

**Análisis Estratégico y Prospectivo del Sector Solidario del Municipio de Ocaña, hacia el  
año 2034**

**Jesús Alberto Álvarez Arévalo**

**Elizabeth Benavides Carrascal**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**

**Maestría en Administración de Organizaciones**

**Ocaña**

**2018**

**Análisis Estratégico y Prospectivo del Sector Solidario del Municipio de Ocaña, Hacia el  
Año 2034**

**Jesús Alberto Alvarez Arévalo**

**Elizabeth Benavides Carrascal**

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de Magister en Administración de  
Organizaciones**

**Asesora: Mag. Omaira Manzano Durán**

**Línea de Investigación: Pensamiento Prospectivo y Estratégico**

**Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios ECACEN**

**Maestría En Administración De Organizaciones**

**Ocaña**

**2018**

## **Agradecimientos**

Los autores del proyecto dan sus agradecimientos a Dios y Espíritu Santo por ser fuente inspiradora en el desarrollo de la temática planteada, a nuestra familia, por su apoyo incondicional y a todos los amigos, que nos impulsaron a la terminación de esta obra para beneficio de la comunidad Ocañera.

## Tabla de Contenido

Descripción del problema .....	3
Justificación .....	7
Objetivos .....	8
Cobertura, Alcance e Impacto de la Investigación .....	9
Marco Histórico. ....	10
Marco Teórico.....	13
Marco Conceptual.....	16
Estrategias. ....	16
Prospectiva. ....	17
Análisis Estructural. ....	20
Diagnóstico organizacional.....	20
Economía solidaria.....	23
Organizaciones solidarias de desarrollo. ....	24
Organizaciones no gubernamentales.....	24
Marco geográfico.....	27
Marco Legal .....	28
Tipo de Estudio.....	30
Población y Muestra .....	30
Población.....	30
Muestra. ....	31
Técnicas para la recolección de la información .....	31
Procedimiento para el análisis de la información. ....	32
Estado del arte y diseño del diagnóstico organizacional .....	34
Diagnostico organizacional.....	47
Método Delphi.....	50
Método Micmac .....	50
Método Mactor.....	92
Escenario apuesta, como elemento de análisis prospectivo .....	107

Agrupación de variables por categorías .....	108
Situación dentro de un periodo de 15 años. . . . .	109
Identificación de actores de enlace. ....	110
Informe Técnica de ejes de Schwartz. ....	110
Escenario apuesta.....	112
Matrices del plan estratégico .....	118
Conclusiones.....	130
Bibliografía.....	132

## Lista de tablas

Tabla 1 Listado de Fortalezas y Debilidades.....	47
Tabla 2 Listado de Oportunidades y amenazas.....	47
Tabla 3 Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	48
Tabla 4 Procesos de planeación .....	50
Tabla 5 Fortalezas e impacto.....	52
Tabla 6 Debilidades e impacto .....	55
Tabla 7 Oportunidades e impacto.....	57
Tabla 8 Amenazas e impacto.....	59
Tabla 9 Entidades con planes .....	61
Tabla 10 Ejecución y Seguimiento a planes .....	63
Tabla 11 Actores que intervienen en el Sector solidario .....	64
Tabla 12 Alternativa de desarrollo .....	66
Tabla 13 Opciones escogidas.....	67
Tabla 14 Alcance de la actividad .....	68
Tabla 15 Proveedores de insumos, materias primas o servicios .....	69
Tabla 16 Descripción de factores y variables estratégicas.....	72
Tabla 17 Matriz de influencias directas.....	79
Tabla 18 Variables utilizadas en el método mic mac .....	81
Tabla 19 Estabilidad a partir del MID .....	82
Tabla 20 Actores del sistema.....	92
Tabla 21 Lista de objetivos de cada actor .....	94

Tabla 22 Capacidad de actores para llevar a cabo los objetivos.....	102
Tabla 23 Listado de objetivos viable para el desarrollo del Sector solidario en el Municipio de Ocaña.....	103
Tabla 24 Cuadro de Mínimos y Máximos.....	109
Tabla 25 Matriz DOFA.....	118
Tabla 26 Matriz de desarrollo del Sector solidario .....	121
Tabla 27 Estrategia de Transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios .....	123
Tabla 28 Estrategia de Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto.....	126
Tabla 29 Estrategia de Alianzas con otros entes del sector .....	128

## Lista de figuras

Figura 1 Modelo de prospectiva estratégica – Metodología .....	14
Figura 2. Mapa Municipio de Ocaña .....	27
Figura 3. Procesos de Planeación.....	51
Figura 4. Fortalezas e impacto .....	53
Figura 5. Debilidades e impacto.....	56
Figura 6. Oportunidades e impacto .....	58
Figura 7. Amenazas e impacto .....	60
Figura 8. Entidades con planes.....	62
Figura 9. Ejecución y Seguimiento a planes .....	63
Figura 10. Actores que intervienen en el Sector solidario .....	65
Figura 11. Alternativa de desarrollo.....	66
Figura 12. Opciones escogidas.....	67
Figura 13. Alcance de la actividad .....	69
Figura 14. Proveedores de insumos, materias primas o servicios.....	70
Figura 15. Plano de Influencias / dependencias directas ( .....	83
Figura 16. Gráfico de Influencias directas .....	85
Figura 17. Plano de influencias / dependencias Indirecto.....	86
Figura 18. Gráfico de Influencias Indirectas .....	87
Figura 19. Plano de Influencias /dependencias directas Potenciales.....	88
Figura 20. Gráfico de Influencias directas potenciales (.....	89
Figura 21. Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales.....	90
Figura 22. Gráfico de influencias indirectas potenciales (.....	91



Figura 23. Plano de influencias y dependencia entre actores.....	96
Figura 24. Histograma de relaciones de fuerza MIDI .....	97
Figura 25. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO .....	98
Figura 26. Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO) .....	100
Figura 27. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO .....	101
Figura 28. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1 .....	104
Figura 29. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2 .....	105
Figura 30. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3 .....	106
Figura 31. Plano de desplazamiento entre actores .....	107
Figura 32. Informe Técnica de ejes de Schwartz .....	111
Figura 33. Ejes de Peter Schwartz.....	111
Figura 34. Escenario apuesta.....	117

## Resumen

La prospectiva de la organizaciones solidarias en el municipio de Ocaña, se desarrolló a través de un grupo de empresas del sector, que tienen como misión la solidaridad, punto de partida de su quehacer empresarial; realizando con ellas un trabajo de campo en el que se pudieron detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego ser insertas en una matriz de análisis estructural, dada en el método Micmac, arrojando una serie de gráficas y figuras en las cuales se pueden determinar los niveles de influencia y dependencias de las distintas variables claves del procesos prospectivo; además se identificó los actores claves que intervinieron en el sector solidario, así como los objetivos que cada uno desarrolla, incluyéndolos en el método mactor, del cual se establecieron las convergencias y divergencias entre ellos, conllevando a la creación de dos categorías especiales para el establecimiento de los escenarios, denominadas categoría organizacional y educación.

Por otra parte se aplicó el Modelo de prospectiva estratégica, planteado por Mojica, en el que se siguen una serie de pasos para poder establecer los escenarios deseables, para la puesta en marcha de su plan estratégico visionado a 15 años.

Por tanto, en el trabajo se ha adoptado un esquema, en el que se vislumbra que una buena educación solidaria, con unas bases empresariales, específicamente en lo relacionado con la organización, trabajo en equipo, liderazgo entre otras, se puedan considerar un futuro deseable, que permita el desarrollo social y económico que la región requiere, y que es el aprovechar las oportunidades de creación de nuevas formas organizativas solidarias, que generen este nuevo escenario para el municipio de Ocaña.

**Palabras claves:** Prospectiva, estrategia, Sector solidario, cooperativismo

## **Abstract**

The foresight of the solidarity Organization in the municipality of Ocaña, was developed through a group of companies in the sector, whose mission is solidarity, starting of your business; doing with them a field work in which they could detect the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Then they are inserted into a matrix of structural analysis, given in the Micmac method, yielding a series of graphs and figures in which their can determine the levels of influence and dependencies of the different key variables of the prospective processes; In addition, the key actors involved in the solidary sector were identified, as well as the objectives that each one develops, including them in the mactor method, which established the convergences and divergences between them, leading to the creation of two special categories for the establishment of the scenarios, called organizational category and education.

On the other hand, the Strategic Foresight Model was applied, proposed by Mojica, in which a series of steps are followed in order to establish the desirable scenarios, for the implementation of its strategic plan viewing at 15 years.

Therefore, in the work has adopted a scheme, which shows that a good solidarity education, with a business basis, specifically in relation to the organization, teamwork, leadership among others, can be considered a desirable future, that allows the social and economic development that the region requires, and that is to take advantage of the opportunities of creation of new organizational forms of solidarity, that generate this new scenario for the municipality of Ocaña.

**Keywords:** Prospective, strategy, Solidarity sector, cooperativism

## Introducción

Uno de los puntos críticos de las empresas de economía solidaria, como de las distintas organizaciones, es el contar con personal calificado, que implemente políticas organizacionales, bien definidas, pensadas y analizadas, buscando con ello visualizar lo que se quiere obtener en un futuro y aplicando los esfuerzos necesarios con el equipo de trabajo, para lograr las metas y fines que se han planteado.

Para el caso del presente estudio del sector solidario en el municipio de Ocaña, se pretende abordar la prospectiva como herramienta de planeación a largo plazo, cuyo objeto consiste en analizar las distintas fases de prospectiva, implantadas por Mojica, en su modelo de prospectiva estratégica, cuya metodología aplica las fuentes de exploración tanto primarias como secundarias, establecer los factores de cambio, establecer el juego de actores, utilizar los escenarios e implementar estrategias que permitan establecer el futuro de las organizaciones objeto de estudio.

De acuerdo con las características propias de la investigación se aplicó la Investigación con enfoque Mixto de tipo longitudinal cuantitativo y cualitativo, en la que se recolectó información primaria, analizando los datos para profundizar en el conocimiento de las situaciones del sector, con la finalidad de realizar inferencias relacionadas con el diagnóstico organizacional o diagnóstico del sector en el municipio de Ocaña, para luego trazar una matriz DOFA y obtener unos factores de cambio que permitan introducirlos en el método Micmac y la relación de los actores en el método Mactor, con ello poder hacer una aproximación a los escenarios que sean probables para tener una mayor objetividad en el tema, y con los puntos de vista de los expertos lograr una perspectiva más amplia y profunda sobre el tema de estudio.

Con el desarrollo de este proyecto se busca fortalecer el sector Solidario del municipio de Ocaña, ya que se plantean a futuro, 15 años, unos escenarios que le permitirán el desarrollo social

y económico de las mismas, dentro de las cuales se puede mencionar el fortalecimiento de sus estructuras administrativas, la generación de nuevos empleos, tomando como referente el nuevo marco para la paz, un desarrollo de su base social, contribución a los fines de la Asociación Internacional de Cooperativas (ACI), relacionados con el desarrollo sostenible, mejoramiento de los servicios que estas organizaciones prestan y contribución al mejoramiento del tejido social del municipio, pues se pueden crear nuevas formas asociativas que hagan parte del sector y contribuya a la solución de problemas coyunturales por los cuales atraviesa la región.

Por último, el trabajo de prospectiva estratégica en el Municipio de Ocaña, permitió identificar como se encuentra el sector, en lo referente a los procesos de planeación, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, alternativas de desarrollo, actores que intervienen para el fomento y desarrollo, ámbito de operación, productos y servicios que ofrecen, y las estrategias que se podrían implementar para el éxito de este tipo de organizaciones.

