida, acompañado de políticas pública ya definidas para este fin.	Posibilidad de generar mayores capacidades de negociación en la cadena de valor por solicitudes colectivas.  Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	La globalización de la economía resta presencia al sector solidario.
	I4	Integración de mercados para el fortalecimiento del sector solidario (consumo responsable y mercados verdes y solidarios).	Desconocimiento e inoperancia de estrategias de marketing, de mercadeo, mercadeo social y de exploración, atracción y consolidación de nuevos mercados (océanos azules).	El desarrollo de nuevas empresas solidarias, en la provisión de bienes y servicios.	Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	Insostenibilidad del modelo solidario en el largo plazo debido a la pérdida de interés de las nuevas generaciones.
	I5	Cooperación Internacional para el financiamiento del movimiento social y solidario.	Insuficiente gestión de cooperación internacional y débil vinculación al movimiento solidario local, nacional e internacional.	Capacidad de gestión de recursos de las empresas del sector.	Existencia de programas y recursos de cooperación internacional para el fortalecimiento de sectores económicos	Aparición de marcos regulatorios que limiten el acceso a recursos de cooperación internacional.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍ-NEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ES-TRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTEGRACIÓN Y REDES DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	I6	Integración solidaria para la equidad y la inclusión social.	<p>Situaciones de discriminación, exclusión, inequidad y falta de oportunidades para los diferentes grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad en la ciudad y en la región.</p> <p>Grupos poblacionales desarticulados, en situación de desfavorabilidad, extrema pobreza, que no aprovechan las redes de solidaridad y las posibilidades de redistribución de beneficios.</p>	Alta sensibilización de los grupos solidarios con respecto al apoyo a poblaciones vulnerables.	Existencia de programas para la promoción de la inclusión social en condiciones de equidad en diferentes sectores económicos.	La existencia de grupos opositores a políticas de reconciliación social.
	I7	Procesos de Open Innovation para el sector de economía social y solidaria	Inadecuada coordinación, cooperación y asociación para el abordaje de procesos de modernización organizacional, desarrollo e innovación de productos, procesos y mercados compartidos de la economía social y solidaria y de interacción con el empresariado privado en general.	Carácter solidario del sector que permite la participación con voz y voto del universo de integrantes de las organizaciones.	<p>Crecimiento de la cultura de la co-creación para el desarrollo de productos y servicios.</p> <p>Tendencia creciente de las redes sociales y otras plataformas de interacción social para la generación de opinión.</p>	La competencia de multinacionales resta oportunidades de modernización.

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.3.3.4 Principales propuestas:

- Propiciar espacios de equidad e inclusión social para las organizaciones solidarias de Medellín que garanticen condiciones de equidad de género, igualdad de oportunidades, discriminación positiva en favor de grupos más vulnerables, a través de procesos de asociatividad solidaria y acciones de responsabilidad social.
- Generar las estrategias de creación, fomento y fortalecimiento de redes de economía social y solidaria en la ciudad.
- Implementar estrategias de innovación en redes para el desarrollo sostenible de organizaciones del sector de la economía social y solidaria.
- Generar comunidades de práctica y aprendizaje de economía social y solidaria que permitan dinamizar la socialización de las dinámicas propias del sector.
- Incentivar, a través de un proceso de formación, la cultura de la formulación de proyectos para gestionar recursos en el ámbito local, nacional y de cooperación internacional con iniciativas de fomenten la creación de organizaciones sobre nuevos desarrollos en ciencia y tecnología.
- Implementar un programa de creación y fortalecimiento de redes de colaboración, cooperación solidaria, bajo la metodología de acercamiento entre el producto y el consumidor.
- Promover esquemas de integración del sector solidario sobre actividades que impacten a las comunidades en su beneficio social y económico, llegando a lugares donde no hay institucionalidad para generar desarrollo comunitario.
- Sector de la economía social y solidaria con herramientas sistemática de articulación de programas y proyectos como referente de gestión en el sector.
- Caracterizar los servicios ofrecidos por la economía social y solidaria hacia la configuración de un centro para la innovación social y la creación de canales para acceso a tecnología de punta.
- Establecer acuerdos de cooperación marco entre el sector social y solidario, el gobierno local para el desarrollo de convenio de cooperación para la implementación de programas y proyectos de la línea de la economía social y solidaria, basado en los enfoques del Acuerdo 41 de 2011.

- Formular un plan maestro del mercadeo social a partir de la base social de las empresas del sector social y solidario de sus necesidades integrales.
- Promocionar el sector social y solidario, a partir de una agenda común de eventos y ferias sobre la base de la visibilización del Plan Decenal para plantear el modelo solidario como opción de desarrollo.
- Aplicar el modelo solidario para la creación de empresas en comunidades vulnerables, víctimas y desmovilizados.
- Capacitar la comunidad en la pla-

neación y gestión para la cooperación internacional.

- Crear un observatorio social para posibilitar el diseño, la planeación y la evaluación de proyectos sociales capaces de interpretar las necesidades y generar respuestas de manera colectiva a partir de la inclusión de los diferentes actores del territorio en cada una de las líneas, componentes y programas del plan de desarrollo local.

Aplicar la autonomía económica para la equidad y la inclusión de las mujeres como base esencial de la economía solidaria.



## 4.3.3.5 Plan indicativo:

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO DE PROGRAMA ESTRATÉGICO	INDICADORES
Integración y Redes de Economía Social y Solidaria	I1	Fortalecimiento gremial y de la asociatividad en el sector solidario.	<p>Débil organización gremial de las formas organizativas solidarias (sectorialmente, por objetivos).</p> <p>Débil articulación a redes y organizaciones gremiales y de cooperación nacional e internacional, así como a organismos multilaterales de gestión solidaria y asociativa.</p>	Promover la asociatividad y la gestión gremial de las organizaciones de la economía social y solidaria, la creación de redes solidarias y la articulación al movimiento cooperativo nacional e internacional, estableciendo vínculos de cooperación con organismos multilaterales y organizaciones de la sociedad civil.	<p>Organizaciones agremiadas sectorial y territorialmente.</p> <p>Oferta de servicios solidarios desde las agremiaciones.</p>
	I2	Generación y fortalecimiento de cadenas de valor para el sector social y solidario.	Incipientes procesos de integración, clusterización, cadenas de valor global, integración vertical y horizontal, creación de holding solidarios y alianzas estratégicas para la incursión en nuevos mercados y sectores de la economía.	Promover la conformación y consolidación de aglomeraciones económicas solidarias, mediante procesos de integración horizontal y vertical, así como su articulación a planes y programas de clúster estratégicos de competitividad y productividad de la ciudad y la región, que permitan una posición más competitiva e interactuar en cadenas de valor global.	tamaño de las organizaciones solidarias por patrimonio, número de empleados y facturación.

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO DE PROGRAMA ESTRATÉGICO	INDICADORES
Integración y Redes de Economía Social y Solidaria	I3	Desarrollo de plataformas para la integración del sector de economía social y solidaria.	No se cuenta en el medio con plataformas tecnológicas y de información, de soporte y asistencia técnica para la gestión solidaria, que permitan una mayor integración y desempeño empresarial y asociativo.	Desarrollar una plataforma de soporte para el afianzamiento de las organizaciones de economía social y solidaria, que les permita su articulación y conocimiento de los entornos regional, nacional e internacional y acceder a oportunidades de inversión, mercado e interacción empresarial.	Usuarios que utilizan la plataforma de soporte y obtienen servicios de ella.
	I4	Integración de mercados para el fortalecimiento del sector solidario (consumo responsable y mercados verdes y solidarios, mercados campesinos).	Desconocimiento e inoperancia de estrategias de marketing, de mercadeo, mercadeo social y de exploración, atracción y consolidación de nuevos mercados (Océanos azules).	Desarrollar estrategias de centros y redes de inteligencia de mercados, para el sector social y solidario de Medellín, así como la focalización de mercados diferenciados de consumo responsable, mercados verdes, mercados campesinos, etc.).	Acciones de mercadeo sectorial realizadas de manera solidaria y coparticiparía.  Eventos realizados para la difusión del sector.
	I5	Cooperación Internacional para el afincamiento del movimiento social y solidario.	Insuficiente gestión de cooperación internacional y débil vinculación al movimiento solidario local, nacional e internacional.	Gestionar recursos de la cooperación internacional para el fortalecimiento y posicionamiento de las organizaciones sociales y solidarias.	Recursos de cooperación internacional captados para el sector.



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO DE PROGRAMA ESTRATÉGICO	INDICADORES
Integración y Redes de Economía Social y Solidaria	I6	Integración solidaria para la equidad y la inclusión social.	<p>Situaciones de discriminación, exclusión, inequidad y falta de oportunidades para los diferentes grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad en la ciudad y en la región.</p> <p>Grupos poblacionales desarticulados, en situación de desfavorabilidad y extrema pobreza, que no aprovechan las redes de solidaridad y las posibilidades de redistribución de beneficios.</p>	Propiciar espacios de equidad e inclusión social para las organizaciones solidarias de Medellín, que garantice condiciones de equidad de género, igualdad de oportunidades, discriminación positiva en favor de grupos más vulnerables, a través de procesos de asociatividad solidaria y acciones de responsabilidad social.	<p>Redes de trabajo colaborativas interinstitucionales creadas en el sector.</p> <p>Instituciones del sector que formulan políticas de equidad e inclusión social.</p>
	I7	Procesos de Open Innovation para el sector de economía social y solidaria.	Inadecuada coordinación, cooperación y asociación para el abordaje de procesos de modernización organizacional, desarrollo e innovación de productos, procesos y mercados compartidos de la economía social y solidaria y de interacción con el empresario privado en general.	Implementar estrategias de innovación en redes para el desarrollo sostenible de organizaciones del sector de la economía social y solidaria.	Productos y servicios generados a través de ejercicios de cocreación.

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.4 Línea Estratégica 4. Comunicación Social para el Desarrollo**

##### **4.3.4.1 Objetivo estratégico de la Línea:**

Mejorar el reconocimiento social del sector orientado a desarrollar una movilización ciudadana participativa, vigilante, dinámica y propositiva en su desarrollo.

##### **4.3.4.2 Referente del Acuerdo 41 del 2011.**

Para la construcción de esta línea estratégica se asume que la información y la comunicación pública no se limita a la información en una sola dirección, sino que la esencia es un tejido de transacciones comunicacionales, de contenidos producidos, interpretados y re-interpretados mediante ajustes de ida y vuelta, que ocurren en el ámbito del interés público a partir de la intervención de las Instituciones y de la sociedad. Lo que implica esta práctica es precisamente el empleo de canales y medios de comunicación, masiva o dirigida, con enfoque diferencial, que permita el desarrollo de los temas trascendentales del cambio social, motivando, sobre todo, la volun-

tad social orientada al interés común y el compromiso co-responsable de la ciudadanía.

Implica también la Comunicación Pública una interpretación de mayor alcance en los componentes básicos del fenómeno de la comunicación (emisor, receptor y el proceso que ello implica), enfocada en mecanismos realistas y asertivos que impulsen, motiven y exhorten la dinámica de progreso del sector, de forma equilibrada y apropiada, lo que se traduce en contenidos abiertos, asimilados con oportunidad y suficiencia por la sociedad.

En síntesis, es un proceso de doble vía, para generar una participación social dinámica y favorablemente posicionada de la sociedad en general frente a los desarrollos del sector.

El Plan Decenal contará con un sistema de comunicaciones que promueva el desarrollo socioeconómico basado en el modelo solidario, estableciendo, a partir de canales de comunicaciones públicos la divulgación de las buenas prácticas que se tejen en las empresas sociales y solidarias, las cuales han permitido la inclusión de personas y de ocuparse sobre acciones de desarrollo



empresarial de base social donde no llegan otras expresiones empresariales, las cuales generan salidas a problemáticas y necesidades que se aborda de manera colectiva.

La Comunicación Social para el Desarrollo contempla los enfoques concretos desde la Política Pública. En todo caso, promueve de manera central la economía y la cultura solidaria y del cuidado y las redes. Esta manera de la comunicación contempla la construcción de un imaginario solidario donde la marca solidaria deber tener un lugar en el mercado de la ciudad, de tal manera que el territorio contemple otras expresiones de hacer economía donde la cultura está en el centro de su lógica y razón de ser promoviendo que la **comunidad** y el **trabajo** son los factores esenciales con los que cuenta la economía solidaria, para emprender las acciones empresariales y que con ello se promueve una cultura de la legitimidad y la legalidad. De esta manera se aumentan las posibilidades de una economía basada en las formas solidarias de propiedad para contribuir en el cierre de brechas de la pobreza y la iniquidad.

El Sistema de Comunicaciones para el Desarrollo contará con un espacio

de interlocución desde los canales formales que ya existen en las organizaciones solidarias y en las organizaciones de desarrollo, así como como en instituciones de apoyo a la promoción de la economía solidaria en gremios, universidades, institutos, ONG, entre otras, para que de esta manera se permita que la línea de la comunicaciones tenga iniciativas permanente de visibilización de la cultura solidaria y de promoción de un proyecto que contribuya a la economía de la ciudad.

Integrarse técnicamente es el paso que sigue frente a los acuerdos de comunicación para el desarrollo; es decir que se estimulen en la era de la informática los canales de comunicaciones de todas las vías posibles para que los mensaje de la economía soldaría visibilicen un sector que existe y que tienen propuestas de desarrollo para sociedad local, y por ende para la sociedad en su conjunto. Esta línea del Plan de Desarrollo de la Economía Solidaria será el soporte para comunicar la formulación, el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos que se van realizando, también es una manera de rendir cuantas a la comunidad sobre el desarrollo de sus avances y dificultades.

### 4.3.3.3 Matriz DOFA estratégica de la economía social solidaria en Medellín en la línea Comunicación Social para el Desarrollo.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comunicación Social para el Desarrollo	C1	Desarrollo de las Tics para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	Existencia de tecnologías de información y comunicaciones obsoletas en el sector, con barreras culturales, de conocimiento, aprendizaje y financieras para su modernización.	Políticas territoriales de promoción, financiación y apoyo, con compromiso sectorial de transformación.	Oferta creciente de tecnologías para el fortalecimiento empresarial y sectorial.  Posibilidad de diversificar el mercado y ofrecer nuevos servicios basados en Tics.	El encarecimiento del acceso a estas tecnologías y la velocidad de los cambios dificulta la modernización tecnológica.
	C2	Comunicaciones para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	Falta de incorporación de procesos comunicacionales y participativos que dificultan la proyección social e institucional del sector de la economía social y solidaria.	El desarrollo de empresas de comunicaciones dentro del sector favorece las comunicaciones.	Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	Insostenibilidad del modelo solidario en el largo plazo debido a la pérdida de interés de las nuevas generaciones.



## MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN

LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comunicación Social para el Desarrollo	C3	Planeación, coordinación, seguimiento y evaluación de la economía social y solidaria.	<p>Incomunicación, desarticulación, dispersión de información sobre el desempeño organizacional, la rendición de cuentas, el control social y la autorregulación del sector.</p> <p>Desconocimiento de la realidad económica y organizacional del sector y débiles e inadecuadas estrategias de desarrollo y consolidación sectorial y empresarial de la economía social y solidaria.</p>	Formulación y diseño de procesos de manera compartida que legitiman el ciclo de gestión de las empresas del sector solidario.	La existencia de sistemas de información potentes y de políticas de control social y transparencia, facilita los procesos de seguimiento y evaluación.	Castigo social frente a la percepción de estructuras burocráticas y posible existencia de competitividad del sector solidario.
	C4	Posicionamiento y mejoramiento de la imagen gremial y empresarial.	Falta de posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas y organizaciones del sector, así como de los procesos de asociación y proyección social gremial.	Logros significativos en la resolución de inequidades y en la generación de oportunidades para grupos de alta vulnerabilidad.	Desarrollo de nuevos mercados para el sector de la economía solidaria.	Pérdida de competitividad en el largo plazo frente a los sectores tradicionales.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Comunicación Social para el Desarrollo	C5	Difusión de la cultura solidaria para la sostenibilidad del sector.	Poca difusión de la cultura solidaria que hace que las nuevas generaciones desconozcan el modelo.	Logros significativos en la resolución de inequidades y en la generación de oportunidades para grupos de alta vulnerabilidad.	Cambios de paradigmas generacionales en procesos sociales de generación de riqueza.	Insostenibilidad del modelo solidario en el largo plazo debido a la pérdida de interés de las nuevas generaciones.
	C6	Procesos de transferencia de conocimiento para la acumulación de capacidades en el sector.	Insuficientes procesos de transferencia de conocimiento en el sector que permitan la acumulación de conocimientos comunes al sector que aumenten y fortalezcan las capacidades organizacionales y técnicas del mismo.	Amplio stock de conocimiento acumulado de las organizaciones del sector solidario.	La política de innovación de Medellín, el pacto por la innovación y el soporte de Ruta N a iniciativas de innovación.	Pérdida de las capacidades técnicas y organizativas propias del modelo solidario por la ausencia de procesos de transferencia y sistematización de la experiencia organizacional y sectorial.