## **Planteamiento del problema**

### **Descripción del problema**

Para contextualizar el problema, en primer lugar se hará una descripción del Sector Solidario el cual está “compuesto por un sin número de entes, sin ánimo de lucro individual, basados en el valor de la solidaridad y el principio de la autogestión, buscan la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de sus asociados, en armonía con el beneficio de la comunidad en general”; en segundo lugar se abordará una definición tomada de la Ley 454 de 1998, que expresa que la Economía Solidaria es el “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” (Ley 454, 1998).

Según lo anterior y teniendo en cuenta las estadísticas emanadas de la Superintendencia de la Economía Solidaria, (Supersolidaria) y haciendo una comparación entre los años 2014 y 2015, en tres variables importantes como son número de entidades, empleados y asociados, se observa que el número de entidades del sector solidario en el Departamento Norte de Santander, ha decrecido de un año al otro, pasando de 122 a 80 entidades; dicho decrecimiento puede deberse a factores relacionados con el aspecto económico y social de la región. Para el caso del municipio se encuentran funcionando 65 empresas que hacen parte del sector. Sin embargo en cuanto al número de los asociados se observa que ha aumentado de un año a otro, pasando de 123.704 asociados en el 2014, a 128.867 en el 2015; indicando que las empresas que siguen funcionando se han consolidado en sus procesos solidarios; además y revisando el número de empleados se tiene

que en el 2014 había un número de 1553 y en el 2015 de 1293, una disminución del 16.75% en el número de empleados (supersolidaria, 2016)

De lo anterior, se tiene que en el municipio de Ocaña, entre las entidades que reportan a la Supersolidaria, sus estados financieros, diferente a las de ahorro y crédito, se encuentran 8 entidades, entre multiactivas, fondos de empleados, cooperativas y asociaciones mutuales, que tienen un número de 2131 asociados y un número de empleados de 47; cabe mencionar que existen organismos que de acuerdo a su especialización son supervisadas por la superintendencia del ramo, Caso de las empresas de transporte que en la ciudad son 4, las de salud y las de ahorro y crédito que una es propia de la ciudad y la otra es una sucursal cuya matriz se encuentra en Bucaramanga.

En el Municipio de Ocaña, las organizaciones de Economía solidaria se afilian a un ente de segundo grado llamado Confecoop Oriente, cuya sede se encuentra en Bucaramanga y en la actualidad la presidencia está a cargo de la gerente de la fundación Crediservir, buscando con ello que todas las organizaciones cumplan con los requisitos de ley y los principios del cooperativismo y de las normas generales emitidas por la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI). A nivel Nacional se encuentra Confecoop, que reúne a todas las filiales del país y en la cual tienen cabida los entes de economía solidaria; dicha entidad está desarrollando un proyecto de planeación estratégica para determinar cómo está el sector y con ello plantear estrategias que permitan el desarrollo de las mismas en un contexto de post conflicto, dado los acuerdos llevados a cabo en la Habana Cuba.

Una de las causas que se puede plantear es que existe variedad de entes y que los fines que cumplen y/u objetivos son diferentes, por su razón social, ya que existen cooperativas financieras, de transporte, fondos de empleados y otras asociaciones que están inmersas en el marco legal del sector, generando que los esfuerzos realizados en el gremio son de manera individual y no colectivos.

En segundo lugar la actividad económica de la región no ha permitido que se desarrollen todas los tipos de organizaciones solidarias y que muchas de ellas se crean para fines muy particulares y cuando este fin deja de ser esencial, pierde validez el organismo y se presenta el fenómeno de liquidación o en su defecto de abandono de la razón social y con ello la no protocolización ante Cámara de Comercio de eliminación de la misma; lo que conlleva a que aparezcan muchas entidades de Economía solidaria en el papel o archivos de Cámara de comercio, pero que en la realidad no aparecen en las direcciones y teléfonos que en ella se registran, es decir, físicamente no existen.

Muestra de lo anterior se tiene que de las 34 entidades que hacen parte del sector solidario y residentes en el municipio de Ocaña, se observa que solo 12 han reportado sus estados financieros a la Supersolidaria a diciembre 31 de 2015, una al 30 de junio de 2015 y las 21 restantes desde el 2014 hacia atrás no han reportado sus estados financieros.

Como consecuencia de lo anterior se observa decadencia de los entes solidarios en el municipio de Ocaña, ya que estos no cuentan con planes a largo plazo, que proyecten su futuro y con ello la determinación del que hacer en su contexto, para poder desarrollar los fines pertinentes; es de aclarar, que existen algunos entes pertenecientes a sector solidario, que están cumpliendo los requisitos exigidos por la ley, y que han desarrollado a través de su experiencia, actividades encaminadas a ayudar a sus asociados, aplicando lo normado y buscando ser parte activa y de desarrollo para su grupo de interés y para la comunidad en general.

Por otra parte, en la ciudad existe la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que tiene un ente encargado de asesorar a los entes de economía solidaria, y de brindar capacitación a las mismas, buscando con ello su desarrollo económico y social, sin embargo, los entes de economía solidaria no ven como una opción de apoyo al centro de Economía Solidaria de la Universidad.



Con respecto a los planes estratégicos y prospectivos, no se cuentan con información relevante que permita establecer que los entes de Economía solidaria en el municipio, aborden este tipo de estudios, lo que indica la posibilidad de realizar el estudio en mención y con ello contribuir al desarrollo social y económico de los entes de economía solidaria.

**Formulación del problema.** ¿Cuáles son las estrategias y las acciones que debe implementar el sector solidario del municipio de Ocaña a partir de la aplicación del modelo de prospectiva estratégica que permita generar una visión de desarrollo económico y social?

### **Justificación.**

El trabajo de grado sobre prospectiva estratégica del sector solidario del municipio de Ocaña, se llevará a cabo en la ciudad de Ocaña Norte de Santander, donde se identifican cada una de las empresas que hacen parte del sector y que se encuentran activas en la cámara de comercio de Ocaña; dichas empresas están clasificadas como cooperativas, de las cuales hay financieras, de ahorro y crédito, de transporte, fondos de empleados, multiactivas y otros órganos pertenecientes al sector.

Con el desarrollo de este proyecto se busca fortalecer el sector Solidario del municipio de Ocaña, ya que se plantean a futuro, 15 años, unos escenarios que le permiten el desarrollo social y económico de las mismas, dentro de las cuales se puede mencionar el fortalecimiento de sus estructuras administrativas, la generación de nuevos empleos, tomando como referente el nuevo marco para la paz, un desarrollo de su base social, contribución a los fines de la ACI, relacionados con el desarrollo sostenible, mejoramiento de los servicios que estas organizaciones prestan y contribución al mejoramiento del tejido social del municipio, pues se pueden crear nuevas formas asociativas que hagan parte del sector y contribuya a la solución de problemas coyunturales por los cuales atraviesa la región.

Según el Plan de desarrollo municipal 2016-2019. Se quiere “Implementar, fortalecer e impulsar proyectos productivos para las diferentes cadenas productivas de asociaciones de mujeres del municipio de Ocaña. Diseñar un programa de fomento de desarrollo de cadenas productivas y exportadoras a partir de la asociatividad con enfoque de diferencia de género” (Alcaldía Municipal de Ocaña, 2016), lo cual ayudaría al desarrollo del proyecto, toda vez que a través de éste se podrían crear nuevas organizaciones solidarias, que aporten a la solución de problemas sociales de la región.

Por otra parte y según el Plan de desarrollo, El municipio de Ocaña presenta aproximadamente 95.190 habitantes (proyección DANE 2005), de los cuales según la Red Nacional de Información RNI 25.632 son víctimas del conflicto armado, lo que equivale a un 18% del total de la población (Alcaldía Municipal de Ocaña, 2016), hecho que ayudaría para que la visión prospectiva o de futuro del sector, se busque soluciones que redunden en el beneficio social y por ende en el mejoramiento de la situación económica de las personas involucradas en los proyectos y de la región en general.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Realizar un análisis estratégico y prospectivo del sector solidario del municipio de Ocaña hacia el año 2034, que permita su desarrollo económico y social mediante la aplicación del modelo prospectivo estratégico.

### **Objetivos específicos.**

Construir el estado del arte y diagnóstico organizacional para la fundamentación del estudio del sector solidario del municipio de Ocaña.

Determinar las variables estratégicas y los actores que convergen en el sector con el apoyo de los métodos Micmac y Mactor.

Establecer el escenario apuesta, como elemento de análisis prospectivo para el planteamiento de los objetivos estratégicos a seguir.

Realizar el plan estratégico, como elemento fundamental para la toma de decisiones por parte de los actores del sector.

### **Cobertura, Alcance e Impacto de la Investigación**

La investigación se realizó en el sector solidario del municipio de Ocaña, tomando como fuentes de estudio la información suministrada por los gerentes de las empresas de economía solidaria en el municipio de Ocaña, y la información relacionada con este tipo de organizaciones a nivel nacional y municipal, con el fin de establecer unos escenarios propicios para el desarrollo social y económico del sector en el año 2034.

## Marco de Referencia

### Marco Histórico.

Una mirada a nivel global sobre el sector solidario, lo establece el Ministerio de Protección social y Dansocial, citando a (Simón, Sandra. 1999), “los orígenes de la economía solidaria están en el Mutualismo, que es un instrumento para promover el desarrollo humano y mejorar la economía de los estratos más bajos”. Continúa el autor diciendo que “posteriormente aparecen otras figuras como el Cooperativismo”. (Ministerio de la Protección Social y Dansocial, 2006)

Es importante mencionar que en los comienzos hubo muchos inconvenientes sociales y laborales, los que ayudaron para que “la primera organización solidaria se creará en 1844, por un grupo de pobladores ingleses que habían fracasado en conseguir condiciones dignas de trabajo y aumentos de salario, cansados de la situación de miseria y angustia que sufrían los trabajadores asalariados”. (Ministerio de la Protección Social y Dansocial, 2006)

Se puede mencionar que en un pueblo cercano a Manchester, Inglaterra, llamado Rochdale, un grupo conformado por 27 hombres y una mujer, decidieron hacer reuniones para buscar soluciones a la difícil situación; de dichas reuniones surgió la idea de organizar, con recursos propios, un almacén cooperativo; cada uno asumió el compromiso de aportar una modesta suma de dinero para ahorrarla; luego comenzaron a comercializar productos que ellos producían, se ayudaban mutuamente y eran dueños y trabajadores. (Ministerio de la Protección Social y Dansocial, 2006) Citando a (Simón, Sandra. 1999)

Según lo anterior, de allí se deriva los que fueron los llamados principios del cooperativismo, que posteriormente fueron consagrados por la Alianza Internacional Cooperativa (ACI) y los cuales se describen

Para (Gonzalez Soler, 2005), en su tesis de grado, expone que “Anterior al surgimiento de las cooperativas se realizaban discusiones en torno al reparto de capital y la organización del trabajo, se destaca Robert Owen, en la aplicación de sus teorías y creando numerosas cooperativas y Charles Fourier, quien inspiró a muchos empresarios cooperativistas a concretar sus postulados. Estos dos personajes, fueron muy significativos en la “construcción intelectual del movimiento cooperativo hasta los Pioneros de Rochdale”. Los principios cooperativos, son producto del movimiento de los Pioneros de Rochdale y que hoy siguen siendo vigentes. Autores como Saint-Simón, León Walras y Pierre-Joseph Proudhon inspiraron sus obras al fenómeno cooperativo. La base teórica actual más conocida es la "declaración sobre la identidad cooperativa" (Manchester, 1995) de la Alianza Cooperativa Internacional. Que contiene los valores que los que hacen parte del movimiento cooperativo se deben comprometer a suscribir”

Por su parte en América Latina y en especial Colombia, el movimiento cooperativo surge con la llegada del modelo asociativo sustentado en la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad; haciendo referencia a que las comunidades indígenas y las afrocolombianas tenían en el momento de la conquista una historia de trabajo comunitario, como la Minga, el Convite, la Mano Prestada, la Faeba, El Waki entre otros. (Ministerio de la Protección Social y Dansaocial, 2006).