MATRIZ DOFA ESTRATÉGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MEDELLÍN						
LÍNEA	CÓDIGO PROGRAMA	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	C7	Innovación social del sector de la economía social y solidaria.	Desconocimiento, dispersión y desarticulación de modelos y estrategias de innovación social que transformen la realidad de inequidad, exclusión y malestar del sector solidario y difundan la cultura solidaria en diferentes ámbitos de la vida social en la ciudad y en la región.	La Política de Economía Social y Solidaria permite dinamizar procesos de innovación.	Crecimiento de la cultura de la creación para el desarrollo de productos y servicios.  Estímulos tributarios y financieros para las empresas innovadoras.	Surgimiento de nuevas organizaciones que atraen nuevos mercados a través de estrategias de innovación.

#### 4.3.3.4 Principales Propuestas:

- Ampliar y mejorar los procesos de promoción y comunicación del sector social y solidario tanto al interior como al exterior de las organizaciones del sector con implementación de las diferentes herramientas y medios idóneos e innovadores.
- Promover la implementación de

procesos de innovación social en el quehacer de las organizaciones del sector de la economía social y solidaria.

Generar espacios que propicien la transferencia del conocimiento tanto interno como externo de las organizaciones del sector de la economía social y solidaria.



## 4.3.3.5 Plan indicativo.

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Comunicación Social para el Desarrollo	C1	Desarrollo de las Tics para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	Existencia de tecnologías de información y comunicaciones obsoletas en el sector, con barreras culturales, de conocimiento, aprendizaje y financieras para su modernización.	Estructurar una estrategia de apoyo a la implementación y desarrollo de las TIC'S en el sector social y solidario de la ciudad.	Organizaciones que implementan nuevas tecnologías en sus procesos.  Inversiones en Tics por sector y por año.
	C2	Comunicaciones para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	Falta de incorporación de procesos comunicacionales y participativos, lo que dificulta la proyección social e institucional del sector de la economía social y solidaria.	Constituir los mecanismos y herramientas que posibiliten el fortalecimiento de los procesos de comunicación y el acceso a la información pertinente de las organizaciones de la economía social y solidaria de la ciudad.	Estrategia implementada para la difusión del modelo social y solidario por parte de la Alcaldía.

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Comunicación Social para el Desarrollo	C3	Planeación, coordinación, seguimiento y evaluación de la economía social y solidaria.	<p>Incomunicación, desarticulación, dispersión de información sobre el desempeño organizacional, la rendición de cuentas, el control social y la autorregulación del sector.</p> <p>Desconocimiento de la realidad económica y organizacional del sector y débiles e inadecuadas estrategias de desarrollo y consolidación sectorial y empresarial de la economía social y solidaria.</p>	Obtener el reconocimiento del sector social y solidario en los diferentes niveles de la sociedad, por medio de estrategias de comunicación integrales e incluyentes, para el desarrollo del sector.	<p>Organizaciones que se acogen formalmente al Plan Decenal para el sector de economía social y solidaria y participan en su ejecución correspondiente.</p> <p>Informe de Rendición de Cuentas anual de la ejecución del PLADESS.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de las metas por grupos de interés del PLADESS.</p> <p>Planes de inversión cuatrienal y a anual formulados y ejecutados.</p>
	C4	Posicionamiento y mejoramiento de la imagen gremial.	Falta de posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas y organizaciones del sector, así como de los procesos de asociación y proyección social gremial	Estructuración y desarrollo de una estrategia de comunicación para el posicionamiento, visibilización y transversalidad del sector solidario.	<p>Campañas publicitarias realizadas para el posicionamiento y mejoramiento de la imagen del sector.</p> <p>Aumento de la percepción positiva del sector.</p>



LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	C5	Difusión de la cultura solidaria para la sostenibilidad del sector.	Poca promoción de la cultura solidaria por parte de las instituciones del sector.	Ampliar y mejorar los procesos de promoción y comunicación del sector social y solidario, tanto al interior como al exterior de las organizaciones del sector, con implementación de las diferentes herramientas y medios idóneos e innovadores.	Campañas publicitarias realizadas para promoción de la cultura solidaria.  Tasa de conocimiento del sector por parte de la comunidad.
	C6	Procesos de transferencia de conocimiento para la acumulación de capacidades en el sector.	Hermetismo para compartir experiencias y conocimiento acumulado, relacionado con los procesos del sector.	Generar espacios que propicien la transferencia del conocimiento, tanto interno como externo de las organizaciones del sector de la economía social y solidaria.	Eventos de transferencia y difusión del conocimiento que se realizan en el sector.  Estrategias implementadas para la difusión del conocimiento del sector de la economía social y solidaria.

LÍNEA ESTRATÉGICA	CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	SITUACIÓN A RESOLVER	OBJETIVO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
	C7	Innovación social del sector de la economía social y solidaria.	Desconocimiento, dispersión y desarticulación de modelos y estrategias de innovación social, que transformen la realidad de inequidad, exclusión y malestar del sector solidario y difundan la cultura solidaria en diferentes ámbitos de la vida social en la ciudad y en la región.	Promover la implementación de procesos de innovación social en el quehacer de las organizaciones del sector de la economía social y solidaria.	Plataforma implementada de recolección de iniciativas ciudadanas para la generación de innovaciones con impacto social.



# Capítulo 5

PROYECCIÓN GENERAL DE INVERSIONES



# Capítulo 5

## PROYECCIÓN GENERAL DE INVERSIONES

### 5.1 Presentación.

Partiendo del Plan Indicativo del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria para Medellín, hemos abordado la elaboración del Plan Decenal de Inversiones y Financiamiento, 2016 – 2025, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones iniciales de orden metodológico:

- El Plan de inversiones elaborado es un plan indicativo que fija metas de ingresos para el Plan Decenal, de carácter voluntario, que deben ser acordadas en el seno de cada una de las organizaciones e instituciones comprometidas, en las instancias de decisión correspondientes, siendo previamente avaladas por el Consejo Asesor de Economía Social y Solidaria, cuyas decisiones son recomendaciones para las entidades presentes en él.
- Las metas indicativas de ejecución del Plan de Inversiones, en consecuencia con lo anterior, dependen de los montos de asignación que hagan los participantes en la financiación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Decenal, siempre y cuando se ajusten a los requerimientos técnicos y temporales que aseguren una adecuada ejecución de los programas, los proyectos y las acciones que surjan de una planeación detallada del Plan.
- Por ser de carácter estratégico el Plan Decenal, debe convertirse en la Carta de Navegación del Consejo Asesor de Economía Social y Solidaria y de las entidades participantes en él, para determinar a partir del rumbo estratégico, los direccionamientos, alineamientos y rutas de financiación y ejecución, acordes con las condiciones cambiantes del devenir del desarrollo municipal y regional, en relación con los sistemas de planeación pública y privada que pueden converger o diverger, dependiendo de múltiples factores a determinar estratégica y tácticamente.



- El alcance de la concertación realizada hasta el presente y que fundamenta la formulación de este Plan Decenal, se circunscribe a la construcción de este marco orientador (carta de navegación) y se rige por las disposiciones del Acuerdo 41 de 2011 y del Decreto Reglamentario 0486 de 2015, que en su artículo 8, prevé la formulación posterior del Plan Estratégico de mediano plazo (5 años) y el Plan de Acción Anual, el Plan Financiero y de Cooperación Internacional, Plan de Medios y Comunicaciones, Plan de Formación y Capacitación y Plan de Evaluación y Mejoramiento.
- Es indudable la importancia de establecer este marco estratégico para la planeación y la gestión del desarrollo del sector social y solidario de la ciudad y por consiguiente se hace necesario asegurar la continuidad del ejercicio planificador, definiendo dentro de sus líneas y programas de acción el proyecto (proceso de planeación, gestión, seguimiento y evaluación mejorando y detallando los instrumentos técnicos requeridos).
- Si bien el Plan Decenal es considerado un plan de largo plazo, es importante que establezca los

acuerdos estratégicos relativos a los alcances organizativos, técnicos y financieros, que provean un marco estable para avanzar en la planeación y gestión de desarrollo social y solidario en una ruta estable, dinámica, proactiva y sobre todo, efectiva en el logro de los objetivos de cambio económico y social que lo orientan y motivan.

Finalmente consideramos que el Plan Decenal, no puede entrar en previsiones en relación con programación detallada de actividades de los programas y proyectos definidos hasta el presente a riesgo de equivocarse en cuanto a los costos reales y las metas requeridas para la ejecución de las iniciativas planteadas, siendo necesario por lo tanto avanzar a la siguiente etapa de planificación, a elaborar el plan estratégico de mediano plazo que formule programas y proyectos a nivel detallado y a elaborar los planes anuales subsecuentes que le den materialidad y viabilidad.

## **5.2 Procedimiento:**

Habida consideración de las anteriores observaciones metodológicas y reconociendo la disponibilidad de in-

formación y el estado de los acuerdos establecidos hasta el presente, consideramos necesario dar los siguientes pasos metodológicos e instrumentales para la elaboración del Plan de Inversiones de largo plazo (10 años):

En primer lugar establecimos algunos supuestos que nos permitieran elaborar proyecciones realistas, prudentes y viables de ejecución de ingresos y egresos:

- Considerando que el Producto Interno Bruto de Medellín ha venido creciendo a unas tasas promedio por encima de las tasas nacionales y que lo sitúan para el año 2012 en el orden del 4.6%, contra el 4% del

PIB Nacional), se elabora el siguiente escenario base (piso) para los próximos 10 años y poder proyectar ingresos alcanzables:

- Que el PIB crezca en Medellín de manera constante al 3% anual.
- Que el PIB del Sector Solidario equivalga al 3% del PIB de la Ciudad.
- Que los Excedentes del Sector equivalgan al 3% de PIB Solidario.

Que el monto destinado para la financiación del Plan Decenal por parte del Sector Solidario sea del 3% de sus excedentes.

El resultado de esta proyección se presenta a continuación:

**Cuadro 12:** Proyección de ingresos y excedentes del sector solidario en pesos corrientes del 2012

PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EXCEDENTES DEL SECTOR SOLIDARIO EN PESOS CORRIENTES DEL 2012										
FACTORES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PIB Medellín	53.089.125	54.681.799	56.322.253	58.011.920	59.752.278	61.544.846	63.391.192	65.292.927	67.251.715	69.269.267
PIB Sector Solidario	1.592.674	1.640.454	1.689.668	1.740.358	1.792.568	1.846.345	1.901.736	1.958.788	2.017.551	2.078.078
Excedentes del Sector	79.634	82.023	84.483	87.018	89.628	92.317	95.087	97.939	100.878	103.904

Fuente: Elaboración Propia

Con estas proyecciones y una vez calculado el valor a invertir por parte del sector social y solidario, se calculó

la participación de los otros financiadores del Plan, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:



- El sector solidario jalona la ejecución del Plan bajo el liderazgo del Consejo Consultivo de la Economía Social y Solidaria.
- El sector solidario en su conjunto, contando con diferentes y múltiples aportantes, contribuye con un valor equivalente al 3% de sus excedentes.
- Que el Gobierno Municipal, por su liderazgo en la dinamización de la gestión solidaria aporta el 60% del valor del Plan decenal de Inversión, que para el año 2015, en valor absoluto es muy similar a lo que le correspondería para el año inicial (2016), es decir no habría un incremento sustancial a la inversión histórica en el sector.
- Que se pueda atraer desde el Gobierno Nacional, como mínimo el 10% de la inversión prevista.
- Que se pueda atraer del Gobierno Departamental como mínimo el 5% de la inversión prevista.
- Que se puedan atraer por lo menos el 10% de aportes de la cooperación nacional e internacional (sector privado, ONG, organismos multilaterales).
- Que los proyectos ejecutados atraigan como retornos de los beneficiarios por lo menos el 10% de la inversión esperada (venta de bienes y servicios de los proyectos ejecutados, reducciones de costos, aumentos en los ingresos, reducciones de impuestos, incremento de subsidios).

La participación para la financiación del Plan Decenal de la Economía Social y Solidaria para Medellín 2016-2025, es:

**Cuadro 13:** Participación por actor para la financiación del PESS 2016-2025

<b>% DE PARTICIPACIÓN POR ACTOR</b>	
<b>FINANCIADORES</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
Sector Solidario	5%
Gobierno Nacional	10%
Gobierno Departamental	5%
Alcaldía de Medellín	60%
Cooperación	10%
Retornos	10%
<b>Total Disponible para el Plan</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 Asignación del presupuesto por líneas:

Tras calcular el presupuesto anual de ingresos para el plan Decenal, procedemos a estimar las inversiones ponderando cada una de las líneas. Para determinar su participación proporcional en los recursos de inversión, de acuerdo con el siguiente procedimiento,

se califica el orden de importancia de las líneas, en términos del tiempo de incidencia de las transformaciones en el sector (inmediato, progresivo, gradual y lento), para lo cual se determina una distribución preferencial. Según este orden, partiendo del 40% del recurso para la línea más importante y de resultados más inmediatos, en escalas de 10% hacia abajo, la distribución queda como se presenta a continuación:

**Cuadro 14:** Asignación presupuestal por línea del PESS 2016-2025

% DE PARTICIPACIÓN POR LÍNEA ESTRATÉGICA	
LINEAS	% PARTICIPACIÓN
LINEA ESTRATEGICA 1	30%
LINEA ESTRATEGICA 2	40%
LINEA ESTRATEGICA 3	10%
LINEA ESTRATEGICA 4	20%
<b>Total Disponible para el Plan</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.4 Asignación del Presupuesto por Programas:

Para asignar el presupuesto a cada programa, se calificaron los mismos con base en su importancia relativa (entre 0 y 5) y los costos requeridos

(entre 0 y 5). Posteriormente se ponderaron en función del total de calificaciones, distribuyendo el total de la línea entre los programas en proporción a los puntajes obtenidos. El resultado de estas ponderaciones se presenta en la siguiente tabla:

**Cuadro 15:** Calificación y ponderación de los programas para la asignación de presupuesto

<b>CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA LA ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO</b>					
<b>CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROGRAMAS ESTRATÉGICOS</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA 50%</b>	<b>RELEVANCIA COSTO 50%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
E1	Educación formal con énfasis en economía social y solidaria e innovación social y tecnológica.	5	3	8	24%
E2	Educación para el trabajo y el desarrollo humano.	4	2	6	18%
E3	Capacitación para el desarrollo solidario.	3	2	5	15%
E4	Investigación para el desarrollo de la economía social y solidaria.	3	3	6	18%
E5	Procesos de promoción de la cultura solidaria.	2	2	4	12%
E6	Promoción de buenas prácticas y procesos de innovación en el sector de la economía social y solidaria.	2	2	4	12%
<b>Total Línea 1: Educación y Cultura Solidaria.</b>					<b>100%</b>
F1	Fortalecimiento organizacional de sector de economía social y solidaria.	3	2	5	11%
F2	Desarrollo Científico y tecnológico del sector de la economía social y solidaria.	5	5	10	23%
F3	Fortalecimiento de la capacidad innovadora de los actores del sector de la economía social y solidaria.	4	3	7	16%
F4	Actividades para el desarrollo de capacidades que fortalezcan la cadena de valor del sector.	3	1	4	9%
F5	Fortalecimiento financiero para las empresas de economía social y solidaria.	4	1	5	11%
F6	Gestión del Conocimiento y el Talento Humano para el desarrollo del sector de la economía social y solidaria.	2	2	4	9%