Como fecha importante de los primeros asomos hacia el cooperativismo y/o a la economía solidaria se puede mencionar que “en 1899 se crearon las “Sociedades del Socorro Mutuo” en diferentes ciudades del país, y se dan las primeras predecesoras de los fondos de empleados; en 1094 el General Rafael Uribe y el 1916 Benjamín Herrera, habían propuesto planes cooperativos para el fomento de la producción agropecuaria al gobierno y al congreso de la República”. (Ministerio de la Protección Social y Dansaocial, 2006)

Hacia 1920 El Padre Adán Puerto, difunde las ideas cooperativas y de ayuda mutua y fruto de ello se promueven por parte de la iglesia católica fondos de auxilio mutuo, cooperativas y

precooperativas; esto llevó a que el Ministerio de Industria Colombiano logre una propuesta en 1927 orientada a fomentar cooperativas de producción y consumo. (Ministerio de la Protección Social y Dansaocial, 2006)

En 1959 Aparece el cooperativismo de segundo grado, La expansión y consolidación de mutuales, cooperativas y fondos de empleados; y de allí en adelante se dan las normas que regirán el sector (Ministerio de la Protección Social y Dansaocial, 2006).

Para el autor, el término de Economía solidaria, tienen sus raíces conceptuales en la primera mitad del siglo XIX. En Colombia su empleo se inició hacia 1976, cuando fueron consignados en el nuevo proyecto de legislación cooperativa. (Ministerio de la Protección Social y Dansaocial, 2006)

Con respecto al movimiento solidario en la ciudad de Ocaña, este se da hacia el año 1980, que por idea del Obispo de la diócesis de Ocaña, propone organizar una central de servicios campesinos que solucionara las necesidades de mercadeo, ahorro, crédito y consumo del sector rural de la región (Crediservir, 2016).

De acuerdo al informe de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) ante el DANSOCIAL, para solicitud de acreditación, Determina que en la década de los noventa, también toman auge los fondos de empleados siendo así como varias instituciones educativas agrupan a sus docentes y conforman su entidad mediante el sistema de ahorro, con una cuota fija mensual y a su vez ofrecen créditos a sus asociados con un módico interés; su fin primordial es prestar un servicio ágil y oportuno al asociado, además de la capacitación que ofrece en Economía Solidaria y Cooperativismo. (UFPSO, 2005)

Como se puede ver, históricamente desde la década de los ochenta se empezó a tener en la ciudad de Ocaña empresas de Economía Solidaria y Cooperativa, y fondos de asociados con mucho éxito las cuales se han mantenido ofreciendo a la comunidad buenos servicios. (UFPSO, 2005).

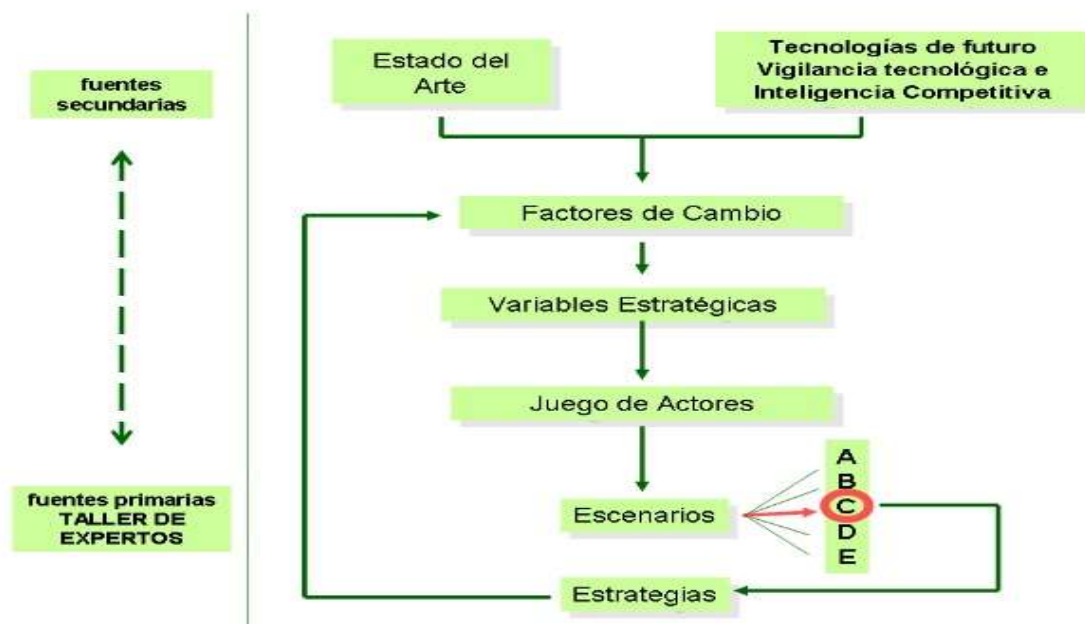
## Marco Teórico

La presente investigación tomó como fundamento teórico el modelo de Prospectiva estratégica propuesto por Mojica por lo que (Mera R, 2011), citando a Francisco Mojica: establece que “La prospectiva es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas” (Mera R, 2011)

Continúa (Mera R, 2011), citando a Francisco Mojica, diciendo que otro insumo importante y del cual se seguirá paso a paso en el desarrollo del proyecto es el **Modelo de prospectiva estratégica – Metodología, basado en el** Modelo “avanzado” propuesto por Francisco José Mojica, el cual difiere del modelo “básico” en la introducción de la relación de los actores, sin embargo internamente, este modelo utiliza para su desarrollo herramientas más complejas y, por ende, de mayor precisión. La utilización avanzada de la prospectiva estratégica consiste en trabajar las etapas anteriores a mayor profundidad, lo cual da lugar a un modelo que tiene dos fuentes de análisis: secundarias y primarias.

Es así como, el “Estado del Arte” es la información proveniente de fuentes secundarias y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, a su vez son las fuentes primarias, en la cual se encuentran las personas que intervienen directa e indirectamente en la vida de la organización o de la empresa, por lo tanto, estos son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominamos “expertos”. (Mera R, 2011)





*Figura 1 Modelo de prospectiva estratégica – Metodología*  
Fuente: Mojica F, 2008.

Por último, (Mera R, 2011), menciona a el Instituto de prospectiva estratégica quien define, la prospectiva como: "Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado a partir de la explicación de los posibles futuros, teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados y los datos del pasado.

En lo referente a la prospectiva (Mera R, 2011), citando a Balbi (2008) la determina como la herramienta clave de en la construcción del futuro deseado y posible, para ser llamada Prospectiva Estratégica por los avances de los últimos años, lo que la constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno. Permitiendo a las organizaciones construir su propio futuro y no dejarlo al azar o en manos de otros.

Se debe partir que el sector de la economía solidaria está conformada por organizaciones, que deben tener una estructura social y económica de acuerdo a los lineamientos de ley del país y de los principios universales del Cooperativismo, por lo tanto cabe mencionar lo estipulado por Porter, Lawler & Hackman (1975), "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo", esta definición, permite abordar cada una de los entes que hacen parte del sector en el municipio de Ocaña, en el cual tienen unos objetivos a cumplir en un tiempo determinado, pero que adicionalmente deben estar enmarcados con unas políticas de orden Nacional y municipal, para lograr el desarrollo del sector como un todo y no como un conjunto de partes no relacionadas, en el cual cada una por su lado no contribuyan al fin que la ley establece, para la mismas.

Las Organizaciones deben emprender procesos de planeación que les permitan visualizar el futuro, por tanto. es importante que el sector solidario del municipio de Ocaña, asuma como herramienta de visualización de su futuro en primer lugar la planeación estratégica, entendida ésta, de acuerdo a (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1999), como la forma en que la "empresa selecciona entre varios caminos alternativos, el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos", continua el autor diciendo que la "planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos, organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y la formulación de las alternativas estratégicas" (Chiavenato, 1999); de lo anterior se puede identificar que de las cuatro fases, la segunda y tercera corresponde al diagnóstico organizacional, y del cual es fundamental para el análisis del sector solidario del municipio de Ocaña, en cuanto a la verificación de la utilización de la prospectiva, la vigilancia tecnológica e investigación competitiva, así como de los

métodos, herramientas y técnicas y software que utiliza, para la visualización de su futuro, para hacerlo realidad.

Cabe mencionar que el diagnóstico organizacional es un factor indispensable para una verdadera proyección, ya sea para el sector en general o para las organizaciones que hacen parte de él, por lo que se debe empezar mediante el presente estudio a lograr conocer su situación tanto interna como externa, tal como lo manifiesta (Meza B & Carballeda Gonzál, 2003), “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”

## **Marco Conceptual**

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica es la forma en que la “empresa selecciona entre varios caminos alternativos, el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos” (Chiavenato, 1999).

La planificación estratégica es un proceso socio-político y científico orientado por objetivos de transformación cuanti-cualitativos de un sector particular de la realidad. (Rodríguez E, 2016).

**Estrategias.** Existen muchos conceptos relacionados con las estrategias, para el caso se hace referencia a lo señalado por (Rodríguez E, 2016) citando a (Rovere, 1993), la noción de estrategia es adoptada en la planificación social en el sentido instrumental, por lo que responde y tienen su origen en los “Como”, por lo que la estrategia se define como el uso del conjunto de los movimientos

tácticos que tienen a poner al alcance los objetivos de transformación (Von Clausewitz, 1972); por tanto para la autora citando a Rovore (1973) Táctica y estrategia se definen en términos relativos una a otra. Así la táctica es el uso de los recursos (en síntesis de poder) para la obtención de resultados o logros parciales. En tanto que la estrategia es el uso y la articulación de esos logros parciales en el sentido del alcance de los resultados generales. (Rodríguez E, 2016)

Por otra parte para Bourdieu y Wacquant (2005) explicitan que las estrategias son el despliegue activo de líneas de acción objetivamente orientadas que obedecen a regularidades y que conforman patrones coherentes y socialmente inteligibles (Rodríguez E, 2016)

Para el autor (Indacochea C., 2016), citando a Porter (1987; 19), establece que la estrategia es la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible en el largo plazo, así mismo dice que esta estrategia se inicia con un análisis de la empresa, sus productos y el mercado.

**Prospectiva.** Para Indacochea, la prospectiva viene del griego Prospekt, que significa modo de mirar algo. (Indacochea C., 2016), y dice que su acepción moderna es mucho más compleja y proactiva. Menciona además que la prospectiva de origen francés busca poder construir con inteligencia el futuro deseado, dentro de varios futuros posibles o deseables que se pueden imaginar desde el presente. (Indacochea C., 2016)

Por otro lado el autor Indacochea, citando a Godet (1993) precisa que el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. (Indacochea C., 2016)

Por otro lado el autor y citando a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), dice que la prospectiva tecnológica consiste en el conjunto de alternativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, la cual busca como propósito el de identificar las tecnologías emergentes que

probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales. (Indacochea C., 2016)

De este concepto, se debe resaltar el ambiente sistemático que debe tener el sector de la economía solidaria, su observancia de largo plazo, las tecnologías que hagan más eficientes y eficaces los procesos a seguir, y por ende un desarrollo económico y social de cada uno de los organismos que hacen parte del mismo.