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA LA ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO					
CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	IMPORTANCIA RELATIVA 50%	RELEVANCIA COSTO 50%	TOTAL	PONDERACIÓN
F7	Formulación del marco regulatorio para el impulso del sector de economía social y solidaria.	2	1	3	7%
F8	Gestión de activos intangibles y propiedad intelectual del sector social y solidario.	2	1	3	7%
F9	Responsabilidad social y ambiental de las empresas del sector social y solidario.	2	1	3	7%
<b>Total Línea 2: Fortalecimiento y Acompañamiento a la Economía Solidaria</b>					<b>100%</b>
I1	Fortalecimiento gremial y de la asociatividad en el sector solidario.	4	3	7	13%
I2	Generación y fortalecimiento de cadenas de valor para el sector social y solidario.	5	5	10	18%
I3	Desarrollo de plataformas para la integración del sector de economía social y solidaria.	4	4	8	15%
I4	Integración de mercados para el fortalecimiento del sector solidario (consumo responsable y mercados verdes y solidarios, mercados campesinos).	3	3	6	11%
I5	Cooperación Internacional para el afianzamiento del movimiento social y solidario.	2	3	5	9%
I6	Integración solidaria para la equidad y la inclusión social.	5	5	10	18%
I7	Procesos de Open Innovation para el sector de economía social y solidaria.	3	2	5	9%
I8	Comunidades de aprendizaje y practica para progreso del sector de la economía solidaria.	2	2	4	7%
<b>Total Línea 3: Integración y Redes de Economía Social y Solidaria</b>					<b>100%</b>



CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS PROGRAMAS PARA LA ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO					
CÓDIGO PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	IMPORTANCIA RELATIVA 50%	RELEVANCIA COSTO 50%	TOTAL	PONDERACIÓN
C1	Desarrollo de las Tics para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	5	5	10	22%
C2	Comunicaciones para el fortalecimiento de la economía social y solidaria.	2	2	4	9%
C3	Planeación, coordinación, seguimiento y evaluación de la economía social y solidaria.	4	3	7	15%
C4	Posicionamiento y mejoramiento de la imagen gremial.	2	2	4	9%
C5	Difusión de la cultura solidaria para la sostenibilidad del sector.	3	2	5	11%
C6	Procesos de transferencia de conocimiento para la acumulación de capacidades en el sector.	4	4	8	17%
C7	Innovación Social del sector de la economía social y solidaria.	4	4	8	17%
<b>Total Línea 4: Comunicación Social para el Desarrollo</b>					<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Resultados de la ponderación:** Después de realizar las calificaciones y ponderaciones se obtuvieron los siguientes resultados financieros para el Plan de inversiones de largo plazo (12 años), por línea y por programa: Ver anexo plan de inversión detallado.

**SEGMENTO ESTRATÉGICO**

**PLAN DE DESARROLLO DECENAL DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN 2016-2025.**



FACTORES		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PIB Medellín		47.169.000	48.584.070	50.041.592	51.542.840	53.089.125	54.681.799	56.322.253	58.011.920	59.752.278	61.544.846	63.391.192	65.292.927	67.251.715	69.269.267
PIB Sector Solidario		1.415.070	1.457.522	1.501.248	1.546.285	1.592.674	1.640.454	1.689.668	1.740.358	1.792.568	1.846.345	1.901.736	1.958.788	2.017.551	2.078.078
Excedentes del Sector		70.754	72.876	75.062	77.314	79.634	82.023	84.483	87.018	89.628	92.317	95.087	97.939	100.878	103.904
FINANCIADORES	% PARTICIPACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sector Solidario	5%	2.123	2.186	2.252	2.319	2.389	2.461	2.535	2.611	2.689	2.770	2.853	2.938	3.026	3.117
Gobierno Nacional	10%	4.245	4.373	4.504	4.639	4.778	4.921	5.069	5.221	5.378	5.539	5.705	5.876	6.053	6.234
Gobierno Departamental	5%	2.123	2.186	2.252	2.319	2.389	2.461	2.535	2.611	2.689	2.770	2.853	2.938	3.026	3.117
Alcaldía de Medellín	60%	25.471	26.235	27.022	27.833	28.668	29.528	30.414	31.326	32.266	33.234	34.231	35.258	36.316	37.405
Cooperación	10%	4.245	4.373	4.504	4.639	4.778	4.921	5.069	5.221	5.378	5.539	5.705	5.876	6.053	6.234
Retornos	10%	4.245	4.373	4.504	4.639	4.778	4.921	5.069	5.221	5.378	5.539	5.705	5.876	6.053	6.234
<b>Total Disponible para el Plan</b>	<b>100%</b>	<b>42.452</b>	<b>43.726</b>	<b>45.037</b>	<b>46.389</b>	<b>47.780</b>	<b>49.214</b>	<b>50.690</b>	<b>52.211</b>	<b>53.777</b>	<b>55.390</b>	<b>57.052</b>	<b>58.764</b>	<b>60.527</b>	<b>62.342</b>
LINEAS	% PARTICIPACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
LINEA ESTRATEGICA 1	30%	12.736	13.118	13.511	13.917	14.334	14.764	15.207	15.663	16.133	16.617	17.116	17.629	18.158	18.703
LINEA ESTRATEGICA 2	40%	16.981	17.490	18.015	18.555	19.112	19.685	20.276	20.884	21.511	22.156	22.821	23.505	24.211	24.937
LINEA ESTRATEGICA 3	10%	4.245	4.373	4.504	4.639	4.778	4.921	5.069	5.221	5.378	5.539	5.705	5.876	6.053	6.234
LINEA ESTRATEGICA 4	20%	8.490	8.745	9.007	9.278	9.556	9.843	10.138	10.442	10.755	11.078	11.410	11.753	12.105	12.468
<b>Total Disponible para el Plan</b>	<b>100%</b>	<b>42.452</b>	<b>43.726</b>	<b>45.037</b>	<b>46.389</b>	<b>47.780</b>	<b>49.214</b>	<b>50.690</b>	<b>52.211</b>	<b>53.777</b>	<b>55.390</b>	<b>57.052</b>	<b>58.764</b>	<b>60.527</b>	<b>62.342</b>



# Capítulo 6

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



# Capítulo 5

## INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 6.1 Presentación

El Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria, 2016 – 2025, se constituye en un hito de la planeación sectorial, pues se convierte en un instrumento de planeación público - privada de jerarquía similar al Plan de Competitividad y Productividad para Medellín y Antioquia, en tanto incorpora diferentes dimensiones del desarrollo de la economía social y solidaria de la Medellín y Antioquia.

En su formulación se ha establecido un proceso técnico – participativo, que ha retroalimentado la formulación con la instancia consultiva pertinente, el Consejo Asesor, la Secretaría Técnica, los grupos interinstitucionales sectoriales, los grupos de interés, grupos interdisciplinarios, expertos y asesores.

- Este proceso ha definido unas etapas dentro de la formulación, como son:
- Reconocimiento de la situación, contando con el diagnóstico sectorial y el ejercicio de construcción de la línea base recientemente elaborado por la Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín.
- Proceso consultivo.
- Formulación estratégica.
- Formulación del Plan Indicativo.
- Plan financiero.
- Sistema de seguimiento y evaluación.
- Articulación al Sistema Municipal de Planeación (implementación).



Esta experiencia, nos plantea la necesidad de elaborar unos lineamientos conceptuales iniciales para el diseño y posterior instrumentación de los indicadores de seguimiento y evaluación dadas las dificultades de articulación entre sistemas de medición públicos y privados, la poca confiabilidad y alta dispersión de los registros en entidades de control, de planeación y en operadores privados y sociales de procesos técnicos, administrativos, financieros y sociales de la economía social y solidaria.

## **6.2 Requerimientos para el diseño conceptual de los instrumentos de seguimiento y evaluación**

De acuerdo con los estudios previos de la contratación para formular el PESS, la definición de los instrumentos de seguimiento y evaluación, deberá tener en cuenta las siguientes orientaciones:

- El plan debe asegurar los siguientes alcances:
- Marco conceptual de la economía social y solidaria que incluya los referentes normativos y planes

locales, regionales y el nacional de desarrollo.

- Análisis de la situación del sector en la ciudad y el país dentro de un contexto socioeconómico.
- Identificación de la problemática y oportunidades del sector.
- Objetivos, estrategias, prioridades, y responsabilidades de los actores.
- Propuestas de posicionamiento del sector social y solidario, con objetivos estratégicos definidos y transformadores, que impacten el desarrollo económico regional, con indicación de procesos, hitos y tareas claves.
- Instrumentos, mecanismos y características de monitoreo, evaluación y seguimiento y fuentes de información.
- Deberá contener propuestas con respecto a:
- Niveles y características de articulación existentes entre las organizaciones de economía social y solidaria entre sí, así como con los otros sectores de la economía.
- Sistematización digitalizada de la información recopilada de manera tal que permita un fácil acceso y clasificación de la misma.
- Esquema de intervención futura en educación y formación para cubrir

las necesidades identificadas en el diagnóstico y la línea base.

- Identificar los instrumentos y fuentes de financiación existentes en el medio y los requisitos para acceder a las mismas.
- Propuesta de una estrategia de sostenibilidad que permita identificar las dificultades de las organizaciones, y proponer las herramientas y estrategias para subsanar esas desventajas frente al modelo económico capitalista.
- Estrategias que permitan la equidad, inclusión y superación de la pobreza.
- Estrategias de investigación e innovación social.
- Promoción del desarrollo local.
- Proceso participativo en la formulación del Plan.
- Mecanismos y procesos de implementación del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria y Metodología de designación de la gerencia del plan.
- Estrategias que permitan la equidad, inclusión y superación de la pobreza.
- Plan de Acciones Afirmativas, entendidas éstas como *“las Políticas o medidas dirigidas a favorecer a determinadas personas o grupos ya sea con el fin de eliminar o re-*

*ducir las desigualdades de tipo social, cultural o económico que las afectan, bien de lograr que los miembros de un grupo sub-representado, usualmente un grupo que ha sido discriminado, tengan una mayor representación”*.<sup>12</sup>

- Para realizar el seguimiento y evaluación a los indicadores del PESS 2016-2025, hemos tenido en cuenta la estructura de formulación, definida por: Línea, Programas, Proyectos, Indicadores de producto e indicadores de resultado.
- Se debe tener en cuenta también el diagnóstico del sector de economía social y solidaria, realizado en el año 2014, por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Sociales del Ministerio del Trabajo y que contiene elementos como:
  - Caracterización del sector a nivel nacional.
  - Propuestas de acciones estratégicas encaminadas a la búsqueda de equidad, inclusión y superación de la pobreza.
  - Acciones estratégicas para la educación, investigación e innovación social en el sector.

<sup>12</sup> Sentencia C-371 de 2000. M. P. Carlos Gaviria Díaz.



- Acciones estratégicas de articulación, participación y promoción del desarrollo social, presentadas como recomendaciones para ser consideradas en la formulación del PESS 2016-2025 para Medellín.
- El Plan se ha estructurado en los siguientes componentes estratégicos del Acuerdo 41 de 2011, los cuales sirven de base para establecer el impacto del Plan, en la medida en que contribuyen al logro de la visión, que nos propone el cambio esperado en el sector y en la población vinculada al mismo.
- Educación y formación en la cultura solidaria. Se promoverá la educación, la investigación y fomento de la cultura solidaria con enfoque de equidad de género. El fomento a la cultura del emprendimiento asociativo y la promoción de una ética empresarial y autocontrol social para garantizar la transparencia en el manejo financiero en el sector de la economía social y solidaria.
- Financiación y acompañamiento a las iniciativas de la economía social y solidaria para la generación de ingresos y trabajo decente, riqueza colectiva, el crecimiento de la propiedad social y construcción de bienes de interés público.
- Integración e intercooperación del sector social y solidario para su participación en el desarrollo territorial a través del Sistema Municipal de Planeación, generando innovación y apropiación social del conocimiento en las comunas y corregimientos.
- Comunicación social para el desarrollo de la economía y la cultura solidaria y del cuidado, al igual que en las relaciones a través de redes.
- Dentro del Acuerdo 41 (artículo 7), se define que el Consejo Consultivo de Economía Social y Solidaria, asesorará a la Administración Municipal en la reglamentación para la aplicación al interior del Municipio de los desarrollos de la política y hará el seguimiento y monitoreo de la política pública, extendiéndose esta responsabilidad de maneara explícita al Departamento Administrativo de Planeación que además asumirá la evaluación del procesos de gestión integral de la política y la planeación del desarrollo de la economía social y solidaria.
- De igual forma, se deberá garantizar la incorporación de los siguientes temas a ser gestionados y medidos en el Plan Decenal:
  - Equidad, inclusión y superación de la pobreza.

- Fortalecer y promover el desarrollo de instituciones de carácter social y solidario.
- Hacer más transparente la administración de las empresas de ESS.
- Fortalecer la asistencia técnica de organismos gubernamentales del sector ESS (SENA, PNUD, OIT, entre otros.)
- Promover la participación de las mujeres.
- Favorecer la integración de grupos vulnerables (víctimas del conflicto, población campesina).
- Favorecer la integración de grupos étnicos.
- Favorecer la integración de la población LGTBI.
- Educación, investigación e innovación social.
- Integrar la educación solidaria en los niveles educativos.
- Invertir los excedentes en educación de asociados del sector ESS.
- Definir sectores económicos para apoyo financiero y técnico.
- Inversión en organizaciones que brindan formación en la cultura de ESS.
- Desarrollar investigación que potencie el desarrollo del sector de ESS.
- Búsqueda de asesoría internacional para procesos de formación en ESS.

### **Articulación y participación.**

- Promoción del conocimiento público acerca del sector de ESS.
- Mejoramiento de la interlocución con el Gobierno Nacional.
- Promover integración de las organizaciones y el trabajo intergremial del sector ESS.
- Estrategias de difusión de casos exitosos de empresas y organizaciones de ESS.
- Promover medios de comunicación solidarios.

### **Promoción del desarrollo local.**

- Apoyo financiero y técnico para organizaciones de ESS que se especialicen en el desarrollo local.
- Creación de redes de instituciones de apoyo de ESS con la participación de sector público y privado en el orden local.
- Promover o consolidar los grupos de representación de ESS a nivel local.
- Georreferenciar y publicar redes y proyectos solidarios en ejecución en los territorios.
- En el PESS 2016-2025 se deben construir indicadores que den cuenta de:
- Información desagregada por género, sobre la situación actual, tanto



de los hombres como de las mujeres que participan en el proyecto, con el fin de identificar sus necesidades y sus intereses.