La prospectiva trabaja con diferentes herramientas metodológicas que permiten construir los escenarios o los futuribles con el fin de reducir la incertidumbre sobre el futuro, dentro de estas herramientas se mencionaran para el caso de estudio el método de escenarios, el método Delphi, el análisis FODA bajo un enfoque prospectivo y el análisis estructural.

**Escenario.** Para Indacochea, “en los negocios los escenarios son historias que describen los futuros posibles en los cuales una empresa debe competir y ayudan a tomar decisiones estratégicas sobre lo que puede suceder a futuro”. (Indacochea C., 2016), en el mismo orden de ideas menciona que el diccionario de Oxford, lo define como una secuencia de eventos futuros; para fink et al. (2004: 174), Quien propone sobre el escenario como una de algunas imágenes del futuro que describen una situación futura en un número significativo de desarrollos consistentes; continua el autor citando a Ringland (2006:4), en el que expresa que los “escenarios constituyen una parte del planeamiento estratégico que se relaciona con las herramientas y las tecnologías que permiten manejar las incertidumbres del futuro”. (Indacochea C., 2016)

Para (Sharpe & Van der Heijden, 2007: 14-15), citado por Indacochea, el escenario es considerado una hipótesis sobre el futuro y, para que sea eficaz en la toma de decisiones estratégicas, debe ser. Creíble, probable, internamente consistente, y generar compromiso para quienes trabajan en abrir nuevas opciones o posibilidades que sean desafiantes pensando en el futuro. (Indacochea C., 2016)

Para Indacochea, citando a Godet (1993:43) establece que los escenarios son de tres tipos:

Posibles: son todos aquellos que la mente humana puede imaginar (futuros que pueden suceder).

Probables o realizables. Considerados aquellos escenarios posibles en los cuales se tiene en cuenta las restricciones que se presentan a futuro (futuros con probabilidad de que ocurran)

Deseables. Aquellos que se encuentran entre los escenarios posibles pero no todos son necesariamente realizables (futuros que deseamos que sucedan).

**El método (encuesta) Delphi.** Desarrollado por los investigadores de la Rand Corporation con el apoyo del Departamento de Defensa de EUA, con el fin de estudiar el futuro de los problemas de la época (Indacochea, 308); así mismo el autor señala que un grupo de expertos especializados es capaz de hacer una apreciación más realista acerca de algún aspecto del futuro de lo que podría hacer un grupo de la población en general; continua diciendo que la encuesta o método Delphi, tiene como propósito analizar las convergencias de opinión en torno a un problema o un tema de interés común buscando el consenso de un grupo de expertos mediante la consulta sucesiva de un cuestionario que se va afianzando con la retroalimentación obtenida en las diferentes rondas efectuadas.

El método Delphi, permite lograr acuerdos a partir de la reflexión y el análisis de las respuestas en torno a uno o varios problemas en estudio, para lo cual requiere la participación de expertos calificados. (Indacochea C., 2016).

**Análisis Estructural.** Para Indacochea, el análisis estructural es una herramienta, cuyo objetivo es lograr una representación lo más detallada posible de un sistema con el fin de reducir la complejidad del conjunto de variables, analizar la relación existente entre ellas y determinar su importancia. (Indacochea C., 2016)

Las etapas del análisis estructural se dan en tres etapas, Indacochea citando a Godet (2000, 68 -73), que son Identificar y definir las variables internas y externas que determinan el sistema.

Establecer las relaciones de cada una de las variables con el resto (interrelaciones) en una matriz de doble entrada. Se determina si la relación entre las variables es débil, mediana, fuerte o potencial mediante la denominada matriz de impactos cruzados.

Establecer el grado de influencia y dependencia de las variables para encontrar las principales variables claves o estratégicas: aquellas que tienen un mayor valor explicativo para el sistema.

Continúa Indacochea diciendo que el análisis estructural se aplica en la definición de las estrategias de desarrollo económico regional, en donde se trabaja con una serie de variables con el propósito de determinar su orden de importancia. Este debe constituir la base para la construcción de escenarios futuros de la región en estudio. (Indacochea C., 2016).

### **Diagnóstico organizacional.**

**Matriz DOFA.** De acuerdo a Ponce Talcón, la matriz FODA, está compuesta por unas siglas que provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Ponce T, 2007), continúa el autor diciendo que “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, por otra parte,

menciona una evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce T, 2007)

Por otra parte, Ponce T, citando a Thompson y Strikland (1998) establecen “que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”. (Ponce T, 2007)

Para Tacequeda la matriz de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, citando a Kenneth Andrews y Roland Chistensen (Andrews, 1971) es una de las herramientas más antiguas del análisis estratégico, lo cual permite que se analice una empresa o unidad de negocio con respecto a su posicionamiento en el mercado, y en relación a sus competidores. (Indacochea C., 2016)

Así mismo continua el autor diciendo que las fortalezas son los puntos fuertes, o lo que una empresa es capaz de hacer bien frente a su competencia; están determinadas por las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. (Indacochea C., 2016), de ahí la importancia de escoger las variables claves de éxito por parte de los gerentes de las empresas del sector solidario de Ocaña, para establecer con que cuentan y en que son fuertes para poder con ello establecer las variables que permiten hacia el futuro escoger los escenarios que mejor respalden el desarrollo del sector.

En cuanto a las debilidades, dice el autor que son las limitaciones, deficiencias o carencias de habilidades que surgen al compararse con otros, son los que limitan el desarrollo competitivo de la organización y que es necesario eliminar o minimizar. (Indacochea C., 2016)

Las oportunidades son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o tecnológicos favorables a la empresa fuera de su control. (Indacochea C., 2016)



Las amenazas son los factores del entorno desfavorables para la empresa, que están fuera de su control y que, a pesar de ser previsibles, podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización, para nuestro caso las organizaciones del sector, con independencia de que ésta las perciba o no.

Así mismo en el establecimiento de la Matriz, se visualiza las relaciones que existen entre las fortalezas y oportunidades, generándose estrategias de tipo (FO), que nos permiten aprovechar las oportunidades que existen en el sector con las fortalezas que se tienen; otro tipo de relación es las Fortalezas con amenazas dando como resultados estrategias de tipo (FA), donde a través de las fortalezas, se busca minimizar las amenazas existentes. (Indacochea C., 2016)

El otro tipo de relaciones tiene que ver con las debilidades que se encuentran con las oportunidades, generándose estrategias tipo (DO), que buscan como a través de las debilidades que se tienen se pueden establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades; por último se encuentran las relaciones de debilidades con amenazas dando estrategias de tipo (DA), que son situaciones complicadas y que se deben establecer estrategias que permitan superar las debilidades y minimizar las amenazas. (Indacochea C., 2016).

**Sector solidario.** Para (Dansocial) el sector solidario se define como aquellas empresas que se caracterizan por el trabajo asociativo donde sus excedentes son redistribuidos en beneficio de sus asociados con prácticas basadas en la solidaridad, propendiendo por la formación del tejido social, la cohesión social, la distribución equitativa de la riqueza, la generación de ingresos, la construcción de confianza, el desarrollo comunitario y el fortalecimiento del capital social. El sector lo constituyen las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones Mutualistas, las cuales buscan el beneficio de sus propios asociados, desarrollando su respectiva actividad económica (Dansocial, 2011).

Es así como, la Ley 454 de 1998 y las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD) determinan que este es un Sector compuesto por la interrelación sistémica de Organizaciones de Economía Solidaria (OES), más conocidas como las asociaciones, fundaciones y corporaciones, expresiones de voluntariado, cajas de compensación y los organismos de la acción comunal. (Orgsolidarias, 2017).

**Tercer sector.** Para (Villar, 2001), citado en el documento PLANFES, se remite al carácter no lucrativo de las organizaciones y es considerado como el espacio entre las esferas públicas y privadas, siendo sus actores privados con fines públicos, solidarios. Continúan los autores diciendo que está vinculado a la producción de un interés general de la sociedad, normalmente el bienestar social, aclarando que el sector no forma parte del aparato del Estado. Estas instituciones no lucrativas no forman parte del mercado por sus características, ya que los beneficios se invierten en ellas mismas. Así mismo se plantea en el documento que en Colombia se utilizan diferentes categorías para hacer referencia a este sector o a subgrupos del mismo: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organizaciones de la economía solidaria, economía social y voluntariado. (Orgsolidarias, 2017).

**Economía solidaria.** Es el 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, según el artículo 2 de la ley 454 de 1998. (Orgsolidarias, 2017).

**Organizaciones solidarias de desarrollo.** Son organizaciones que se construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social bajo las formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro, las cuales emplean bienes y servicios privados y gubernamentales. Continua, expresando el autor que su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista. (**Orgsolidarias, 2017**).

**Organizaciones no gubernamentales.** Este término hace referencia, a las Organizaciones Solidarias de Desarrollo; tipología de entidad sin ánimo de lucro de carácter asociativo y solidario o de emprendimiento solidario, las cuales en la legislación colombiana no tiene reconocimiento como concepto. Mientras que para las organizaciones solidarias se reconocen como Organizaciones No Gubernamentales (ONG) (**Orgsolidarias, 2017**).

Por otro lado, en el documento del ministerio del trabajo, lo define como “el sector que agrupa las organizaciones de carácter asociativo y solidario auto gestionadas, legalmente constituidas y sin ánimo de lucro que a través de sus acciones buscan el bien común y satisfacer las necesidades humanas y fundan su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo”. (Mintrabajo, 2016).

**Método MicMac.** Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que permite un análisis de doble entrada de las variables relacionadas, en otras palabras, es un análisis estructural conocida como una herramienta de estructuración de ideas que permite reflexionar colectivamente. Este método tiene por objetivo realizar una revisión de todos los factores de cambio tanto internos como externos y posteriormente determinar a través del Micmac

las variables esenciales (Claves o estratégicas) a la evolución del sistema, lo que hace integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario) (Mera R, 2011)

Descripción método. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la revisión de "consultores" externos, es decir, el método tiene como punto de partida: "Plantear las buenas preguntas e identificar las variables clave - análisis estructural". Para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente: listado de las variables, la revisión de relaciones entre variables y la revisión de variables clave.

**Fase 1: Listado de las variables.** Para esta etapa se deben describir y enumerar las diferentes variables internas y externas que caracterizan el sistema estudiado y que han surgido de la matriz DOFA inicial, el estado del arte y método delphi. Durante esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible, y no excluir ninguna pista de investigación a la ligera; el listado de variables debe acompañarse de conversaciones libres con personas que conozcan del tema o expertos del sistema estudiado. La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables.

**Fase 2: descripción de relaciones entre variables.** El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en una matriz de doble entrada (Relaciones directas).

**Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac:** Como primer lugar en esta fase se debe hacer una clasificación directa (de realización fácil), para luego realizar una clasificación indirecta (llamada MICMAC\* a partir de las matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de

la elevación en potencia de la matriz, por lo tanto, esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema.

Comparar jerárquicamente las variables (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Lo que permite confirmar la importancia de algunas variables, así como permite mostrar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

**Método Mactor.** Busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un número de posturas y de objetos asociados, también llamado el método de análisis de juego de actores. Por tanto, el método Mactor es una parte importante para el análisis prospectivo del Sector solidario del Municipio de Ocaña, pues en él, se vislumbra como los diferentes actores convergen en pro del desarrollo social y económico, o si por el contrario existen divergencias que hacen que este se encuentre en el estado que hoy precisa, para lo cual esta herramienta se convierte en aspecto determinante para los resultados de la investigación.

Es importante precisar que el método de juego de actores, busca identificar aquellos actores que ejercen una influencia o controlan de una u otra manera las variables claves para el desarrollo del sector solidario en el municipio de Ocaña, por lo tanto este método en particular trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan información sobre las variables claves que surgen del análisis estructural, lo cual a su vez determinará las variables claves del futuro del sector solidario en el municipio.

### **Fases del método Mactor**

Fase 1. Construir el cuadro “Estrategia de los actores”, el cual se refiere a los actores que controlan las variables, recolectándose la siguiente información: Identificación y descripción de

cada actor y la influencia de actores sobre actores. Se recomienda que los actores no superen los 12 -15.

Fase 2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados. En esta fase, se formulan los retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Fase 3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (Matriz de posiciones)

### **Marco geográfico.**

El lugar donde se desarrolla la investigación del análisis estratégico y prospectivo es el municipio de Ocaña, del Departamento Norte de Santander.



*Figura 2. Mapa Municipio de Ocaña (Fuente: Google earth)*

## Marco Legal

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta el marco legal de la economía solidaria en la cual se tiene lo siguiente

Constitución política de Colombia, en su artículo 38, que habla sobre el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

El artículo 58, habla sobre las funciones social y ecológica de la propiedad, Diciendo “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”

El artículo 333, se amplía la responsabilidad que tiene la empresa como base del desarrollo y el Deber del Estado frente a la Economía solidaria “El Estado fortalecerá las organizaciones Solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”

Ley 79 de 1988. Cuyo objeto es el de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía Nacional.

Ley 454 de 1998, cuyo objetivo es la determinar el marco conceptual que regula la Economía solidaria, transformar el DANCOOP en DANSOCIAL, crear la SUPERSOLIDARIA y el FOGACOOOP y transformar la naturaleza del CONES como un órgano del Sector Solidario que promueve la integración para su desarrollo y proyección. (Ecosolidaria, 2016).

El Decreto 2159 de 1999, que trata sobre los niveles de supervisión.

Decreto 1333 de 1989, por el cual se crean las precooperativas.

Decreto 1480 de 1989. Habla sobre la asociación Mutua.

El Decreto 1481 de 1989 y la Ley 1391 de 2010 que trata sobre los fondos de empleados

El decreto 1482 de 1989 trata sobre las administraciones públicas de cooperativas

Las cooperativas de trabajo asociadas son regidas por los decretos 4588 de 2006, ley 1233 de 2008, ley 1429 de 2010 y Decreto ley 019 de 2012.

Ley 863 de Diciembre 29 de 2003, por el cual se Establecen normas de control tributario y de saneamiento de las finanzas públicas (grava con impuestos a las Cooperativas), en su Art. 8. Las cooperativas y asociaciones sin ánimo de lucro estarán exentas del impuesto, si el 20% del excedente tomado del Fondo de Educación.... (Supersolidaria, 2012)



## **Marco Metodológico.**

### **Tipo de Estudio.**

La Investigación que se propuso es con enfoque Mixto de tipo longitudinal.

Cuantitativa porque implicó recolectar y analizar datos mediante estadísticas, con la finalidad de realizar inferencias sobre el estudio prospectivo del sector solidario y obtener mayor objetividad en el tema y cualitativa porque se recogen opiniones de expertos para con ello determinar los escenarios posibles a desarrollar en el marco de la investigación para lograr una perspectiva más amplia y profunda sobre el tema de estudio.

La investigación se desarrolló aplicando el modelo de prospectiva estratégica propuesto por Mojica (2008) que consta de las siguientes etapas:

(a) Estado del arte (b) identificación de las "variables claves" que lo definen, (c) constatación del grado de poder y de los conflictos que ocurren entre los "actores sociales" involucrados en el tema, (d) diseño de un "escenario probable" o tendencial, (e) diseño de otras opciones de futuro o "escenarios alternos", (f) elección de un "escenario apuesta", (g) selección de las estrategias que permiten alcanzar el escenario apuesta

### **Población y Muestra**

**Población.** La población estuvo conformada por las 65 empresas del sector solidario del Municipio de Ocaña, de acuerdo a la información de la cámara de comercio de Ocaña.

**Muestra.** Teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio, se requiere la utilización de la siguiente fórmula estadística para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

De donde,

N= Población = 65

Z= Nivel de Confianza = 95%  $\approx$  1.96

P= Proporción de Aceptación = 50%  $\approx$  0.50

q= Proporción de Rechazo = 50%  $\approx$  0.50

e= Error estimado = 6 %  $\approx$  0.06

n= Muestra

Así,

$$n = \frac{1.96^2 * 65 * 0.5 * 0.5}{0.06^2 * (65 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{62.426}{1.1908}$$

$$n = 52.4236$$

$$n = 52$$

**Técnicas para la recolección de la información.** Para comprender claramente la situación de ese sector, se hizo necesaria la recopilación de datos, mediante la siguiente técnica.

**Encuesta** se realizaron encuestas individuales a los gerentes de las empresas de economía solidaria que permitieron identificar los factores de cambio y actores que intervienen en la

prospectiva del sector, la cual se procesó mediante los métodos Micmac y mactor, de los cuales se establecieron las relaciones de las distintas variables a estudiar y con ello se pudo deducir el horizonte a seguir. La aplicación del **método Delphi**, que permitió que expertos ofrecieran una información, relacionada con la visión que el estudio requiere para su desarrollo.

### **Procedimiento para el análisis de la información.**

**Revisión Documental.** Previo a la iniciación del trabajo de campo que se pretendía desarrollar, se hizo una minuciosa revisión de los documentos que existen y que pudieran servir de luz a la investigación propuesta. La revisión se abordó desde los referentes teóricos que dan sustento a la Prospectiva del Sector Solidario.

**Análisis e interpretación de los datos recopilados.** La información suministrada por las diferentes empresas de Economía solidaria a través de las encuestas, se tabularon de acuerdo con la frecuencia de las respuestas y representada a través de gráficas circulares, señalando el reconocimiento de la Prospectiva en las empresas del Sector Solidario.

El análisis se llevó a cabo mediante el método Delphi, que consiste en aplicar a los actores (Gerentes) de las empresas del sector de la economía solidaria, una encuesta, que contiene preguntas abiertas y cerradas, tendientes a conocer como se encuentra el sector en la actualidad y de las proyecciones que se puedan estimar para lograr el desarrollo de la investigación.

Se aplicó el método micmac, para conocer los grados de relación e influencias de cada variable obtenida, además la aplicación del método Mactor, para tener una relación sobre los actores que intervienen en el sistema y su convergencia y divergencia y con ello determinar los escenarios posibles a desarrollar en el marco de la investigación prospectiva.

Luego se tomó el análisis estratégico que permitió desarrollar los posibles escenarios en objetivos y estrategias concretas para que fueran puestas en escena por parte de los actores principales de las empresas de economía solidaria.

### **Estado del arte y diseño del diagnóstico organizacional**

Se presenta un análisis de las fuentes secundarias que se encontraron a través de estudios realizados sobre prospectiva entre los años 2011 al 2016 y que tienen incidencia en el estudio sobre el sector solidario.

Teniendo en cuenta que en la región de Ocaña, existe poca literatura al respecto, se consultó diferentes fuentes que pudieran dar una aproximación al objeto de estudio relacionado con la prospectiva del sector.

Se inicia, con un estudio sobre Prospectiva: Estrategia para el Cooperativismo en Costa Rica, en el VII Congreso Internacional Rulescoop, donde destacan modelos exitosos del cooperativismo, pero que estos han sido empíricos y proponen hacer una investigación de tipo cualitativo con enfoque explicativo, para desarrollar un método de prospectiva organizacional que pueda ser aplicado como un instrumento de cambio y mejoramiento en el cooperativismo. Llama la atención que a pesar del empirismo practicado, existen organizaciones cooperativas que han sobresalido. Por otra parte concluyen que las cooperativas podrán realizar una integración de esfuerzos de un análisis prospectivo, para una gestión administrativa que si se realiza de manera seria y participativamente, puede conducir a un mejor conocimiento de la organización y las oportunidades que el futuro puede ofrecer. Además, determinan que indispensable tomar en consideración la inclusión de los principios y valores cooperativos entre las variables (López González & Meléndez Rojas, 2012, pág. 16)

Otro aspecto relacionado con las empresas sociales y solidarias a nivel internacional, el el proyecto “Sustainable and Solidarity Economy (SUSY)” que es apoyado por la Unión Europea, para potenciar redes de economía social y solidaria en Europa y el mundo, buscando luchar contra la pobreza y de promover un modo de vida sostenible. El estudio permitió identificar

y analizar importantes prácticas de Economía social y solidaria (ESS), para promover la innovación, que están orientadas a forjar un modelo de desarrollo alternativo al sistema capitalista. (Portal de la Economía solidaria, 2018)

Una de estas prácticas es el programa formativo del proyecto "vecín a vecín", que busca desarrollar proyectos empresariales, sociales y creativo en el marco de la economía solidaria y el emprendizaje social; la economía solidaria tiene como prioridad las personas y a la naturaleza; es una forma de producir, de consumir y de distribuir para la satisfacción de las necesidades individuales y globales en beneficio de toda la sociedad. Por su parte el emprendizaje social, “trata de iniciativas económicas colectivas que priorizan aspectos como el fomento de la autonomía e igualdad, la participación y la actividad cooperativa, escalas salariales justas y proporcionales, etc. actividades económicas sin ánimo de lucro”. (Portal de la Economía solidaria, 2018)

A nivel nacional se toma como punto de referencia para el estudio en mención, el “*Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022*”, Dirigido por el doctor Miguel Antonio Caro, el cual es un insumo importante para el desarrollo del proyecto, ya que sirve de guía en el desarrollo del mismo y del cual se tomaran datos que permitan la nueva visión prospectiva del sector en los años 2019 -2034, que corresponde a un tiempo de 15 años; En el estudio se concluye que “el análisis prospectivo deja ver claramente la influencia que sobre el desarrollo del sector tiene el conflicto que vive Colombia y cómo la presencia de grupos sociales cuestionadores del statu quo pueden influir notoriamente sobre el desarrollo de la región”. (Peralta Quevedo & Herrera N, UNAD, 2012)

Así mismo, que “en prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los actores sociales” (Peralta Quevedo & Herrera N, UNAD, 2012). Menciona

el estudio que las personas protegen sus logros mediante la influencia que cada actor ejerza sobre el otro y que la realización de una excelente labor, puede hacer frente a las tendencias que se dan en Colombia y el mundo (Peralta Quevedo & Herrera N, UNAD, 2012).

Un segundo estudio de la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD, que tienen que ver con el tema de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva realizado en Boyacá, sobre una empresa de Dotaciones, concluye que la identificación de oportunidades y amenazas mediante la aplicación de procesos de VT/IC, generan ventajas competitivas, lo que permite adelantos esenciales en “tecnología, productividad y competitividad” (Segura Vargas, 2015)

Otro estudio importante de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, que trata sobre la prospectiva del sector solidario para el periodo 2014-2018, hace referencia a que “el modelo asociativo solidario se tiene concebido como una forma idónea, viable y eficiente para la generación de desarrollo que tenga impacto en lo económico y lo social, de manera integral” (Aguilar H, 2014)

Continúa el autor diciendo que, las empresas del sector solidario deben aprovechar oportunidades que ofrece el nuevo escenario del postconflicto, buscando la elevación de la calidad de vida de cada uno de los miembros a los cuales impacta, y así reducir niveles de pobreza para la recomposición del tejido social, por lo que la articulación entre el sector público, sector privado y sociedad civil debe contribuir en este propósito, resaltando la esencia de lo solidario en torno al manejo del ánimo de lucro (Aguilar H, 2014)

Otro estudio que se relaciona, tienen que ver con el “análisis prospectivo estratégico territorial Neiva 2022” que en sus conclusiones destaca “vivimos en un medio de continuas mutaciones y las organizaciones exitosas responden manteniendo en el mástil del barco a un “vigía” que infatigablemente otea el horizonte mirando hacia adelante, de esta manera anticiparse a los hechos que las pueden afectar” (*Mojica F. J., Universidad surcolombiana, 2012, pág. 103*), de ahí

se puede hacer un símil con las organizaciones solidarias del municipio, las cuales tienen que mirar su futuro, para hacer frente a los cambios que se producen en el constante devenir de las organizaciones, para mantener el rumbo y obtener las metas trazadas.