- Formular objetivos y buscar efectos a corto, mediano y largo plazo, que no solamente mejoren las condiciones de vida de la población, sino también la posición social de la mujer con relación al hombre, a su comunidad y a la sociedad en general. Que busque el empoderamiento de las mujeres.
- Los indicadores, estos deben formularse para cada fase del proyecto y de tal manera que se puedan medir y monitorear y así poder evidenciar el proceso de cambio.
- Las acciones afirmativas que permitan acceder a las oportunidades.
- Con respecto a las posibles METAS del PESS 2016-2025 se recogen las siguientes a tener en cuenta.
- Enmarcar el PESS, en la PROPUESTA-META para el sector de ESS, en el PND- según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Sociales del Ministerio del Trabajo - de alcanzar en el año 2018: "Hoy, en el año 2018 las Organizaciones Solidarias lograron el reconocimiento del sector solidario desde los desarrollos sectoriales, regionales, económicos e institucionales, como una expresión fundamental, incluyente y equitativa, que tributó directamente a los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 que buscaba la Paz, la Equidad y la Educación".
- Enmarcar el PESS de Medellín en la META del enfoque de equidad de género que Plantea la Secretaría de las Mujeres: "En 2025, Medellín será ejemplo nacional e internacional de un mercado social y solidario de expansivo crecimiento en el que mujeres y hombres participan en condiciones de equidad de género; y las mujeres se reconocen como agentes activos del desarrollo y hacen parte de espacios económicos de significativo crecimiento".
- Tener en cuenta los mandatos de la OIT sobre el sector de economía social y solidaria, en el sentido de que los gobiernos deben procurar:
- Alentar el desarrollo de las cooperativas como empresas autónomas y autogestionadas, en especial en los ámbitos donde las cooperativas han de desempeñar un papel importante o donde ofrecen servicios que, de otra forma, no existirían.
- Promover la aplicación de las normas fundamentales del trabajo de

la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), a todos los trabajadores de las cooperativas sin distinción alguna.

- Promover la adopción de medidas para garantizar que se apliquen las mejores prácticas laborales en las cooperativas, incluido el acceso a la información pertinente.
- Los gobiernos deberían promover el importante papel que las cooperativas desempeñan en la transformación de lo que a menudo son actividades marginales de supervivencia (a veces designada como “Economía Informal”) en un trabajo amparado por la legislación y plenamente integrado en la corriente principal de la vida económica.
- Considerar la recomendación 193 de 2002, de la OIT acogida por Colombia, la cual tiene como objetivos:
- Promover el potencial de las cooperativas, con el fin de ayudarlas a ellas y a sus socios a crear y desarrollar actividades generadoras de ingresos y empleo decente y sostenible.
- Desarrollar su potencial económico, incluidas sus capacidades empresariales y de gestión.
- Mejorar el bienestar social y econó-

mico, tomando en cuenta la necesidad de eliminar todas las formas de discriminación.

- Contribuir al desarrollo humano durable.
- Se recomienda articular las propuestas con la Política Pública de Trabajo Decente del Municipio de Medellín contemplada en el Acuerdo Municipal 064 de 2013.

### **6.3 El seguimiento y la evaluación en el PESS 2016 - 2025**

El PESS hace énfasis en promover el fortalecimiento de la capacidad de decisión y la participación social, la articulación participativa, el reconocimiento de los actores y el desarrollo de las capacidades para transformar el sector en la búsqueda del desarrollo social y solidario y aportar al mejoramiento de la calidad de vida; en armonía con las políticas nacionales, regionales y locales.

Como instrumento de planificación de largo plazo, se debe evaluar periódicamente al interior del sector, para lo cual se requiere que se hayan formulado e implementado previamente los planes de mediano plazo (cuatrienal o



quinquenal) y de corto plazo (planes de acción anual).

La evaluación del PESS se define en el propio plan, para el corto, mediano y largo plazo a partir del correspondiente Plan de Acción, para lo cual proponemos los siguientes sistemas:

### 6.3.1 Sistema Integrado de Seguimiento y Evaluación

Como mecanismo de seguimiento, se recomienda establecer un comité de seguimiento y evaluación, en el seno del Consejo Consultivo, el cual servirá como espacio permanente para analizar los avances en la ejecución de los programas y proyectos, los resultados se socializarán a los interesados a través de Intranet.

- En detalle, lo anterior podrá realizarse a partir de los siguientes instrumentos básicos y acciones:
- Adopción de los indicadores de impacto (línea) y resultado (Programas), de acuerdo a las orientaciones del Acuerdo 41 de 2011 y el Decreto 0489 de 2015.
- Articulación de las diferentes aplicaciones y subsistemas de infor-

mación existentes en las entidades públicas y privadas que disponen información sobre el sector (DNP, DANE, DAP, Desarrollo Económico, Confecoop, Ministerio del Trabajo – UAEOS, Supersolidaria.

- Democratización de la información para la generación de conocimiento, la participación y la gestión.
- Observatorios sociales y económicos en construcción y existentes sobre el tema para la divulgación y la participación.
- Espacios de evaluación internos: Presentación de informes trimestrales de seguimiento y evaluación que den cuenta de los avances en la ejecución física y financiera de los programas que conforman el PESS, a través de la comisión de trabajo de cada una de las líneas del PESS.
- Los informes serán analizados en el Consejo Consultivo de Economía Social y Solidaria y en las entidades rectoras (Secretaría Técnica, Desarrollo económico y evaluador, DAP). Además se desarrollarán reuniones y talleres con el gerente y los ejecutores de programas y proyectos.
- Espacios de evaluación externa: presentación de informes a los actores involucrados en la formulación del PESS y en la ejecución de los

programas desarrollados en cada período. Se trabajará en el marco de la Red de Economía Solidaria, garantizando un verdadero flujo de información y retroalimentación con los actores, en el proceso de ejecución, evaluación y seguimiento del Plan.

- Espacios de evaluación nacional: Informes permanentes de avance y evaluación del Plan al Mintrabajo y Supersolidaria, con el fin de aportar la información necesaria para la construcción del índice de desempeño.
- Audiencias públicas de Rendición de Cuentas: donde se convocará a la comunidad para informar sobre el avance en la ejecución del PESS y para recibir aportes para mejorar la gestión.
- Promoción de la veedurías ciudadanas, de acuerdo con la ley
- Promoción y participación en acuerdos y compromisos regionales/sectoriales.

Promoción y participación en las instancias locales donde se discuten los temas de desarrollo social y solidario: comunas y corregimientos.

### 6.3.2 Proceso de Evaluación

Como resultado del proceso de planeación se definieron la visión y el objetivo estratégico del PESS, que deben ser evaluados cada cierto tiempo (3 años), para hacer alineamientos y ajustes a la planeación de largo plazo, en función de los logros en la trayectoria

Para cuantificar la eficacia y eficiencia del PESS, frente a las Líneas Estratégicas propuestas, se establecerá el sistema de seguimiento, basado en el mandato de la política. Este sistema deberá seguir los lineamientos siguientes:

- Debe ejercer el seguimiento y evaluación al Plan, para conocer el impacto de la planificación y la gestión en el corto, mediano y largo plazo sobre la calidad de vida de la población y las condiciones de desarrollo del sector a escala municipal y regional, como parte integral del Sector a nivel nacional y los sistemas de información en los ámbitos nacional y regional.
- Debe apoyarse en instrumentos de medición y seguimiento, para conocer el logro de los resultados trazados a través de las líneas estratégicas que estructuran el



Plan, conformando un sistema de medición de la gestión corporativa, basado en un sistema integrado de Indicadores que permita a la comunidad el seguimiento y evaluación de la gestión y la participación.

Debe contar con un conjunto de indicadores, para evaluar el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, determinando el desempeño de los grupos de interés comprometidos, frente a su direccionamiento estratégico.

Alrededor de las líneas estratégicas definidas en el PESS, se estructuran sucesivos planes de mediano plazo para el período 2016 – 2019 y 2020 – 2023 y 2024 - 2028, cuando se reajustará el Plan Decenal.

### **Diseño Conceptual del Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación – SIPSE, del sector de economía social y solidaria**

- ***Propósito del SIPSE***

El diseño conceptual que se presenta a continuación busca establecer la estructura, el alcance y los procedimientos básicos para la operación del Sistema de Planeación, Seguimiento y

Evaluación – SIPSE, que debe ser articulado a un sistema de información de referencia público – privado, que debe ser compartido.

En una fase posterior, se definirá el procedimiento para el desarrollo del software que permita su operacionalización automatizada en línea, con reportes en tiempo real.

El SIPSE responde a las exigencias de las entidades y organizaciones del sector solidario, que en gran medida, utilizan un enfoque público – privado de planificación participativa de proyectos para facilitar la comunicación con el propósito de:

- Promover el análisis de problemas, el apropiamiento, el empoderamiento y la sostenibilidad económica y social de las organizaciones solidarias.
- Aclarar y definir objetivos, resultados esperados y las actividades requeridas para lograrlos.
- Explicar la relación entre los objetivos, los resultados esperados y los medios.
- Crear una comprensión mutua del Plan Decenal y del SIPSE, como plataforma para un trabajo continuo.

- Monitorear, evaluar e informar sobre el PESS, en línea con la planeación de corto, mediano y largo plazo.

- **Secuencia metodológica**

Para cumplir con este propósito se propone la siguiente secuencia (método), para el desarrollo del SIPSE:

- Establecer algunas definiciones básicas, el objeto del SIPSE y las fases de ejecución del mismo, garantizando un desarrollo gradual y progresivo acorde con las condiciones organizacionales requeridas y con las disponibilidades de información.
- Definir los procedimientos que rigen el SIPSE, los reportes a realizar, dependiendo de los requerimientos internos y externos de los cooperantes y contratantes, de la comunidad beneficiaria y de la comunidad en general para hacer efectiva su utilización por los ejecutores y los requerimientos de reporte de las entidades, de los organismos de control y de la propia sociedad civil.
- Diseñar los módulos propuestos del SIPSE, destacando las interrelaciones entre ellos, así como su funcionalidad independiente, de modo que sean útiles por sí mismos y se puedan establecer los vínculos entre ellos para construir los informes periódicos y para mejorar integralmente la formulación, negociación, ejecución y evaluación de proyectos.
- En cuarto lugar se deben plantear los requerimientos informativos (fuentes de información), informáticos (plataforma tecnológica) y comunicacionales (estrategia de difusión) que se correspondan con el ciclo de gestión de la información.
- Finalmente se establecen los requerimientos de ajuste organizacional de procesos de planeación, seguimiento y evaluación, que hagan viable la implementación del SIPSE en términos de procedimientos básicos a ser realizados, la periodicidad de las aplicaciones y los niveles de responsabilidad de los participantes y se define una programación para la implementación del SIPSE.
- Como una fase posterior se debe contemplar la elaboración de los términos de referencia para el desarrollo (diseño, instrumentación y aplicación) del software del SIPSE.
- La secuencia metodológica propuesta se fundamenta en un pro-



ceso de investigación, basada en el diseño que se desarrolla en tres etapas:

- **Relevancia:** identificar el entorno a nivel de personas (participantes), tecnología y organización.
- **Rigor:** base conceptual que será el apoyo del diseño del SIPSE, etc.
- **Diseño y validación de la propuesta:** que es lo qué se va a hacer, cómo lo va a hacer, cómo la va a validar.
  
- El alcance del diseño conceptual del SIPSE, estará referido en un primer momento a los procesos misionales, como requisitos de funcionamiento.
- Finalmente se deberán definir y diseñar los procedimientos del SIPSE y los reportes y distribución de la información.

- ***Definiciones básicas***

- Seguimiento y evaluación

Es una función de la gestión de proyectos que permite observar y analizar la ejecución de un proyecto para medir su avance y el logro de los objetivos.

El propósito de la función “Seguimiento y Evaluación”, es mantener el

desempeño de los proyectos “en línea” con su planificación.

Esta función implica dos tareas básicas:

- Monitorear y evaluar el desempeño del proyecto y las condiciones externas que son importantes para su ejecución exitosa.
- Definir las acciones correctivas, para restaurar la consistencia con la planificación del proyecto, cuando sea necesario.

Es necesario diferenciar el seguimiento de la evaluación pues ambos son complementarios. No obstante podemos hacer las siguientes precisiones:

- Seguimiento:

*“Se realiza durante los estados de inversión y operación de los programas y proyectos, con el objetivo de conocer los resultados de la gestión y definir la reprogramación requerida. Tradicionalmente, el objetivo del seguimiento ha estado centrado en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado, haciendo un **análisis al interior del proyecto** (longitudinal),*

*para lo cual se toma el programa o el plan, como el patrón de comparación y se restringe al control físico y financiero. La comparación entre lo programado y lo realizado sólo es válida si existe una formulación adecuada, que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación". (CEPAL, Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos. Cohen y Martínez, 2005).*

- Evaluación:

*"Permite tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales. El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se la aplica durante la operación o inclusive, habiendo ésta concluido, permite*

*determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido. Así, formulación y evaluación son dos caras de una misma moneda". (CEPAL, manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos. Cohen y Martínez, 2005).*

- Ajustes a la planificación

En los casos en que la dirección del proyecto no encuentre los medios para mantener el desempeño del proyecto acorde con el plan, tiene que revisarse la planificación.

Antes de proceder a la replanificación, es necesario efectuar un detenido análisis de las causas que motivaron la desviación del plan. Una vez que los resultados del análisis estén disponibles, deben identificarse las alternativas más convenientes para elegir una adecuada modificación de la estrategia.

Se requiere que exista una planificación elaborada con base en un análisis de situación, que permita la comparación de lo ejecutado con la planificación y que se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y tomar decisiones.



## Soportes de información para el seguimiento y evaluación

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente es claro que se debe proceder a estructurar e instrumentar el SIPSE como un proceso permanente de libre acceso para acopiar, procesar, analizar y difundir la información y transformarla en conocimiento útil a los fines de la planificación y el desarrollo de la economía social y solidaria.

### Matriz de Indicadores PESS 2016 – 2025

En primer lugar se desarrolla la Matriz de Marco Lógico del PESS, que debe ser instrumentada, previo el establecimiento de los acuerdos de planeación, programación, financiación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de la etapa siguiente, de manera inmediata. **Ver anexo en Excel**

Línea base para la economía social y solidaria en Medellín

Se recoge la elaboración entregada por la Secretaría de Desarrollo Social, la cual debe ser procesada, analizada y ajustada para constituirse en referencia para la programación y planeación

de corto y mediano plazo (tarea inmediata).

- Se dispone de una base de datos de organizaciones.
- Encuesta a organizaciones.
- Procesamiento 2014 a nivel de comuna y de zona, sin expansión y proyección.