Dentro del estudio diagnóstico, se aplicó una encuesta a los diferentes gerentes de las empresas de Economía solidaria que están afiliadas en la cámara de Comercio y con registro mercantil vigente, así mismo que se encuentren al día con la información en la superintendencia de la Economía solidaria, los cuales se encuentran 52 instituciones que hacen parte del sector, entre ellas Cooperativas, asociaciones, fondos de empleados, fundaciones etc; en los cuales se indaga sobre los procesos de planeación y de diagnóstico para conocer las variables que afectan positiva o negativamente el sector y que son claves para el análisis prospectivo.

De las preguntas relacionadas, se indagó sobre la utilización de herramientas de anticipación estratégica, como los procesos de planeación, los cuales son vitales para toda organización ya que les permite anticipar el futuro y poder trazar unas metas en un tiempo determinado, para ser alcanzadas a través de la operación dada en la empresa. La planeación es entendida como una función que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; es un modelo teórico para actuar en el futuro (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1999).

Existen unos niveles de la planeación, en los cuales son determinados por el tiempo en que se establezca para los mismos; dentro de los tres niveles se tiene la planeación operacional, denominada también planeación de tarea o actividad y cuyas características son el corto plazo y se preocupa por alcanzar metas específicas (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1999); Así mismo se tiene la planeación Táctica cuyas principales características es que son proyectadas a mediano plazo, y la planeación estratégica que es una planeación amplia de la organización, que se caracterizan por cobijar a toda la empresa en su totalidad, es de largo



plazo, a varios años, y definida por la cúpula de la organización (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1999).

Cuando se habla del futuro y como llegar a él, se debe revisar los conceptos de prospectiva, los cuales nos ayudan a entender mejor, como una organización que anticipa su futuro, tiene un mejor desenvolvimiento en su mercado o contexto ya que reduce la incertidumbre; una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente es la prospectiva. (Mojica F. J., 2010). Continúa el autor diciendo que si la empresa pone en práctica este propósito va a ser más competitiva porque será capaz de adelantarse en el tiempo a los eventos del presente y podrá ganar la delantera mucho antes que otras organizaciones acostumbradas a vivir en el día a día y a transitar despreocupadas por lo que pueda acontecer más adelante. (Mojica F. J., 2010)

Por otra parte y de acuerdo al documento del plan Nacional de fomento de la Economía solidaria y Cooperativa Rural PLANFES 2017-2032, se hace un diagnóstico del sector solidario en los que se encuentra que “la asociatividad solidaria es una potente herramienta para la reducción de la pobreza rural, dado que sus organizaciones operan con lógicas basadas en la cooperación, el trabajo en equipo, la autogestión y la democracia” (Orgsolidarias, 2017), de ahí la importancia del presente estudio, ya que se busca conocer lo pasado del sector, el presente y lo que hasta la fecha se ha realizado y lograr la construcción de un futuro que permita la reducción de la pobreza no solo de la zona rural sino también de la zona urbana del municipio de Ocaña, buscando que el trabajo en equipo sea uno de los pilares para hacer sinergias que logren los propósitos y fines del sector.

Continúan los autores del PLANFES, diciendo que el fomento del sector solidario se ve obstaculizado, lo que se puede evidenciar en la región, dado que es poco el fomento que hacen los entes gubernamentales para adelantar acciones hacia el desarrollo del sector; y sostienen que “la crisis de identidad y de cultura de la solidaridad, manifestada en las dinámicas socio-empresariales

de las organizaciones y agudizada por una institucionalidad pública para el sector poco eficiente y efectiva” (Orgsolidarias, 2017).

Por otra parte se tiene que “las malas prácticas socio-empresariales como la intermediación laboral de las cooperativas de trabajo asociado, los escándalos de SALUDCOOP y el de las libranzas en el caso ESTRAVAL y las cooperativas de libranzas, favorecen a una imagen negativa del sector”, que desacredita el modelo asociativo y solidario (Orgsolidarias, 2017).

En cuanto a la identidad y cultura de la solidaridad, hay escepticismo por parte de las comunidades por lo deficiente del modelo el cual estimula al individualismo y de una visión compartida; al igual que el enfoque nacional, en la ciudad de Ocaña, este inconveniente también es percibido, ya que la sociedad y las organizaciones solidarias, no han encontrado un mecanismo que busque aprovechar los beneficios que ofrece el Estado, y se sometan a los enfoques asistencialistas (Orgsolidarias, 2017), caso que se evidencia en el plan de desarrollo municipal, en el cual no se encuentra una política de fomento que permita el desarrollo del sector.

En cuanto al fomento de organizaciones solidarias, existe poca conciencia en la unión de esfuerzos y no se cree en los modelos asociativos, todo esto ha provocado que se genere escasos liderazgos colectivos, ya que en lo que se vislumbra del sector en el Municipio de Ocaña, este liderazgo es escaso, lo que conlleva a tener organizaciones con dificultades para la gestión y el acceso a proyectos de infraestructura y equipamiento, así como a recursos financieros y a servicios a la población (Orgsolidarias, 2017).

La educación solidaria desarrollada por las organizaciones es cada vez menos estratégica para la gestión organizacional. Para el caso de las empresas encuestadas se observa que la educación cooperativa no es una de las fortalezas, ya que el 42%, ven la educación cooperativa como una fortaleza, sin embargo hay que determinar que el 58%, que no menciona el asunto, no la utiliza para los fines establecidos; así mismo, los comités de educación no operan adecuadamente

por su bajo presupuesto y una oferta de programas educativos muy limitada, lo que ha conllevado a la no aplicación de los principios y valores solidarios. (Orgsolidarias, 2017).

En la ciudad de Ocaña, solo existe dos entidades que ofrecen educación cooperativa y solidaria, una de ellas es Crediservir quien tiene un modelo de formación de asociados en los procesos solidarios; la otra es la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que tiene un centro de desarrollo en Economía solidaria, acreditada por las Organizaciones Solidarias y que en el mes de septiembre ha capacitado a un número de 30 líderes en los procesos solidarios, sin embargo las bases reciben una capacitación muy sencilla que limitan su accionar, frente a los nuevos retos que debe asumir el sector; la construcción de una cultura solidaria está basada en acciones educativas compactas y que generen impacto en la sociedad (Orgsolidarias, 2017).

La crisis de identidad del sector, es producto de la “fuerte carencia de procesos educativos que propicien el fomento de la cultura asociativa y solidaria” tanto nacional como en la región, reflejada en las prácticas socio empresarial de las organizaciones (Orgsolidarias, 2017).

Existen tres ejes que se encuentran directamente relacionados entre sí: “el componente asociativo, el componente administrativo y el componente productivo”, en los cuales se esquematiza la problemática socio empresarial de las organizaciones solidarias de acuerdo con su identidad; dentro del componente asociativo, la necesidad de sobrevivir en el mercado ha justificado que las organizaciones supediten lo social a lo económico y un marco para las malas prácticas colectivas, dejando de lado la importancia de trabajar asociativamente (Orgsolidarias, 2017); Por lo anterior se ha generado la mentalidad en la región que cuando hay recursos económicos es que se puede trabajar solidariamente, pero una vez estos escasean, la entidad tiende a desaparecer.

En el componente administrativo, se presenta concentración del poder por parte de gerentes y de los órganos de administración, generando problemas de gobernabilidad, la cual 84, 64%,

manifiesta esta problemática para el caso de las organizaciones solidarias en el municipio de Ocaña; así mismo en el diagnóstico del sector se establece que las “organizaciones enfrentan problemáticas serias en lo relacionado con los procesos de autocontrol que se manifiestan en los bajos niveles de participación de la base social en la toma de decisiones, en la pertenencia y compromiso de autogestión” (Orgsolidarias, 2017).

Se menciona también que en el aspecto productivo, los obstáculos que enfrentan las organizaciones como por ejemplo los reducidos mecanismos de comercialización de sus productos o servicios, los altos costos y bajos niveles de producción ocasionados por la ausencia de activos productivos, transporte e insumos, impiden que la generación de ingresos de las organizaciones solidarias no sea la esperada.

De igual forma, las organizaciones enfrentan dificultades como el escaso desarrollo de alianzas y contratos de venta con compradores y aliados; poca asistencia técnica y formación; alta competencia en el mercado; baja generación de valor agregado en los productos, derivada de limitada innovación y aplicación de ciencia y tecnología. Lo que hace que algunos productos o servicios careaban de la calidad requerida en el mercado perjudicando directamente la generación de recursos para las organizaciones. (Orgsolidarias, 2017).

En el diagnóstico del sector hacen referencia al RUES, en el cual mencionan la preocupación por el gran número de organizaciones existentes, muchas de ellas solo de papel. Lo cual se puede evidenciar en el registro de la cámara de comercio donde a diciembre de 2016, solo 69.789 de las 195.522 organizaciones activas en el RUES han renovado su registro mercantil. Existiendo un margen de 125.733 que no pueden adelantar actividades comerciales.

La política pública para el fomento es ineficiente e inapropiada, para contribuir al desarrollo de las organizaciones solidarias; por la falta de coordinación interinstitucional para la ejecución de programas y proyectos que vinculan asociatividad solidaria.

“Si bien Colombia cuenta con un reconocimiento institucional de este sector soportado en un amplio marco normativo que parte desde la Constitución, leyes específicas, decretos y otros instrumentos legales, instituciones y políticas institucionales, las reiteradas demandas generan una percepción de que el accionar de fomento puede optimizarse”.

(...) En eventos sectoriales suele demandarse con frecuencia un mayor apoyo estatal a las organizaciones solidarias (Unidad Administrativa Especial De Organizaciones Solidarias - Ciriec Colombia, 2015) (Orgsolidarias, 2017).

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, como entidad del Estado encargada directamente del diseño de programas enfocados al fomento y desarrollo socio empresarial de las organizaciones solidarias, no ha podido ejecutar su accionar debido a las reestructuraciones a las que ha sido objeto, reduciendo su capacidad institucional y presupuestal, por lo que ha limitado la cobertura de sus programas y proyectos, centralizando su gestión y alejándola de las realidades territoriales.

Con respecto a la inspección control y vigilancia la situación no es diferente, observándose una clara carencia de coordinación interinstitucional efectiva y ordenada, ya que existe gran dispersión en diferentes instituciones, contando más de 40 entidades, variados mecanismos de reporte, diversos niveles de supervisión sobre las organizaciones del sector.

Por lo anterior, predomina la determinación en los niveles de supervisión por el monto de activos de las organizaciones de economía solidaria y no otras variables que pueden ser incidentes, como ubicación geográfica, características de la población (base social) o la actividad productiva, que en el contexto de posconflicto y de reforma rural integral adquieren mayor relevancia, esta situación es regulada por la Superintendencia Economía Solidaria, quien es la que orienta el quehacer desde una racionalidad marcadamente financiera sin hacer control sobre la aplicación de la doctrina solidaria.

A pesar de esto, se nota como los mecanismos de reporte de información para efectos de supervisión son poco amigables y costosos para las entidades vigiladas, lo que obstaculiza el diálogo entre las instituciones a quienes las organizaciones solidarias y los entes de control, por lo que se imposibilita la consolidación de información estadística fiable y real, para la tarea que actualmente tiene el Ministerio del Trabajo en el diseño de políticas públicas para el sector solidario.

**El sector solidario en cifras.** Según el Registro Único Socio Empresarial – RUES-, a 31 de diciembre de 2016, el sector solidario en Colombia, está conformado por más de 195 mil organizaciones de las cuales 69.789 se renovaron en la vigencia 2016. Estos valores no incluyen a las juntas de acción comunal, que por norma se registran ante las alcaldías y de las que se dice hay más de 70.000, tampoco cuenta a los grupos de voluntariado informal (**Orgsolidarias, 2017**).

Entidades sin ánimo de lucro (ESALES) renovadas en 2016 y activas por tipo de

Organización

En el Departamento Norte de Santander hay 200, de las 8423 Organizaciones de Economía solidaria existentes en el país; de 2342 asociaciones agropecuarias y campesinas, existen 89; y de los 59.024 organizaciones solidarias de desarrollo hay un total en el departamento de 1256, lo que equivale a decir que del total de organizaciones solidarias que son 69.789, el departamento cuenta con 1545 (Supersolidaria, 2017), tomando como fuente la base de datos del registro único empresarial y social –RUES, a diciembre de 2016, de las ESALES activas y renovadas.

Estas organizaciones solidarias generan aproximadamente 86.000 empleos asociando a 5.8 millones de colombianos especialmente en el sector del ahorro y crédito, de las cuales 8.423 están conformadas como empresas cooperativas, fondos de empleados, Asociaciones mutuales e instituciones auxiliares de la economía solidaria, que actúan en la producción, la comercialización, el consumo y en general a la prestación de bienes y servicios.

Es así como, este sector empresarial es el que mayores esfuerzos gremiales ha destinado al fortalecimiento de una política pública basada en la naturaleza de las organizaciones solidarias, ya que por sus características generan confianza y apoyo a la población agremiada. Hoy los diferentes gremios y organismos de segundo y tercer grado buscan la defensa y reivindicación de sus organizaciones vinculadas; contribuyen al fomento de la cultura de la asociatividad a través de estrategias educativas y de asistencia técnica, entre otros.

Por su parte, existen un gran número de organizaciones que coinciden con el concepto de economía solidaria y en otros realizan prácticas de proximidad, complementación y apoyo a las empresas solidarias, de las cuales existen alrededor de 59.024 organizaciones que están conformadas como fundaciones, corporaciones y asociaciones no empresariales que desarrollan prácticas autogestionarias y democráticas; de las cuales 2.342 organizaciones están conformadas como asociaciones agropecuarias.

De las organizaciones de economía solidaria, las cooperativas representan el 87 % del total, que en su mayoría son micro, medianas y pequeñas empresas, requiriendo para su consolidación y desarrollo, fortalecimiento administrativo, técnico, financiero, a través de herramientas socio empresariales y tecnológicas, que permita generar mayores empleos e ingresos para sus asociados y familiares.

Dentro de las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía solidaria existen 33 entidades en el municipio de Ocaña, de las cuales, hay 9 fondos de empleados de los 1033 que existen en Colombia, estando en operación y de cuyos reportes se observa que a fecha 30 de junio de 2017, hay un fondo que ha registrado la información requerida, 3 de ellos tienen reportados hasta el 31 de diciembre de 2016, y los cinco restantes, lo han hecho a 31 de diciembre de 2015. (Supersolidaria, 2017), lo que nos indica que no están al día en sus reportes financieros, pudiendo

inferir que existen inconvenientes al interior de dichas entidades para el registro y actualización de la información financiera.

Otra de las categorías de empresas vigiladas son las cooperativas, las cuales existen 22 de ellas, en la que existe una de aporte y crédito, pero que no tiene información registrada en la superintendencia de la Economía solidaria, cinco de ellas son cooperativas de trabajo asociados, en la que sólo una tiene reporte a corte 30 de junio de 2017, tres de ellas lo han hecho a 31 de diciembre de 2016 y una no reporta información; así mismo existen 10 cooperativas multiactivas, dos de ellas con reporte a 30 de junio de 2017, una al 30 de junio de 2016, y 7 de ellas presentan reportes del 2014 hacia abajo, generando que muchas de ellas no están al día en sus reportes financieros. De las especializadas sin sección de ahorro y crédito se observa que sus últimos reportes están dados desde el 2013 hacia atrás, los cuales se encuentran desactualizadas en la información con la entidad que las vigila; existe una organización de representación que no reporta datos desde el 2010 y una mutual con reporte del 31 de diciembre de 2016 y la Cooperativa de ahorro y crédito Crediservir, que se encuentra actualizada en su información a fecha 30 de junio de 2017.

De acuerdo a la encuesta Delphi (Ver anexo 1), aplicada a cinco expertos del sector solidario del municipio de Ocaña, se obtuvo la siguiente información.

En la encuesta aplicada al grupo de expertos que hacen parte de las organizaciones solidarias en la ciudad de Ocaña se pudo determinar que el sector cooperativo está muy interesado en visionarse a un futuro apuntando a que sus entidades deben estar administrativamente bien estructuradas buscando innovación en sus procesos e internacionalizarse y poder expandirse en las regiones y en el mundo. Estableciendo nuevos modelos cooperativos que contribuyan a la disminución de la pobreza, a la efectividad de las políticas económicas, buscando alternativas de



desarrollo con los problemas que hoy se viven: como el desplazamiento forzoso, la violencia, crisis económica y ambiental, el consumismo, el tratado de paz, etc.

También se destaca la cohesión social, como estrategia generadora de desarrollo sostenible y sustentable de las organizaciones que apliquen los principios del cooperativismo y de la economía solidaria, que aprovechan las oportunidades que genera el acuerdo de paz y la aplicación de la responsabilidad social y ambiental.

Los actores buscan unir esfuerzos con alternativas en el desarrollo de investigaciones y proyectos productivos a beneficios de todos los asociados de cada uno de los diferentes sectores de la economía solidaria. Así mismo se debe capacitar al grupo de asociados en las diferentes áreas como herramienta fundamental en el desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Las entidades solidarias apuntan a la evolución de la empresa, por esto, se debe invitar a instituciones gubernamentales y no gubernamentales a contribuir con el desarrollo de programas y proyectos donde se involucre el sector público y privado en la economía de la región, a hacer inclusión creando estrategias para el fortalecimiento del sector solidario en cada uno de los municipios de la provincia.

Fundamentados en el diagnóstico dado, se realizará una matriz DOFA, teniendo en cuenta las variables que tienen el mayor impacto, y tomado de los reportes hechos por los gerentes a las encuestas aplicadas y que, de acuerdo a los expertos consultados, son los que podrían contribuir para el desarrollo del sector en el municipio de Ocaña.

## Diagnostico organizacional

Tabla 1  
*Listado de Fortalezas y Debilidades*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Talento humano de la empresa</li> <li>• Aspecto Financiero</li> <li>• Fidelidad del Asociado y el cliente</li> <li>• Tecnología usada</li> <li>• Comunicación Organizacional</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Preparación educativa y experiencia de los directivos</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Educación cooperativa</li> <li>• Actitud hacia la innovación</li> <li>• Procesos de responsabilidad social empresarial</li> <li>• La estructura administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernabilidad al interior de la entidad</li> <li>• Uso de excedentes cooperativos</li> <li>• Proyecto educativo socio empresarial</li> <li>• Capacidad de adaptabilidad al cambio</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Portafolio de bienes y servicios</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Educación cooperativa</li> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• La estructura administrativa</li> <li>• Procesos de responsabilidad social empresarial</li> <li>• Actitud hacia la innovación</li> <li>• Preparación educativa y experiencia de los directivos</li> <li>• Fidelidad del Asociado y el cliente</li> <li>• Tecnología usada</li> </ul>

*Listado de Fortalezas y Debilidades del Sector Solidario del Municipio de Ocaña. Fuente: Propia.*

Teniendo en cuenta la información dada por los gerentes de las empresas encuestadas, se tomó como referencia las fortalezas y debilidades que tuvieron un impacto mayor, de los cuales se escogieron 15 factores de cambio para el análisis DOFA.

Tabla 2  
*Listado de Oportunidades y amenazas*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación cooperativa</li> <li>• La Normas Internacionales Financieras NIIF</li> <li>• El Proceso de paz con las Farc y ELN</li> <li>• Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Las innovaciones tecnológicas</li> <li>• El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera</li> <li>• El sector financiero de la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Revalorización del dólar</li> <li>• Competencia</li> <li>• El Proceso de paz con las Farc y ELN</li> <li>• Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal</li> <li>• El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera</li> <li>• La Economía subterránea o informal</li> <li>• La delincuencia común</li> <li>• El sector financiero de la región</li> <li>• La inflación</li> <li>• La reforma Tributaria</li> </ul>

- 
- La vigilancia y control de la Supersolidaria o superintendencias
  - El sector rural y agrícola de la región
  - Situación económica de los habitantes
  - Cultura del ahorro
  - Políticas de empleo
- Pobreza de la región
  - Situación económica de los habitantes
- 

*Listado de Oportunidades y Amenazas del Sector Solidario del Municipio de Ocaña. Fuente: Propia.*

Para el caso de las oportunidades y amenazas, el número de factores que se escogieron fue de 13 para las oportunidades, dado que estas eran las que tenían un mayor impacto en las empresas encuestadas y 12 para las amenazas.

Tabla 3

*Matriz FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Motivación		1. Gobernabilidad al interior de la entidad	
2. Cultura organizacional		2. Uso de excedentes cooperativos	
3. Talento humano de la empresa		3. Proyecto educativo socio empresarial	
4. Aspecto Financiero		4. Capacidad de adaptabilidad al cambio	
5. Fidelidad del Asociado y el cliente		5. Sistemas de control	
6. Tecnología usada		6. Portafolio de bienes y servicios	
7. Comunicación Organizacional		7. Asociatividad	
8. Trabajo en equipo		8. Educación cooperativa	
9. Preparación educativa y experiencia de los directivos		9. Participación en el mercado	
10. Sistemas de control		10. La estructura administrativa	
11. Liderazgo		11. Procesos de responsabilidad social empresarial	
12. Educación cooperativa		12. Actitud hacia la innovación	
13. Actitud hacia la innovación		13. Preparación educativa y experiencia de los directivos	
14. Procesos de responsabilidad social empresarial		14. Fidelidad del Asociado y el cliente	
15. La estructura administrativa		15. Tecnología usada	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1. Legislación cooperativa			
2. La Normas Internacionales Financieras NIIF			
3. El Proceso de paz con las Farc y ELN			

4. Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	Desarrollo del sector solidario real, en sus diferentes entes solidarios. F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11, F12, F13, O1, O2, O3. O4, O5, O8, O11	Transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios. D1, D3, D4, D6, D7, D8, D14 O1, O2, O3. O4, O5, O8, O9
5. Crecimiento de la población		
6. Las innovaciones tecnológicas		
7. El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera		
8. El sector financiero de la región		
9. La vigilancia y control de la Supersolidaria o superintendencias		
10. El sector rural y agrícola de la región		
11. Situación económica de los habitantes		
12. Cultura del ahorro		
13. Políticas de empleo		
<b>AMENAZAS</b>		
1. La Revalorización del dólar		
2. Competencia		
3. El Proceso de paz con las Farc y ELN		
4. Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
5. El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto.	Alianzas con otros entes del sector
6. La Economía subterránea o informal	F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11, F12, F13,, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A12.	D2, D3, D6, D7, A2, A3, A6
7. La delincuencia común		
8. El sector financiero de la región		
9. La inflación		
10. La reforma Tributaria		
11. Pobreza de la región		
12. Situación económica de los habitantes		