### Algunos parámetros que deben alimentar el seguimiento y la evaluación

De la revisión realizada a algunas bases de datos y documentos sobre indicadores y mediciones de la economía social y solidaria, seleccionamos algunos parámetros que deben estar involucrados en los diagnósticos y caracterizaciones sectoriales, que deben ser tenidos en cuenta para la selección de aquellos que sean más pertinentes a los fines del seguimiento y la evaluación de resultados de la gestión del PESS y que presentamos a manera de referencia:

- Indicadores de medición, para determinar el estado de la población objetivo en la etapa en que se encuentra:
- **Ingresos:** Este criterio se mide analizando el promedio mensual de

- ingresos por ventas de los últimos seis meses de intervención.
- **Empleo:** De acuerdo con las definiciones preestablecidas: directo, indirecto, formal, informal, verbal, escrito, laboral, prestación de servicios, obra o labor determinada.
  - **Tener una base asociativa consolidada:** Una base asociativa consolidada es aquella que garantiza la participación activa de mínimo tres asociados.
  - **Tener una estructura empresarial adecuada:** Se mide de acuerdo con el nivel de formalización.
  - **Tener mercado para los productos y/o servicios:** Se deberán presentar los listados de clientes potenciales y efectivos, reporte de visitas y llamadas a clientes, estrategias de promoción implementadas, estrategias de servicio (encuesta a satisfacción de los clientes).
  - Que su producción, comercialización o prestación del servicio sea de manera permanente.
  - Reinversión de los remanentes en la unidad productiva y/o en Responsabilidad Social Comunitaria.
  - **Sectores cooperativos:**
    - Financiero
    - Aporte y crédito
    - Agropecuario
  - Trabajo asociado
  - Transporte
  - Asegurador
  - Funerario
  - Salud
  - Educación
  - Otras
  - **Naturaleza**
    - Cooperativas
    - Fondos de Empleados
    - Asociaciones Mutuales
  - **Tipo de organización**
    - Fondos de empleados
    - Multiactiva sin sección de ahorro
    - Cooperativas de trabajo asociado
    - Especializada sin sección de ahorro
    - Especializada de ahorro y crédito
    - Asociaciones mutuales
    - Integral sin sección de ahorro
    - Multiactiva con ahorro y crédito
    - Instituciones auxiliares especializadas
    - Organismo de representación
    - Administraciones públicas cooperativas
    - Organismo de carácter económico
    - Integral con ahorro y crédito
    - Innominados
    - Aportes y crédito
  - **Indicadores organizacionales**
    - Entidades
    - Activos
    - Pasivos



- Patrimonio
- Ingresos
- Excedentes
- Asociados
- Empleados.
- **Actividad económica**
  - Actividad Financiera
  - Actividad Crediticia
  - Servicios Sociales y de Salud
  - Agropecuario e Industrias Alimenticias
  - Comercialización y Consumo
  - Transporte y Comunicaciones
  - Servicios Empresariales, Sociales y Personales
  - Seguros
  - Educación
  - Otras
- **Indicadores de productividad y competitividad por tipo de Cooperativa**
  - Valor agregado
  - Costo personal
  - Capital operativo
  - Productividad laboral
  - Nivel salarial
  - Productividad salarial
  - Productividad del capital
  - Participación del trabajo
  - Patrimonio / activo
  - Valor agregado/activo
  - Valor agregado/ingreso total
  - Rentabilidad / patrimonio
- Rentabilidad / activo
- **Indicadores nacionales asociados a la situación social y política**
  - Porcentaje de población asegurada
  - Tasa de Trabajo Infantil
  - Familias acompañadas por la Red UNIDOS con cálculo de logros
  - Hectáreas de cultivo de coca existente
  - Actos de terrorismo contra la infraestructura
  - Tasa de homicidio por cada 100 mil habitantes (sin accidentes de tránsito)
  - Tasa de hurto común por cada 100 mil habitantes
  - Inventario de procesos judiciales en trámite
  - Sistema Nacional de Derechos Humanos creado, reglamentado y en implementación
  - Porcentaje de beneficiarios con medidas de protección que gozan del derecho a la vida
- **Esquema institucional para el desarrollo empresarial**
  - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - Ministerio de Trabajo
  - Fondo de Fomento de la Economía Solidaria – FONES
  - Consejo Nacional de Economía Solidaria – CONES

- Superintendencia de la Economía Solidaria

**Ficha resumen de los indicadores**

Se dispone un formato de ficha técnica de Indicador que debe ser diligenciado y cuantificado, tan pronto se disponga de la información requerida y confiable para construir la línea base

y las metas anuales proyectadas con base en los acuerdos de financiación y ejecución que se definan en el futuro inmediato, en el sector de economía social y solidaria.

Se deben definir los indicadores e implementar el siguiente formato, en la etapa de estructuración e instrumentación del SIPSE:

**Cuadro 16:** Definición de indicadores del PESS 2016-2025

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Línea	Código y nombre de la línea
Componente	Código y nombre del componente
Indicador de resultado o producto Unidad	Unidad de medida del indicador
Comportamiento Deseado	Tendencia deseada en el comportamiento del indicador: A: aumentar, M: mantener, D: disminuir
Línea Base	Dato que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, con la cual es posible hacer el seguimiento a una política, programa o proyecto y comparar los avances y logros entre períodos. La línea base es el trabajo realizado por UNISABANETA, mejorado con los aportes, ajustes y lineamientos presentados por el DAP en forma conjunta con el Consejo Consultivo de Economía Social y Solidaria, aportes de DANSOCIAL y las Organizaciones Solidarias.
Registro	El registro de planificación corresponde a la forma en que se van a realizar los registros para la programación y logros del indicador. Se responde "A" si es de forma acumulada, "No A" si es de forma no acumulada o "M" si corresponde a un mantenimiento, según el caso.



TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Meta Plan</b>	Se refiere al logro del periodo 2016 -2025. En este valor se puede presentar que la cantidad sea igual a la que se refleja en la columna Logro acumulado al 2025, en cuyo caso significa que en el periodo se tiene que atender el acumulado que se traía; se puede presentar que la cantidad sea diferente a la que se refleja en la columna. Logro acumulado al 2025 en cuyo caso significa que son atenciones nuevas.
<b>Logro Acumulado</b>	Indica el estado numérico del indicador como acumulado de ciudad que se estima se alcanzará con corte a 2025.
<b>Meta 2016</b>	Especifica lo que se va a lograr en el año 2016, respecto a la meta del plan
<b>Meta 2017</b>	Especifica lo que se va a lograr en el año 2017, respecto a la meta del plan
.....	
<b>Meta 2025</b>	Especifica lo que se va a lograr en el año 2025, respecto a la meta del plan
<b>Responsable</b>	Responsable del cálculo del indicador y reporte periódico del mismo ante la Coordinación del Plan.

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.3 Observatorio de Economía Social y Solidaria de Medellín

Se retoma del Informe base para el Plan Decenal, entregado por la Secretaría de Desarrollo Económico, el perfil del proyecto de observatorio, como una Instancia técnica de análisis que gestiona las estructuras y dinámicas requeridas para la producción de información y generación de conocimiento, sobre áreas estratégicas de observación que sirven

para soportar la formulación y evaluación de políticas públicas, a través del seguimiento y análisis a temas estratégicos de ciudad y la toma de decisiones de actores públicos, ciudadanía en general y diferentes agendas de interés.

Este proyecto podría ser parte del programa de planeación, seguimiento y evaluación que desarrolla el SIPSE y que establece una relación interactiva e iterativa de la información para su transformación en conocimiento y en inteligencia competitiva en el futuro inmediato.

Los indicadores propuestos provienen del documento “*La economía solidaria en Euskadi: indicadores de auditoría social 2013*”, que deben ser adaptados a la realidad del sector solidario en Colombia y por lo tanto solo sirven como referencia para el diseño de indicadores propios.

Indicadores Propuestos para el Observatorio de Economía Social y Solidaria de Medellín<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Economía Solidaria (en línea): S.N. [citado 2014-10-20]. Disponible en Internet:< <http://www.economiasolidaria.org/files/2013%20Informe%20AS.pdf>>



MAGNITUDES	PERÍODO DE SEGUIMIENTO AL PLAN DECENAL ECONOMÍA SOLIDARIA				
	2014	2016	2018	2020	2022
<b>Área de Talento Humano</b>					
Nº Total de puestos de trabajo (jornada completa)					
Nº de puestos de trabajo ocupados por mujeres (jornada completa)					
Nº Total de puestos de responsabilidad (jornada completa)					
Nº de puestos de responsabilidad ocupados por mujeres (jornada completa)					
<b>Área Económica y Financiera</b>					
Ingresos totales de las entidades					
Gastos totales de las entidades					
Importe de los ingresos generados por la actividad productiva					
Importe de las compras realizadas a entidades no lucrativas					
Importe de las ventas realizadas a entidades no lucrativas					
Importe de los ingresos "vía" subvenciones procedentes de entidades públicas					
Importe de los ingresos "vía" subvenciones procedentes de entidades privadas					
Importe de los ingresos por cuotas de usuarios, socios y afiliados de la entidad					
<b>Área Voluntariado</b>					
Nº Total de personas voluntarias					
<b>Área Gerencia</b>					
Nº de medidas medioambientales					
Nº de reuniones informativas					

Fuente: Elaboración Propia

<b>PRINCIPIO DE EQUIDAD</b>
<b>Indicador</b>
% de puestos de trabajo ocupados por mujeres
% de puestos de trabajo con responsabilidad ocupados por mujeres
% de ascensos internos
% de promociones internas de mujeres
% de personas voluntarias, becadas o en prácticas contratadas
% de mujeres en órganos de Gobierno
Nº de Asambleas/Patronatos/Juntas Generales anuales celebradas
Promedio de días entre la convocatoria y la celebración
Nº de Juntas Directivas/Consejos Rectores/Consejos de Administración anuales celebrados
Nº reuniones informativas
% de asistencia a las Asambleas/Asambleas realizadas
Nº de quejas y/o sugerencias recibidas anualmente de las personas participantes en la Entidad
% de quejas y/o sugerencias respondidas anualmente
% de voluntarios/as que participan en la entidad

<b>PRINCIPIO DE TRABAJO</b>
<b>Indicador</b>
% de contratos indefinidos respecto al total de puestos de trabajo
Media de días de baja por enfermedad común por persona trabajadora
Media de días de baja por enfermedad profesional y/o accidente de trabajo por persona trabajadora
% de diferencia entre el salario más alto y el más bajo de la entidad
Ingresos anuales de la entidad por persona trabajadora
Gastos anuales de la entidad por persona trabajadora
Nº de actos de conciliación a los que se cita a la entidad
Pesos de diferencia entre el salario más bajo de la entidad y el SMLV
Nº horas de formación por persona trabajadora
% de excedencias laborales concedidas sobre las solicitadas
% de reducciones/adaptaciones de jornada voluntaria concedidas sobre las solicitadas



<b>PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL</b>	
<b>Indicador</b>	
Consumo de energía eléctrica por persona trabajadora	
Consumo de gas natural por persona trabajadora	
Consumo de agua por persona trabajadora	
Nº de horas de formación en medio ambiente por persona trabajadora	
Nº de medidas medioambientales introducidas durante el último año	
Inversiones económicas en mejoras medioambientales	
Emisiones de CO2 por consumo eléctrico, gas y consumo de agua	
<b>PRINCIPIO DE COOPERACIÓN</b>	
<b>Indicador</b>	
% gasto en Publicidad, propaganda y relaciones públicas	
Nº de reuniones de la Dirección de la entidad con Administraciones Públicas	
Nº de presentaciones públicas	
Nº de Redes Sociales en las que participa la entidad	
Nº de Foros Públicos en los que participa la entidad	
Número de cargos electos ocupados en Redes Sociales	
Nº de convenios de colaboración formalizados con otras entidades sociales	
Nº de convenios de colaboración formalizados con entidades privadas	
% de gasto en compras a entidades no lucrativas	
% de ingreso por ventas a entidades no lucrativas	

<b>PRINCIPIO "SIN ÁNIMO DE LUCRO"</b>	
<b>Indicador</b>	
% de ingresos totales "vía subvenciones" respecto al total de ingresos	
% de ingresos "vía subvenciones" públicas respecto al total de ingresos	
% de ingresos "vía subvenciones" privadas respecto al total de ingresos	
% de ingresos por donaciones respecto al total de ingresos	
% de ingresos por actividad productiva/mercantil	
% de ingresos por cuotas de usuarios y afiliados	
% de ingresos no incluidos en ninguno de los apartados anteriores	
% de ingresos generados por el cliente principal	
% de ingresos generados por el subvencionador principal	
Rentabilidad económica	
% de ingresos de la Administración Pública	
% de gasto en Seguridad Social respecto al gasto total	
% de gasto en IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS PARA LAS PERSONAS NATURALES respecto al gasto total	
% de gasto en MPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS PARA LAS PERSONAS JURÍDICAS respecto al gasto total	
% de retorno a las Administraciones Públicas en el año actual	
% costo de personal respecto al gasto total	

<b>PRINCIPIO DE COMPROMISO CON EL ENTORNO</b>
<b>Indicador</b>
Nº de empresas puestas en marcha durante el año actual
Nº de empresas de economía social puestas en marcha durante el año actual
Nº de empresas de inserción puestas en marcha durante el año actual
Nº de Asociaciones/Fundaciones puesta en marcha durante el año actual
Nº de empresas puestas en marcha en activo durante el año actual
Nº de empresas de economía social en activo durante el año actual nº
Nº de empresas de inserción en activo durante el año actual
Nº de Asociaciones/Fundaciones en activo durante el año actual
Importe medio aportado por la promotora al Capital Social de las empresas puestas en marcha
% del Capital Social de las empresas puestas en marcha aportado por la promotora
Nº personas en proceso de inserción contratadas
Nº de personas de acompañamiento social contratadas o subcontratadas
Nº personas de producción contratadas
Nº de personas en proceso de inserción incorporadas al mercado laboral normalizado durante el año actual
Nº de personas en proceso de inserción incorporadas en otras entidades sociales y solidarias durante el año actual
% de participación de la entidad promotora en el Capital Social
% de ingresos provenientes de la entidad promotora
% de cursos impartidos respecto al nº previsto
% de cursos dirigidos a personas en situación de exclusión impartidos respecto al número previsto
% de personas admitidas respecto al total de solicitudes recibidas
% de mujeres admitidas respecto al total de solicitudes de mujeres recibidas
% de mujeres admitidas respecto al total de solicitudes recibidas
% de personas en situación de exclusión admitidas respecto al total de solicitudes recibidas
% de personas que alcanzan el objetivo final de la formación
Duración media de los cursos impartidos en horas
Nº de horas de formación impartidas
Número de proyectos de cooperación para los que se consigue financiación anualmente
Financiación total destinada a proyectos de cooperación
% de financiación destinado a gastos directos conseguida para proyectos de cooperación
% de financiación destinado a proyectos que contribuyen al empoderamiento de las mujeres
% de financiación destinado a proyectos que afectan a necesidades estratégicas de mujeres
% de financiación destinados a actividades que fomenten específicamente la igualdad entre hombres y mujeres
Número de actividades de sensibilización y/o educación para el desarrollo llevadas a cabo
Importe de financiación destinados a sensibilización y/o proyectos de cooperación
Número de asistentes a los programas de sensibilización y/o educación para el desarrollo
% de financiación de proyectos de sensibilización y/o cooperación al desarrollo destinados a temas de género
Número de redes y organizaciones sociales en las que se participa

**Fuente: Elaboración Propia**



# Capítulo 7

PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN



# Capítulo 7

## PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### 7.1 Articulación al Sistema Municipal de Planeación

Articulación del Plan Decenal de Economía Social y Solidaria al Sistema Municipal de Planeación (SMP).

#### 7.1.1 Marco Regulatorio y de Política

La planeación del desarrollo económico y social en Colombia, tuvo un gran auge con posterioridad a la promulgación de la nueva Constitución de Colombia en 1991, en correspondencia con la democratización de los gobiernos territoriales (Municipales y departamentales, trayendo como consecuencia un nuevo ordenamiento normativo del ejercicio de la planeación en estas escalas de gobierno.

La misma Constitución, en el artículo 340, sentó las bases para una planeación participativa en Colombia, creando el Consejo Nacional de Planeación, integrado por representantes de las entidades territoriales y de los sectores económicos, sociales, ecológicos, comunitarios y culturales, de carácter consultivo y como foro para la discusión del Plan Nacional de Desarrollo, cuyos miembros serán designados por el Presidente de la República de listas que le presenten las autoridades y las organizaciones de las entidades y sectores referidos en el artículo.

En el artículo 342, estableció que la correspondiente ley orgánica reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá los mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos de los presupuestos oficiales.



Por su parte la Ley 152 de 1994, orgánica de la planeación en Colombia, estableció en su artículo 5°, el contenido de la parte general del Plan de Desarrollo que contendrá lo siguiente:

- Los objetivos nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo según resulte del diagnóstico general de la economía y de sus principales sectores y grupos sociales;
- Las metas nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo y los procedimientos y mecanismos generales para lograrlos;
- Las estrategias y políticas en materia económica, social y ambiental que guiarán la acción del Gobierno para alcanzar los objetivos y metas que se hayan definido;
- El señalamiento de las formas, medios e instrumentos de vinculación y armonización de la planeación nacional con la planeación sectorial, regional, departamental, municipal, distrital y de las entidades territoriales indígenas; y de aquellas otras entidades territoriales que se constituyan en aplicación de las normas constitucionales vigentes.

Con el fin de armonizar la planeación municipal con el sistema nacional de planeación, con la Ley 152 de 1994 y con la propia Constitución Colombiana, el Municipio de Medellín ha desarrollado una normatividad que ha transitado, desde el Acuerdo 43 de 1996, hasta el Acuerdo 43 de 2007, que en su artículo 4º establece que el Sistema de Planeación de Medellín se inscribe en el contexto del Sistema Nacional de Planeación de acuerdo con los principios de concurrencia, subsidiaridad y complementariedad y que además, el Plan de Desarrollo Municipal servirá de eje central para la formulación de los Planes Sectoriales, Zonales y otros planes que se establezcan.

En el artículo 7º del Acuerdo 43 de 2007 establece que el Sistema Municipal de Planeación articula la normatividad, la dirección de todas las dependencias municipales, centrales y descentralizadas y las relaciones con los actores sociales, con el propósito de lograr un desarrollo auto sostenible, integral, planeado y participativo, por el Municipio de Medellín para la ciudad. Incorpora las instancias y autoridades de planeación, los organismos de ejecución, administración y control y los organismos de la comunidad me-

dian­te meca­nis­mos de in­for­ma­ción y par­ti­ci­pa­ción y asig­na com­pe­ten­cias y res­pon­sa­bi­li­da­des.

Así pues, el SMP es la con­fluencia ordenada y articulada de las diferentes instancias, autoridades e instrumentos de planeación que orientan la acción del Municipio hacia el cumplimiento eficiente y eficaz de sus fines esenciales.

El artículo 22º del mismo Acuerdo 43, establece que el Consejo Territorial de Planeación es un órgano consultivo de carácter colegiado que se constituye en el principal espacio para la participación ciudadana en el proceso de planeación y en el artículo 23 define que el Consejo Territorial tendrá representación del sector solidario de la economía.

Por su parte en el párrafo del artículo 7 del Acuerdo 41 de 2011, que define la política de economía social y solidaria, establece que la construcción y desarrollo de las líneas de cada componente definido en esta política, deberán responder a procesos participativos y de concertación con los organismos de representación e integración, al igual que con las redes solidarias y empresariales de las orga-

nizaciones y empresas de la economía social y solidaria, con lo cual interpretamos la necesidad de establecer un mecanismo de coordinación, concertación, negociación y elaboración técnica en cada una de las líneas definidas en el Plan Decenal (PESS), para lo cual el Decreto 0486 estableció en su artículo 14 las comisiones de trabajo del Consejo Consultivo para cada una de las líneas temáticas de la política y del Plan Decenal de Economía Social y Solidaria

En el segundo párrafo del artículo 7 del mismo acuerdo, se define que para articular el Consejo Consultivo de Política Pública de Economía Social y Solidaria al Consejo Municipal de Política Social para la Equidad del Municipio de Medellín – COMSE y al Consejo Municipal de Empleo y Productividad, tendrá un representante permanente en estos organismos.

Finalmente el artículo 8 establece como instrumentos para la implementación de la política pública, la Línea Base, el Diagnóstico Rápido Participativo, la caracterización de las organizaciones sociales y solidarias, la elaboración del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria y su correspondiente Plan de Acciones Afir-



mativas para facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A su vez, el Decreto Reglamentario 0486 de 2015 precisa estos instrumentos en su artículo 15, previendo la formulación posterior al Plan Decenal, del Plan Estratégico de mediano plazo (5 años) y el Plan de Acción Anual, el Plan Financiero y de Cooperación Internacional, el Plan de Medios y Comunicaciones, el Plan de Formación y Capacitación y el Plan de Evaluación y Mejoramiento.

### **7.1.2 Situación del Plan Decenal en el Sistema Municipal de Planeación**

El Plan Decenal de Economía Social y Solidaria (PESS), es un plan estratégico sectorial, es decir un instrumento de planeación del sector, y como tal, una vez aprobado hará parte integral del SMP, de ahí que en su formulación es necesaria su articulación a las diferentes instancias, autoridades e instrumentos allí contemplados.

Esta relación entre PESS y SMP deberá permitir dar cumplimiento, entre otros, al mandato del parágrafo

del artículo 7 del Acuerdo 41 de 2011, que ordena la articulación del Consejo Consultivo de Economía Social y Solidaria con el Consejo Municipal de Política Social para la Equidad (COMPSE) y con el Consejo Municipal de Empleo y Productividad que son instancias de planeación dentro del SMP.

El PESS también debe articularse a otros instrumentos de planeación de mayor jerarquía como el Plan de Desarrollo Metropolitano (Valle de Aburrá), el Plan Departamental de Desarrollo, el Plan Regional de Competitividad para Medellín y Antioquia, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país, paz, equidad y educación”

Cabe anotar que la reciente actualización de los Planes de Desarrollo Local (PDL) para las 16 comunas y los cinco (5) corregimientos del Municipio de Medellín contempla en cada uno de ellos, como Línea, programa o componente, una estrategia económica, en la que la Economía Social y Solidaria para el Desarrollo Humano, ocupa un lugar importante.

La articulación del PESS al Sistema Municipal de Planeación, plantea la necesidad de integrarse a los instru-

mentos, instancias y autoridades de participación, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, definidas en el Acuerdo 43 de 2007 y a reformas y reglamentaciones vigentes y en curso, razón por la cual se hace necesario definir las interrelaciones entre las instancias definidas por el Acuerdo 41 de 2011, referidas a:

- La existencia y operatividad del Consejo Asesor de Política Social y Solidaria como instancia asesora del Municipio de Medellín en la adopción, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública de economía social y solidaria y de los instrumentos de planeación y gestión que se desarrollen.
- La articulación con el Consejo Municipal de Planeación, en el que el sector solidario tiene representación.
- La presencia del sector solidario en el Consejo Municipal De Política Social – COMSE.
- La presencia del sector solidario en el Consejo Municipal de Empleo y Productividad.
- La definición de la Secretaría Técnica del Consejo Asesor, a cargo de la Secretaría de Desarrollo Econó-

mico.

- La orientación, planeación, seguimiento y evaluación de la política pública a cargo el Departamento Administrativo de Planeación
- La definición de la Gerencia del PESS, que deberá ser provista en el marco de la gestión del Plan Decenal.
- Las coordinaciones de las líneas estratégicas, de “Educación y Cultura”, “Fortalecimiento técnico y financiero”, Integración y redes solidarias” y “comunicaciones solidarias”, que se desprenderán de las comisiones de trabajo correspondientes a cada una de ellas
- La presencia nacional y departamental en el Consejo Asesor.

### **7.1.3 La estrategia de gestión del Plan Decenal - PESS**

Habida consideración del marco regulatorio y de políticas de planeación y gestión del desarrollo sectorial y territorial, se hace necesario construir agendas de gestión, que permitan asegurar la financiación, ejecución, seguimiento y evaluación, así como la reformulación y actualización del PESS, considerando principalmente las siguientes agendas:



- Agendas de formulación, concertación, gestión, evaluación y seguimiento del Plan Decenal y los planes de mediano plazo y los planes de acción anuales.

Es necesario establecer agendas concertadas de gestión del desarrollo social y solidario, que permitan la interacción entre el sector y el Plan de desarrollo Municipal, en dos momentos:

- Durante la formulación y aprobación del PDM: Programas de gobierno, plan de desarrollo, consulta sectorial del DAP, consulta en los Consejos Territoriales de Planeación – CTP, debates en el Concejo Municipal.
- Durante la ejecución del PDM: Seguimiento de la inversión pública, Sistema General de Participaciones, Sistema de Regalías, Ciencia, Tecnología e Innovación, Seguimiento al POT, Plan operativo anual de inversiones.
- Relación con las Autoridades de Planeación y desarrollo (dependencias, Alcaldía, AMVA, Gobernación de Antioquia, Gobierno Nacional)

En esta agenda es necesario definirle las autoridades de gestión con quienes

se van a establecer relaciones y que deben estar estrechamente articuladas al Sistema Municipal de Planeación y en particular al Consejo Asesor de Economía Social y Solidaria:

- Apoyo y seguimiento del DAP.
- Apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Presencia en comités interinstitucionales y en instancias sectoriales públicas y regionales de coordinación.
- Articulación entre instancias gremiales y empresariales del sector solidario, con entidades municipales de planeación (gremios, asociaciones, cooperativas, Consejo Territorial de Planeación).

Se deben apoyar las Instancias de gestión que se van a mantener, en especial:

- Relación con las Juntas de acción Comunal –JAC.
- Gestión del Presupuesto Participativo y la Planeación Local: Presencia en los consejos comunales y corregimentales, Asambleas Barriales, Comisiones temáticas y equipos de gestión que se constituyan.
- Presencia en los Consejos Territoriales de Planeación – CTP.

- Suscripción del Pacto por la Innovación.
- Articulación, coordinación e integración de niveles de planeación local, municipal, sectorial, regional, departamental, nacional)

En esta articulación, se hace necesario afianzar instancias de coordinación, concurrencia y subsidiariedad, estableciendo:

- Esquemas de descentralización, desconcentración e integración de acciones en las escalas municipal, regional y nacional, asociada principalmente a grandes proyectos de intervención o a políticas nacionales o regionales para el sector social y solidario.
- Establecer referentes de planeación nacional, departamental, metropolitano y municipal, que permiten focalizar la planeación, formulación de proyectos y gestión del desarrollo, social y solidario.
- Articulación intertemporal y espacial del Plan Decenal, los planes quinquenales y los planes de acción para el desarrollo social y solidario, con otras instancias de planeación municipal, regional y nacional (Proyectos locales, de ciudad, regionales, estratégicos).

Para asegurar la articulación intertemporal y espacial de la política y la planeación social y solidaria a los planes sectoriales y territoriales, municipal, regional, de Ordenamiento Territorial, Departamental y Nacional, se hace necesario:

- Establecer un sistema de gestión de proyectos de desarrollo social y solidario, articulado a los bancos de las oportunidades, proyectos municipal, departamental y nacional de Inversión Pública.
- Establecer comisiones temáticas de trabajo intersectoriales y regionales para la gestión de proyectos, que permitan la concertación, negociación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Gestión de la financiación y la cooperación (autofinanciación, cofinanciación, cooperación nacional e internacional)

Se deben desarrollar acciones que permitan dar viabilidad financiera a los proyectos, considerando el establecimiento de escenarios de negociación como:

- Estrategias de autogestión y sostenibilidad solidaria.



- Asignación territorial y sectorial de la inversión pública, del Sistema General de Participaciones – SGP y del sistema General de Regalías.
- Mesas de dinero.
- Ferias de proyectos.
- Alianzas público – privadas y comunitarias.
- Coejecución y cofinanciación de proyectos locales y regionales.
- Fortalecimiento de capacidades de gestión sectorial (Desarrollo de normatividad, instrumentos de participación y de gestión, capacidad técnica y operativa, agenda de formación).

Finalmente, es necesario garantizar el desarrollo de capacidades como una estrategia compartida e integrada a escala municipal y regional, que aborde las siguientes acciones:

- Creación de grupos de desarrollo de políticas y normatividad.
- Creación de grupos interdisciplinarios para la formulación y gestión de planes, programas y proyectos de desarrollo de la economía social y solidaria.
- Creación del Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Comunal y Corregimental
- Gestión de participación.
- Fortalecimiento organizacional.
- Intercambio de experiencias.
- Capacitación y formación para el desarrollo.

### 7.1.3 Etapas de la gestión del Plan Decenal de Desarrollo de la Economía Social y Solidaria - PESS

Situándonos en la fase actual (Fase 3), de formulación del PESS, consideramos importante fijar las agendas propuestas anteriormente, en cada una de las fases subsiguientes de planeación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación, acogiendo las orientaciones de la institucionalidad Municipal para integrar el PESS a los procesos de desarrollo planificado del sector, así:

#### ***Fase cuatro: Definición del Plan***

- **Nivel político:** utilizar los mecanismos políticos institucionalizados para oficializar el Plan Decenal de la Economía Social y Solidaria e iniciar su ejecución con los contenidos presupuestarios y técnicos necesarios.
- **Nivel técnico:** Después de una valoración y ponderación de los

resultados de consulta y validación, se formula la versión final del Plan, la cual debe oficializarse.

- **Nivel participativo:** es necesario socializar y presentar públicamente el resultado final del proceso de consulta y validación: el Plan Decenal de Economía Social y Solidaria.

### ***Fase cinco: ejecución***

- **Nivel político:** deben existir mecanismos de reporte, retroalimentación e información periódica del proceso de ejecución del Plan a las autoridades políticas.
- **Nivel técnico:** debe existir una instancia que vigile el proceso de ejecución del Plan y tome decisiones a partir de los resultados del monitoreo. Cada uno de los sectores y actores involucrados asumen desde su competencia y compromiso las acciones que le corresponden en el Plan. En la ejecución del Plan se debe optar por procesos de descentralización para lograr un fortalecimiento en lo local.
- **Nivel participativo:** Participar en los espacios y mecanismos de control social y rendición de cuentas.

### ***Fase Seis: Evaluación***

- **Nivel político:** Los procesos de evaluación deben retroalimentar los procesos de toma de decisiones políticas e institucionales.
- **Nivel técnico:** Se debe realizar una evaluación a la parte inicial, procesal y final, teniendo en cuenta metas y plazos definidos. Es necesario trabajar en el fortalecimiento de los sistemas de información que permitan monitorear el avance en el logro de las metas. Aunque se haga un Plan a largo plazo, debe contener a su vez la posibilidad de hacer evaluaciones y readecuaciones operativas a corto plazo (de 1 a 2 años).
- **Nivel participativo:** Debe posibilitar una retroalimentación permanente entre los representantes del sector de la economía social y solidaria y la institucionalidad a partir del monitoreo de los representantes respecto a la acción estatal.



# Bibliografía y referencias

ABRAMOVICH, Víctor. Una aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo. En: Revista de la CEPAL. 2006.

ACIAMERICAS. Informe Especial. Recuperado en Agosto 18 de 2015 de <http://www.aciame-ricas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.

ACKOFF, Russell (2003) Planificación de la Empresa del Futuro (Creatina te corporales future); México, Editorial Limusa, Decimoséptima reimpresión.

Acosta, L. (2008). Evolución de la competitividad de las pymes del sector textil en Bogotá, para el subsector textil confecciones, en el periodo 2000 - 2005. Bogotá: Universidad de la Salle.

Acuerdo Municipal No 43 de 2007: ARTICULO 63º. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: Es una herramienta de gestión participativa de los recursos de inversión asignados a las comunas y corregimientos que hacen parte del presupuesto anual del Municipio.

AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA (GTZ). Guía práctica para llevar los ODM a su municipio. Disponible en Internet: <http://odm.colnodo.apc.org>

Alarcón, J. (2000). Beneficio social – Empresa social. Recuperado el 12 de junio de 2009, <http://www.limmat.org/ES/index/index.php?hmenu=wwd&menu=wwd2>

Albors, J y Molina X. (2001). La difusión de la innovación factor competitivo en redes organizativas. El caso de la cerámica valenciana. Economía Industrial N° 339, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>



Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL N° 82.

Alcaldía de Medellín. Informe Especial. Recuperado Agosto 15 de 2015 de [https://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://5510818f09965050fafd20978578b4b2>www.aciamericas.coop/IMG/pdf/market\\_insights\\_latinamerica\\_2014.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://5510818f09965050fafd20978578b4b2>www.aciamericas.coop/IMG/pdf/market_insights_latinamerica_2014.pdf)

Alemán, F. (2006) Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. Investigación y reflexión.

AMNISTÍA INTERNACIONAL. ¿Qué son los derechos económicos, sociales y culturales? Disponible en Internet: <http://www.amnesty.org>

ARANGO JARAMILLO, MARIO. Economía Solidaria, Una alternativa económica y social. – Medellín 2.000.

Atehortúa, A. y Padilla, M. (2005). Crisis del cooperativismo financiero en Colombia, 1996-1998 (1ra. Ed. 152p). Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

Banco Agrario de Colombia (2006). Financiamiento para la asociatividad. 19 de Junio de 2008. Disponible en: <URL: [http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006\\_10\\_24\\_10\\_30\\_0\\_BANCO%20AGRARIO.pdf](http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_30_0_BANCO%20AGRARIO.pdf)>

Barnard, Ch. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Principios de la actuación cooperadora (372p). Madrid: Instituto De Estudios Políticos.

Becattini, G. (2004). Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial. Economía Industrial, N° 359, España. Disponible en: <URL: <http://www.mityc.es>>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. (2007) <http://www.camamed.org.co/quees.html>

Castillo, D. (2000). Economía y sector solidario (2da ed, pp. 112 - 162). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Confederación de Cooperativas de Colombia. (1996). Presente y futuro de la política social (1ra ed., 347p). Bogotá: Gran Premio Editorial

Constitución Nacional de Colombia (1991)

Constitución Política de Colombia.  
Art. 58

COSENTINO, Francesco, PYKE, Frank y SENGENDERGER, Werner. (1996). Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts, OIT (Organización Internacional del Trabajo), Suiza.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2004). Caracterización de la información en las entidades del sector de economía solidaria. Recuperado el 11 de mayo de 2009, <http://www.dane.gov.co/files/>

DINI, Marco. (1997). Enfoques Conceptuales para el Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas, Mimeo, CEPAL, Santiago de Chile.

DOMÍNGUEZ, Nicolás (2001) Prospectiva de la investigación y el desarrollo tecnológico del sector petrolero al año 2025, "Anexo II, Modelo para la Elaboración de Prospectiva", IMP, México. Pág. 199-203

Evers, A. and J.-L. Laville. 2004. "Defining the Third Sector in Europe," in A. Evers and J.-L.

FUENTES, A. y SÁNCHEZ, G. (1989) "Metodología de la planeación normativa" Cuaderno de planeación y sistemas, No. 1, DEPFI-UNAM, México.

GABIÑA, Juanjo (1995) El Futuro Revisado, La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión, México, ALFAOMEGA GRUPO EDITOR.

GELMAN, Ovsei (1996) Desastres y Protección Civil, Fundamentos de investigación interdisciplinaria, Instituto de Ingeniería, UNAM, México.

Gibson-Graham, J.K. 2005. Post-Capitalist Politics. Minneapolis: University of Minnesota.

Giuseppe TATTARA y VOLPE, Mario. (2000). Las redes en los distritos industriales italianos: la Terza Italia - Depto. de Cas Económicas Universidad Ca' Foscari de.

GODET, Michel (1993) De la Anticipación a la Acción, Manual de Prospectiva, España, Propektiker- Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.

GODET, Michel (2000) La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, México, ALFAOMEGA GRUPO EDITOR.



Howard, Ted, Lillian Kuri, and India Pierce Lee. 2010. "The Evergreen Cooperative Initiative of Cleveland, Ohio." *A Sense of Place: Place-Based Grantmaking in Practice*.

Laville (eds.), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 11-42.

Ley 454 de 1.998, artículo 2.

LÓPEZ-CERDÁN RIPOLL, Carlos. (1999). "Distritos Industriales: Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Interempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria", *Espacios: Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*, Vol. 20, No. 2, Caracas, Venezuela, 1999, p. 59.

MAESO, Antonio y DALTON, Dae-mon. (1998). *Consortios de Exportación en el Uruguay: Experiencias Internacionales*, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, Uruguay.

MAGUL, Zamudio Yazmín (2003) *Planeación Prospectiva*. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS), IPN, Primera edición, México.

Miller, E. 2006. "A Map of the Solidarity Economy." *Dollars and Sense*, 266.

Moreno, J. (2002). *Economía y solidaridad*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Facultad de Ciencias Administrativas UNAD. (3ra ed). Bogotá: González Impresores & Cía Ltda.

Nazarko, J., Kuźmicz, K. A., Szubzda-Prutis, E., & Urban, J. (2009). The general concept of benchmarking and its application in higher education in Europe. *Higher Education in Europe*, 34 (3-4).

Nembhard, Jessica Gordon. 2004. "Cooperative ownership in the struggle for African American economic empowerment." *Humanity and Society* Vol 28, No. 3.

OSORIO RAMÍREZ, E.A. y otros. (2006). "Una aproximación Multiagente a los knowledge spillovers que se generan en un clúster Industrial" en *Contribuciones a la Economía*, mayo.

Ossa Escobar, Carlos. *Promoción del Sector Cooperativo y Propuesta para el Plan Nacional de Desarrollo*. Versión Preliminar presentada en el IX Congreso Nacional Cooperativo, Confecoop, Cartagena, septiembre de 2006

Owen, R. Los cinco hechos fundamentales, base del sistema racional. Cooperativismo y Desarrollo, (81), p. 25.

Roelants, B. y Hyungsik, E. (2014) COOPERATIVAS Y EMPLEO: un informe mundial. CICOPA. Recuperado en Octubre 21 de 2015 de [www.cicopa.coop/img/pdf/cooperativas\\_y\\_empleo\\_cicopa\\_es\\_\\_web\\_1\\_pagina.pdf](http://www.cicopa.coop/img/pdf/cooperativas_y_empleo_cicopa_es__web_1_pagina.pdf)

SALGADO R. EDGAR AUGUSTO. Nueva Visión de la Economía Solidaria. – Colombia 2.008.

SENAES, «Economía Solidaria. Otra economía acontece», Brasil, folleto institucional de divulgación

ZABALA SALAZAR, Hernando. La Economía Solidaria en el desarrollo de Antioquia, Medellín, FUNLAM 2004.



# Listado de cuadro y gráficos

<b>Cuadro 1:</b>	Políticas públicas relacionadas. ....	34
<b>Cuadro 2:</b>	Cifras de empleo cooperativo en todo el mundo por continentes y categorías – 2014 .....	54
<b>Cuadro 3:</b>	Tipos de Organizaciones solidarias en el país.....	59
<b>Cuadro 4:</b>	Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014. ....	60
<b>Cuadro 5:</b>	Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014 .....	61
<b>Cuadro 6:</b>	Distribución del número de empleados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014 .....	62
<b>Cuadro 7:</b>	Principales resultados financieros de la economía solidaria en Colombia, 2014.....	63
<b>Cuadro 8:</b>	Principales subsectores cooperativos 2011 - sector cooperativo colombiano - totales nacionales.....	64
<b>Cuadro 9:</b>	Economía solidaria en Antioquia 2012-2014 .....	74
<b>Cuadro 10:</b>	Distribución del número de Asociados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia, 2014 .....	74
<b>Cuadro 11:</b>	Distribución del número de Empleados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia, 2014 .....	75
<b>Cuadro 12:</b>	Proyección de ingresos y excedentes del sector solidario en pesos corrientes del 2012.....	143
<b>Cuadro 13:</b>	Participación por actor para la financiación del PESS 2016-2025 .....	144



<b>Cuadro 14:</b>	Asignación presupuestal por línea del PESS 2016-2025 .....	145
<b>Cuadro 15:</b>	Calificación y ponderación de los programas para la asignación de presupuesto .....	146
<b>Cuadro 16:</b>	Definición de indicadores del PESS 2016-2025.....	169
<b>Gráfico 1:</b>	Estructura documento Plan Decenal de Economía Social y Solidaria. ....	40
<b>Gráfico 2:</b>	Distribución de las cooperativas por sector en Europa.....	51
<b>Gráfico 3.</b>	Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014. ....	61
<b>Gráfico 4.</b>	Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014 .....	62
<b>Gráfico 5.</b>	Distribución del número de empleados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2014 .....	63
<b>Gráfico 6:</b>	Nº de Entidades en el sector Cooperativo en Colombia 2011.....	65
<b>Gráfico 7:</b>	Distribución número de Asociados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia .....	75
<b>Gráfico 8:</b>	Distribución número de Empleados a organizaciones de economía solidaria en Antioquia .....	75

# Anexos

## Anexo 1. Línea Conceptual

*Conceptos contemplados en el Acuerdo 41 de 2011 (Se acuerda que estos conceptos serán adoptados tal como están planteados en el Acuerdo)*

***Economía solidaria:*** Denomínese Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

***Economía del cuidado:*** La Ley 1413 del 2010, regula la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país y como herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas.

*Hace referencia al trabajo no remunerado que se realiza en el hogar, relacionado con mantenimiento de la vivienda, los cuidados a otras personas del hogar o la comunidad y el mantenimiento de la fuerza de trabajo remunerado. Esta categoría de trabajo es de fundamental importancia económica en una sociedad.*

***Cultura solidaria:*** Conjunto de principios, valores, filosofía, doctrina, ideologías, normas y demás rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan las organizaciones solidarias. Engloba las creencias, los conocimientos, tradiciones,



*costumbres, hábitos y las prácticas empresariales y económicas, además de las artes, las letras, la pedagogía y los modos de vida de los diversos componentes y procesos solidarios que comparten los individuos y las comunidades, y que surgen de la interrelación social que éstos desenvuelven en las organizaciones de autogestión y cooperación, generando patrones de comportamiento colectivos que establecen una identidad entre sus miembros, que los distingue de otra organización empresarial o social, por privilegiar, fundamentalmente, para su identidad, lógica y racionalidad, la presencia activa y determinante de las categorías económicas de Comunidad y Trabajo. La educación y formación en el emprendimiento social, barrial, rural, asociativo y solidario hacen parte de la cultura solidaria.*

**Enfoque de Derechos:** *El enfoque de derechos, parte de la concepción de Colombia, un Estado Social de Derecho y el Municipio, una parte integrante del mismo, que garantiza a ciudadanas y ciudadanos el ejercicio pleno de sus derechos, el desarrollo de sus potencialidades y reconoce en su territorio la existencia de la diversidad humana y la multiculturalidad, como una riqueza social. Significa un nuevo paradigma de participación ciudadana en la gestión de su propio desarrollo y en la gestión del control social. Implica también la movilización de la solidaridad ciudadana, de la cooperación de diversos sectores privados, sociales, locales e internacionales que potencian las acciones del desarrollo.*

**Enfoque diferencial:** *El principio de enfoque diferencial reconoce que hay poblaciones con características particulares en razón de su edad, género, raza, etnia, condición de discapacidad y víctimas de la violencia para las cuales el Municipio ofrecerá especiales garantías y esfuerzos encaminados a la eliminación de las situaciones de discriminación y marginación a través de acciones afirmativas.*

**Equidad de Género:** *Significa que mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.*

**Enfoque de Equidad de Género:** *Este enfoque se refiere fundamentalmente al cuestionamiento de las actuales relaciones desiguales e inequitativas de poder entre mujeres y hombres, que coloca a las mujeres y las niñas en desventaja frente a las oportunidades, el acceso*

*y control de los recursos y los beneficios del desarrollo y permite reconocer que la realidad es vivida de manera diferente por hombres y mujeres y cómo esa diferencia, todavía se trastoca en desigualdad, colocándolas en situación de desventaja.*

**Trabajo Decente:** *Según la OIT El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.*

**Empresas Sociales Solidarias:** *Son otras formas asociativas y solidarias de propiedad de la economía solidaria que como empresas producen bienes y servicios asumiendo las figuras jurídicas de asociaciones, corporaciones, empresas comunitarias, organizaciones comunales con visión empresarial, entidades autónomas sin ánimo de lucro, cuyo objeto social está orientado a facilitar la realización y goce efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de los ciudadanos/as y que para lograr dicha finalidad social producen riquezas colectivas y propiedad social, distribuyendo sus excedentes en cumplir su objeto para construir bienes públicos y generar balances sociales que contribuyen a la equidad y la inclusión de los sectores poblacionales en contextos de vulnerabilidad y discriminación.*

**Empresas de Economía Solidaria:** *Son las unidades económicas constituidas por una determinada asociación de personas, sin ánimo de lucro, en la cual los sujetos, que personifican las categorías económicas comunidad y trabajo, en calidad de usuarios, consumidores y productores, según el caso, son simultáneamente emprendedores, aportantes y gestores de la organización empresarial. Se constituye para satisfacer, preferentemente, las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario de acuerdo con los requisitos establecidos en el artículo 6 de la Ley 454 de 1998.*

## **1. Conceptos concertados por las personas delegadas al Consejo Consultivo, según aportes de los diferentes órganos de integración**

**Desarrollo:** *Es un proceso mediante el cual se produce una transformación de las estructu-*



ras (socio-económicas y culturales) de un determinado sistema, centrado en la búsqueda de altos niveles de bienestar para sus componentes sociales, presentando cambios radicales en lo cualitativo (a escala humana) y en lo cuantitativo (crecimiento); siendo un medio por el cual se satisfacen las necesidades humanas, utilizando racionalmente los recursos a su alcance y logrando la autodependencia del sistema.

*El Desarrollo, así concebido, es un propósito para mejorar la calidad de vida de las personas y ofrecer posibilidades de disfrute y confort; representa la búsqueda de la felicidad, como anhelo inherente a la naturaleza humana. Se hace desarrollo extendiendo al mayor número posible de seres humanos los progresos técnicos, científicos y culturales que propicien satisfactores a sus necesidades, todo acorde con la protección del medio ambiente.*

**Modelo de Desarrollo:** *Un modelo, desde el punto de vista de las ciencias sociales, se refiere a un sistema de conceptos relacionados que permiten representar abstractamente los hechos que se pretenden conocer, explicar o cambiar; esto es, vincula diversas variables de modo tal que se postule una relación entre ellas. Un modelo económico, por tanto, es una construcción teórica, definida por una determinada orientación ideológica, que vincula elementos diferentes y permite comprender los fenómenos económicos, explicar la forma en que suceden y hacer ciertas previsiones respecto de ellos.*

**Desarrollo sostenible:** *Según el Informe Brundtland (1987), Desarrollo Sostenible es “el que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, implicando el uso racional y el respeto hacia los recursos naturales y los ecosistemas, así como la regeneración del medio contaminado y la participación en la gestión de todos los agentes sociales.*

## **2. Este concepto fue adoptado por la Corte Internacional de Justicia, al resolver diferentes fallos, POR LO QUE SE CONVIERTE EN UNA ACEPCION UNIVERSAL Y JURIDICAMENTE ACEPTADA.**

**Economía social:** *La economía social es la parte de la economía integrada por empresas privadas que participan en el mercado (pero actuando con finalidades distintas a las estrictamente económicas), cuya distribución del beneficio y toma de decisiones no están directa-*

mente ligadas con el capital aportado por sus miembros sino que se encuentran subordinadas a la función social que desarrollan, de modo que se privilegia el interés general sobre el particular, utilizando mecanismos de participación democrática. El conjunto de organizaciones que se incluyen en la Economía Social constituyen un modelo empresarial alternativo a las sociedades mercantiles, pues poseen una filosofía diferente en cuanto a las formas de organización del trabajo y de los recursos de que disponen e Intentan dar respuesta efectiva a los problemas sociales (fundamentalmente al desempleo y la exclusión social).

**(Comisión Científica de CIRIEC-España, 1989)**

**Autonomía económica de las mujeres:** Se refiere a la capacidad de las mujeres para generar sus propios ingresos, decidir cuál es la mejor forma de hacerlo y de controlarlos, además de controlar su fertilidad y aprender a tramitar las violencias

**Comercio Justo:** Medio de asegurar que en los procesos productivos se respeten los derechos de los seres humanos (sociales y económicos) y la igualdad de género, no se utilicen mecanismos de explotación del trabajo y se adopten medidas y técnicas de desarrollo sostenible, buscando que los productores obtengan ingresos de forma justa con respecto al costo de los factores intervinientes. Con estas prácticas se establecen unas relaciones comerciales basadas en unos tratos dignos, directo y de respeto mutuo, con criterios no sólo económicos sino también sociales y ambientales. Se ha constituido en un movimiento social integrado por productores, comerciantes y consumidores que trabajan por un modelo más justo de intercambio, posibilitando el acceso de los productores más desfavorecidos al mercado y promoviendo el desarrollo sostenible **(Comisión de Ética de la Coordinadora de Organizaciones de Comercio Justo de España]**

**Consumo responsable:** Es un paradigma mediante el cual se orienta a los consumidores (último eslabón del sistema económico con un importantísimo poder) hacia un consumo consciente y responsable, para incidir en la marcha de la economía y del mundo de una forma directa, bajo el criterio que un consumo con estas características y orientado al fomento de actividades satisfactorias para la naturaleza y las personas, es una gran contribución y un decisivo instrumento de presión frente al mercado. (Guía de consumo responsable. Ayuntamiento de Granada)



**Competitividad:** Hace referencia a la eficiencia con que un país, una región o una unidad económica utiliza sus recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) disponibles para la producción de sus bienes y servicios, generando un equilibrio entre los costos de los factores, el costo final del producto, el proceso productivo mismo y la sostenibilidad, obedeciendo a las exigencias de los consumidores.

**Desarrollo endógeno:** Es un modelo de desarrollo, y principio sociológico, que potencia las vocaciones socio-económicas y culturales y las capacidades internas de una asociación de personas, una comunidad o una región, para fortalecerse a sí mismas y garantizar auto dinamismo económico, generando ingresos sostenibles para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus estamentos sociales. Implica una adecuada intervención económica, pero busca principalmente el desarrollo integral humano. Puede entenderse como un proceso de desarrollo desde adentro y hacia adentro, en el cual las interrelaciones con el medio externo (otros mercados, por ejemplo) se supeditan al propósito de desarrollo del grupo, la comunidad o el territorio.

**Desarrollo local:** Es el proceso mediante el cual la sociedad local logra fortalecer, dinamizar y articular acciones culturales, sociales, económicas y políticas para alcanzar mayores niveles de bienestar y calidad de vida de sus actores sociales. Considera a los actores del territorio como la base de su construcción, a la vez que potencia y capitaliza sus capacidades con estrategias concertadas en forma participativa.

**Territorio:** Conjunto de recursos y relaciones humanas, sociales, económicas y naturales que convergen en un espacio geográfico determinado. Desde el enfoque de las ciencias sociales, se entiende como el sistema (conjunto de interrelaciones) socio-ecológico que reúne la sociedad y el medio que ésta habita

**Política pública:** Es una acción gubernamental, producida y ejecutada en concierto con otros actores, que busca dar respuesta a demandas variadas de la sociedad (grupos poblacionales específicos o grupos de interés con alguna fuerza en el escenario público), mediante el cual se da uso a recursos que se encuentran en manos del Estado. Son pertinentes en tanto sean instrumentos efectivos para dar respuestas a tales demandas y problemas. Buscan intervenir una realidad dada (social, económica, política o cultural) que se asume como inadecuada, en la cual

*el Estado puede y debe intervenir (como resultado de su influencia en la definición de dichas situaciones, generalmente en cumplimiento de un postulado constitucional). En este proceso, el Estado asume un rol dinámico haciendo un reconocimiento de dichas realidades, con base en una interacción con los grupos sociales que sufren las consecuencias de aquella situación inadecuada, de tal forma que puedan producirse alternativas y acciones para darles solución.*

**Finanzas solidarias:** *Proceso por el cual se posibilita el acceso a medios financieros a sectores de población no atendidos por el sistema financiero, favoreciéndoles en tasas de interés y con facilidades de trámite, basados en una cultura solidaria y en acciones de educación financiera. Estos procesos son realizados principalmente por empresas sin ánimo de lucro. Estas operaciones han sido frecuentes en las cooperativas, en los fondos de empleados y corporaciones con este propósito específico; las mutuales han iniciado un proceso de puesta en escena del modelo de micro-finanzas mutualistas que estimulan el ahorro con sentido social y lo aplican para créditos que ayudan a solucionar necesidades de los asociados.*

**Fortalecimiento:** *Proceso de mejoramiento organizacional que parte del diagnóstico y reconocimiento de las problemáticas de unidades productivas en formación y que mediante una metodología de acompañamiento determina planes y procedimientos, en los órdenes financiero, administrativo, productivo, legal y de comercialización, que permitan la autonomía organizacional, mejores niveles de desempeño productivo, articulación a cadenas productivas y mejoramiento de indicadores organizacionales.*

**Consolidación:** *Conjunto de actividades administrativas, científicas y tecnológicas que permiten un mejoramiento continuo de la organización empresarial.*

**Asociatividad:** *Proceso que hace posible la creación de una Asociación Humana. Es la unión de personas que se comprometen a realizar esfuerzos personales para obtener beneficios comunes. También comprende todas aquellas acciones y mecanismos de acción conjunta y cooperación que contribuyen a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva, mediante el cual se comparten necesidades y propósitos comunes; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.*



**Micro finanzas:** Proceso de provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza (u organizaciones constituidas por ellos), quienes generalmente están excluidas del sistema financiero formal. Se concretiza mediante la prestación de servicios financieros (ahorro, crédito, seguros y similares) de menor cuantía, especialmente dirigidos a financiar proyectos económicos de auto-sostenimiento personal, familiar o grupal. En sentido estricto, es una actividad por la cual se realizan operaciones financieras de pequeña escala dirigidas al otorgamiento de recursos económicos para individuos, grupos o comunidades de bajos ingresos, generalmente de carácter marginal e informal, buscando su inclusión productiva en los circuitos económicos.

**Redes:** En sentido general, es un conjunto de dispositivos (tangibles, organizacionales y de conocimiento) interconectados físicamente que comparten recursos y que se comunican entre sí a través de reglas (protocolos) de comunicación. Es, pues, un conjunto de entidades (objetos, organizaciones, personas, etc.) interconectadas, que permite que circulen elementos materiales e inmateriales entre ellas, según reglas bien definidas. En el mundo de lo social, son aquellas estructuras, por las cuales diversos individuos mantienen distintos tipos de relación (familiares, de vecindad o de amistad, económicas, sociales, culturales, políticas, etc.).

**Redes sociales y solidarias:** Es un proceso de integración económica y social mediante el cual las partes se unen voluntariamente para aumentar sus capacidades de intervención social. Están basadas en principios de participación, solidaridad, equidad, democracia, inclusión e igualdad.

**Circuito económico solidario:** Conjunto armónico de unidades económicas de diferente nivel que se integran con base en criterios de funcionalidad, racionalidad y responsabilidad, orientadas a crear, en un espacio específico (sectorial o territorial) una interconexión económica (red) entre diferentes agentes productivos, estableciendo un proceso organizado de actividades y vocaciones económicas de una comunidad (o territorio) y los estamentos que la constituyen, en función de la generación y distribución de riqueza y bienestar sociales.

**Unidad Productiva Asociativa:** Es un grupo de personas (mínimo cinco) que se asocian para desarrollar una actividad económica empresarial sin ánimo de lucro, a través de la producción de bienes y servicios competitivos en el mercado. Su propósito es la generación de

*ingresos para la reinversión y la distribución equitativa de los excedentes económicos generados, buscando auto sostenibilidad, sustentabilidad y beneficio para sus asociados y la comunidad de la cual hacen parte.*

**Encadenamiento Productivo:** *Conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en toda la cadena de un proceso productivo dado (entendido como provisión de insumos y materias primas, elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio, hasta su consumo final), que participan articuladamente en actividades que generan valor agregado, basados en el desarrollo de espacios de concertación que se orientan a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.*

**Empresas Sociales con enfoque de género:** *Son entidades que responden a las necesidades económicas, sociales, culturales y políticas priorizadas por la comunidad, por un grupo humano determinado (las mujeres), en el marco de un territorio específico, que contribuyen a la realización y accesibilidad de sus derechos.*

**Trueque:** *Intercambio de productos entre los mismos productores, sin la intervención de los intermediarios comerciales. Es una alternativa a los mercados condicionados por el dinero convencional, generando relaciones comunitarias y de confianza entre productores y consumidores.*

**Educación Solidaria:** *Proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias, también orientado a consolidar los procesos de desempeño empresarial y a mejorar las potencialidades de los diferentes estamentos sociales (asociados, administradores y dirigentes), participantes de una empresa de economía solidaria. (Directiva 031 de 2.000)*

**Integración:** *Uno de los principios del cooperativismo y del mutualismo, mediante el cual se buscan unir esfuerzos de las diferentes organizaciones para hacer sostenible el proyecto transformador, generando un sistema de relaciones de confianza y colaborativas que coadyuva al fortalecimiento y el desarrollo de las ventajas competitivas de las diferentes organizaciones*



**Interoperación.** *Proceso de conexión e interdependencia horizontal entre diferentes unidades productivas de economía solidaria, para intercambiar bienes y servicios o para construir cadenas productivas o circuitos económicos en un mismo espacio geográfico y/o sector económico.*

**Caracterización:** *Identificación de variables jurídicas, administrativas y sociológicas que permiten el reconocimiento de diferentes condiciones asociadas al potencial productivo de un grupo humano, una comunidad, un territorio o una organización; comprende, igualmente, el reconocimiento de la población participante de dichos espacios, precisando variables sociodemográficas diversas (estrato, residencia, género, edad, vínculos laborales, ingresos, escolaridad, cobertura de necesidades básicas, vivienda, entre otros).*

**Acompañamiento empresarial:** *Proceso de intervención de agentes externos (gubernamentales, académicos o privados) con ciertos niveles de especialización, para contribuir a la consolidación de una determinada organización empresarial.*

*Estos agentes desempeñan un papel relevante siempre y cuando se cumpla el principio de respecto e interacción con los grupos promotores, ya que no son los agentes externos los que construyen la visión del desarrollo y mucho menos quienes la hacen realidad.*

**Desarrollo de la comunidad:** *Conjunto de acciones y relaciones que se producen en un espacio comunitario, articuladas en torno a necesidades, problemáticas y posibles soluciones, que concitan la intervención colectiva de diferentes agentes sociales (instituciones gubernamentales, movimiento social, organizaciones y personas), para transformar una realidad dada mediante un proceso participativo que de cómo resultado unas mejores condiciones de vida en dicho espacio.*

**Medidas afirmativas** *"Acciones afirmativas son estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de medidas que compensen o corrijan las discriminaciones resultantes de prácticas o sistemas sociales. Tienen carácter temporal, están justificadas por la existencia de la discriminación secular contra grupos de personas y resultan de la voluntad política de superarla" (Suplecy, 1996; 4-1; p.131).*

**Empresarialidad:** Área del saber que reúne los conocimientos referentes a la creación del empleo desde su génesis, pasando por los estudios para el fortalecimiento (productividad y competitividad), permanencia y mejoramiento del mismo. Se puede considerar como el despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea, o capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

**Empresarismo social:** El empresarismo social surge ante la necesidad de hacer auto-sostenibles y competitivas las acciones que desde las comunidades se realizan para suplir sus carencias, las cuales por lo general se ejecutan en una relación de dependencia de agentes externos como producto del asistencialismo. El empresarismo social se enmarca en el concepto de bienestar humano, donde la centralidad está en la persona, lo que implica la estructuración de empresas que se propongan transformaciones sociales.

**Promoción:** Conjunto de acciones políticas, jurídicas, administrativas y técnicas que combinan metodologías acordes al contexto, con el propósito de alcanzar un objetivo específico, en un territorio o entre un grupo social determinado.

**Capital social:** Conjunto de recursos o activos acumulados en el tiempo por parte de los grupos humanos, bienes socio-emocionales arraigados y valorados en la interacción; contruidos cultural, territorial e históricamente, a partir de relaciones y vínculos que los individuos establecen con responsabilidad social, encontrando un sostén colectivo en la toma de decisiones, en los acuerdos y en las acciones que responden a intereses y necesidades, y de los que depende la productividad del capital social en sus formas física, financiera, humana y natural.

(Revista Semestre Económico, Universidad de Medellín, No. 21, 2008. Resultados de investigación sobre capital social en Medellín, Grupo Investigadores FUNLAM).

**Escenarios prospectivos:** Conjunto formado por la descripción de una situación futura y una trayectoria de eventos que permiten superar la situación origen, mediante determinar las variables claves de las posibles tendencias, comprender el origen o pasado de dichas variables y analizar las posiciones y estrategias de los actores involucrados.



**Innovación:** Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio) de un proceso de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación 2005)

**Redes Empresariales:** Son un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas en el que participan de manera voluntaria para obtener objetivos comunes, manteniendo su autoría administrativa e independencia jurídica.

La red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura.

Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red, a una red de barrio o de una clase en una escuela, hasta una red internacional. Puede haber igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes con objetivos específicos (Dabas, 2004).

**Redes empresariales solidarias:** La Economía Social Solidaria y sus redes productivas pretende explicar a muy grandes rasgos el funcionamiento de una manera o tipo de economía: Producción, Distribución, Intercambio, Consumo, Ahorro y Reinversión de Excedentes; lo cual partiendo del contexto local pueda establecer un entramado de redes mediante las cuales se pueda materializar las esferas antes indicadas de este tipo o forma de economía.

La Economía Social Solidaria, los tipos de empresas y las nuevas relaciones sociales de producción y distribución están soportadas por un conjunto de principios; tales como: la solidaridad, la complementariedad, la cooperación, la equidad, la igualdad, principios que le dan el molde perfecto en la construcción de un nuevo modelo productivo y de construcción de hombre y sociedad nuevos donde se rompa con la relación histórica capital-trabajo para invertir esta fórmula y lograr la emancipación del trabajo y colocar su creatividad en función de la liberación del mismo y no de su propia opresión.

**Clúster:** "Los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interre-

*lacionadas que actúan en una determinada actividad productiva. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes. También incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, centros de estudio, proveedores de capacitación, entidades financieras, agencias encargadas de fijar normas, asociaciones de comercio, de educación, información, investigación y desarrollo y apoyo técnico". (Michel Porter)*

**Línea base del plan decenal:** *Según el DANE "La línea base es un conjunto de indicadores estratégicos seleccionados que permiten hacer seguimiento, evaluación y rendición de cuentas a políticas públicas, planes, programas y proyectos.*

*Su característica principal es que permite comparar los logros o avances que se hayan hecho respecto a un año de referencia; en otras palabras, la línea base proporciona la información necesaria para que los encargados del proceso decisorio puedan medir el desempeño posterior de las políticas, programas y proyectos, comparando reiterativamente el transcurso y desarrollo del proyecto, respecto al inicio de dicha política. No obstante, aunque la línea base se refiere a indicadores, su estructuración tiene como punto de partida el aprovechamiento y la utilidad de la información"*

**Diagnóstico Rápido Participativo:** *El método DRP (Diagnóstico Rural Participativo o Diagnóstico Rápido y Participativo) es un enfoque de investigación social y participación que se emplea en acciones de desarrollo desde los años ochenta. Se basa en una serie principios y técnicas suficientemente probadas que aseguran el rigor y la calidad del proceso. Las técnicas empleadas permiten extraer información y propuestas de interacción consensuadas entre los grupos implicados.*

### **Características del DRP**

- *Asume el conocimiento que tiene la población como punto de partida.*
- *Es un proceso de aprendizaje mutuo entre los investigadores externos y la población.*
- *Es un método semiestructurado y flexible.*



- *Facilita el trabajo de equipos multidisciplinares.*
- *La garantía del resultado depende de la capacidad para utilizar adecuadamente los instrumentos en que se basa.*

**Plan Decenal:** *Es un plan de desarrollo no vinculante desde la ley, pero si cuenta con la voluntad del conjunto del sector social y solidario para su elaboración, con una duración para su desarrollo de 10 años de los programas y proyectos que serán construidos de manera colectiva, estos deberán obedecer a los componentes del Acuerdo 41 de 2011. El Plan Decenal generara el desarrollo cualitativo y cuantitativo de la economía social y solidaria en Medellín, con un horizonte claro en la construcción de valor económico solidario y la constitución de ciudadanía solidaria para las personas asociadas y toda la población en general a través de estrategias como los circuitos económicos solidarios y las diversas formas de integración.*

**Prospectiva:** *La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretudo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. "Instituto de prospectiva Estratégica (Europa 2007)*

**PRODES:** *Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes®), liderado por Acopi Antioquia e inmerso en la estrategia Clúster, es un trabajo que apunta a crear cultura productiva e innovadora en las micro, pequeñas y medianas empresas, optimizando sus procesos en el corto, mediano y largo plazo. También permite intervenirlas de manera individual y colectiva, dado que es una herramienta transversal de las organizaciones competitivas. Es una figura asociativa que busca fortalecer un mismo sector económico a través del desarrollo de proyectos productivos, los procesos de formación y la generación de confianza entre los empresarios.*

# Un proceso **incluyente** para dinamizar la Economía **Social** y Solidaria

**Construido con el sector de la Economía Social y Solidaria**



En convenio con:



Alcaldía de Medellín

Medellín  
todos por la vida