*Matriz DOFA (Fuente Autores del proyecto).*

A criterio de los autores, se establecieron cuatro estrategias, que se analizaran con los resultados arrojados en los métodos mic mac, para poder construir los escenarios deseados para el sector solidario en Ocaña

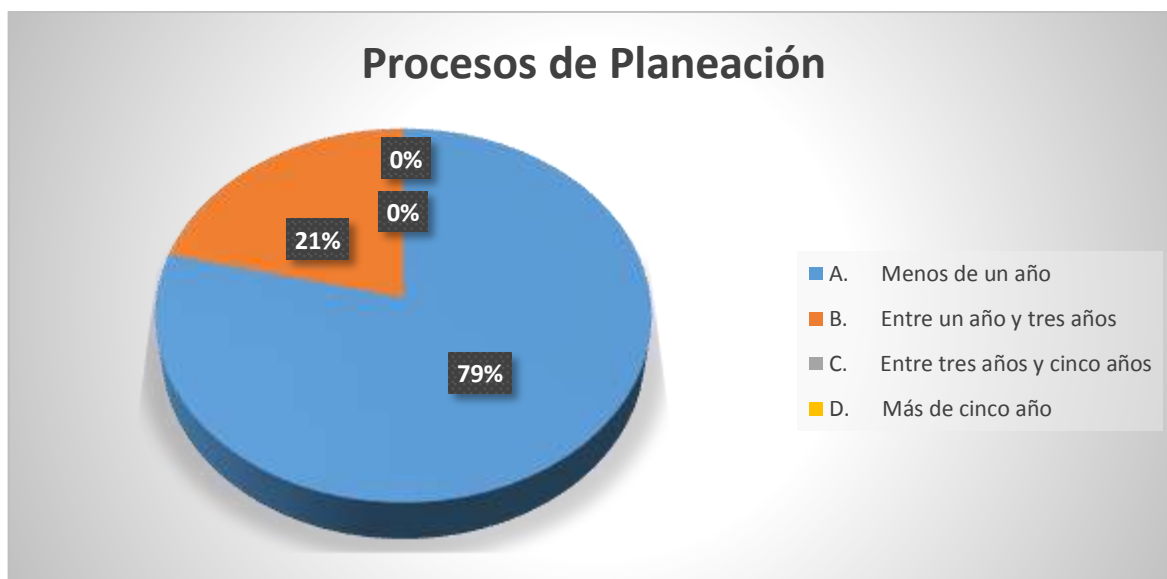
### Método Delphi

De acuerdo a los resultados establecidos en las encuestas aplicadas, se realizaron unas tablas en el que se consolida la información, la cual permite conocer los puntos de vista de cada uno de los gerentes de las empresas solidarias y de los cuales se obtendrá los insumos necesarios para la propuesta prospectiva y estratégica del Sector en el Municipio de Ocaña. Las tablas contienen un título, los ítems que analizaron los encuestados, la frecuencia y porcentajes obtenidos

Tabla 4  
*Procesos de planeación*

ITEM	Frecuencia	Porcentaje
A. Menos de un año	41	78,84%
B. Entre un año y tres años	11	21,16%
C. Entre tres años y cinco años	0	0,0 %
D. Más de cinco año	0	0,0 %
Total	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*



*Figura 3. Procesos de Planeación. (Fuente: Información suministrada por los gerentes de las empresas solidarias en el municipio de Ocaña)*

De acuerdo a los procesos de planeación realizados por las empresas solidarias del municipio de Ocaña, se observa que el 79% de ellas realizan planeación a menos de un año, situación que lleva a establecer el tema operativo de las mismas sin profundizar en aspectos del futuro que les pueda generar alternativas positivas para la empresa o para minimizar los efectos negativos que se puedan presentar en el futuro.

Preocupa el tema relacionado a la planeación de largo plazo entre tres a cinco años y más de esta, la cual indica que ninguna de las empresas consultadas la realiza, evidenciando así que no tienen un fundamento de su futuro, lo que las lleva a actuar de manera reactiva, frente a las situaciones de mercado presentada y los efectos positivos o negativos que se den en su entorno empresarial. Es de evidencias que la tabla refleja lo que se había dicho en el planteamiento del problema, en que las empresas han fracasado, precisamente por no tener una carta de navegación, que les permita saber qué hacer en el futuro y cómo actuar para lograr las metas en ella plasmadas.

Tabla 5  
*Fortalezas e impacto*

Factor Clave De Éxito	Frecuencia	Impacto		
		Menor	Medio	Mayor
Aspecto Financiero	43	9	16	18
Fidelidad del Asociado y el cliente	45	3	18	24
Tecnología usada	39	9	14	16
Talento humano de la empresa	37	6	10	21
Preparación educativa y	37	2	7	28
Experiencia de los directivos				
Gobernabilidad al interior de la entidad	8	1	3	4
Conocimiento de la Normatividad de las Entidades Solidarias	28	3	15	9
Actitud hacia la innovación	28	5	10	13
Procesos de responsabilidad social empresarial	36	13	7	14
Uso de excedentes cooperativos	25	12	5	7
La estructura administrativa	32	4	15	13
Liderazgo	42	6	13	24
Cultura organizacional	36	4	15	16
Motivación	33	7	11	16
Participación en el mercado	20	5	8	7
Proyecto educativo socio empresarial	21	7	6	7
Educación cooperativa	22	8	7	14
Capacidad de adaptabilidad al cambio	26	2	17	7
Trabajo en equipo	46	2	12	31
Sistemas de control	36	2	14	20
Comunicación Organizacional	35	5	12	18
Participación de los órganos de gobierno (Consejo directivo, Junta de vigilancia, Asamblea de asociados o delegados)	36	11	13	12
Asociatividad	34	9	15	10
Portafolio de bienes y servicios	33	6	15	1

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia) (Impacto 1: Menor, Impacto 2: Medio, impacto 3: mayor)*

### Fortalezas e impacto

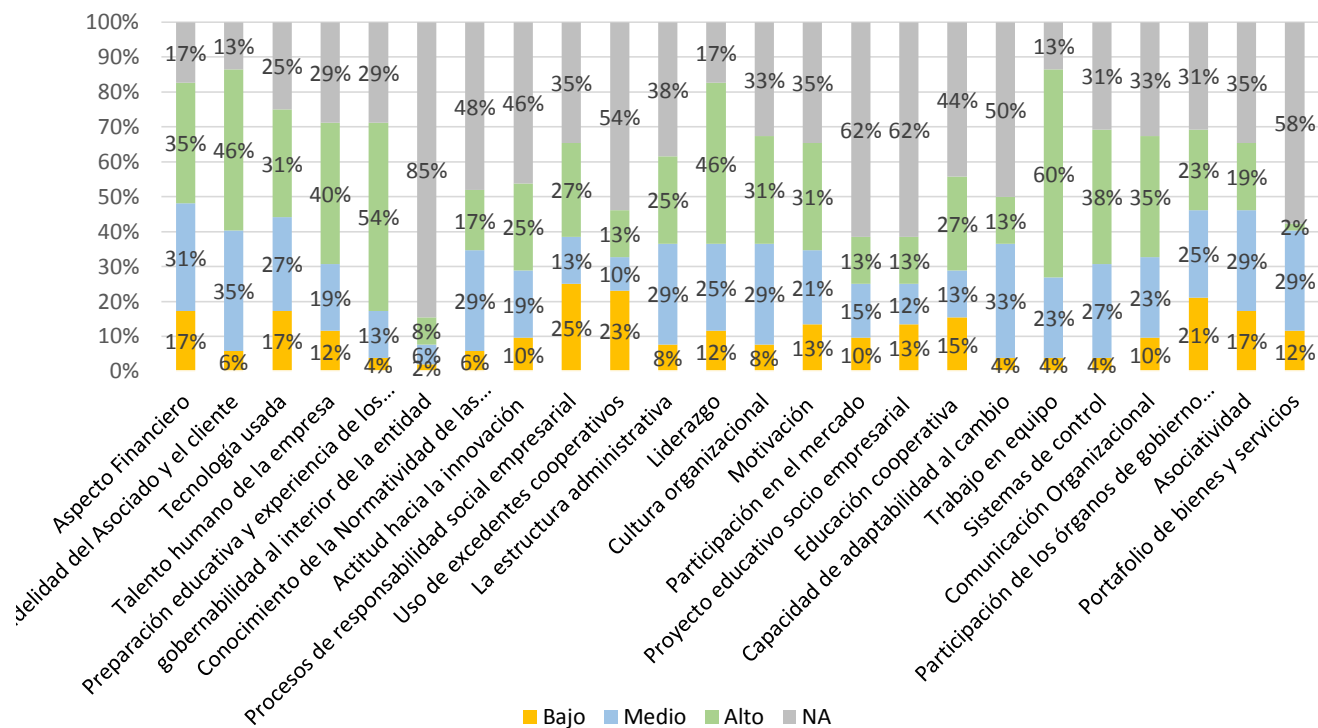


Figura 4. Fortalezas e impacto (Fuente: Elaboración propia)

Fortalezas e impacto que tienen las empresas consultadas. En una dinámica por conocer los aspectos claves de éxito en cuanto a fortalezas de las empresas y poder con ello fundamentar el diagnóstico del sector, se preguntó por unos factores, los cuales a criterio del gerente se presentan en su organización y a la vez se midió el impacto que tenía cada uno de ellas, a fin de poder establecer las de mayor incidencia e impacto para continuar con el estudio.

De un conjunto de 24 variables para seleccionar entre fortalezas y debilidades, los gerentes de las empresas pertenecientes al sector solidario, escogieron las opciones que consideraban fortalezas y luego le dieron una calificación en una escala en el que 1 representa un impacto menor, 2 un impacto medio y 3 un impacto mayor; así mismo, para el análisis se pretende escoger las



opciones que mayor incidencia tenga para el estudio de escenarios y lograr la proyección del sector en un espacio de 15 años.

Se estableció en la tabla 5, unos factores claves a fin de que los gerentes de las empresas escogieran las fortalezas más relevantes, de las cuales se optará por aquellas que tengan los mayores valores, para que en el estudio del método Delphi los expertos puedan determinar las variables con las cuales se iniciará el análisis de influencia y dependencia, y con ello construir los posibles escenarios para el análisis estratégico y prospectivo.

Por tanto, con las tablas 5, 6, 7 y 8 se pretende establecer las de mayor incidencia e impacto, para ser tomadas como punto de partida para el estudio en desarrollo.

En la tabla 5, los factores claves con mayor puntaje es el trabajo en equipo, el cual fue seleccionado por los gerentes como una de sus mayores fortalezas con 46 opciones, y 31 de estas empresas consideran que presentan un impacto tipo 3, ésta es considerada un impacto mayor para su desarrollo empresarial.

Un equipo es considerado por Koontz, como el número de personas que tienen habilidades complementarias y que están comprometidas con un objetivo común, Así mismo, dice el autor que poseen un método de trabajo del cual son ellos mutuamente responsables y de los cuales tienen unas metas de desempeño. (Koontz, 1999). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que dentro de las organizaciones solidarias el equipo de trabajo cumple con las orientaciones dadas por el autor, para ser consideradas una fuerza dentro de las mismas y que le permitan cumplir con los objetivos trazados.

Otro de los puntos fuertes, escogidos por los gerentes fue la Fidelidad del asociado o del cliente, de este apartado se deben tener en cuenta que en primer lugar los asociados por derecho propio, establecido en los estatutos, deben cumplir con unos deberes y obligaciones con el fin de lograr los objetivos de la entidad solidaria, a su vez el cliente, que es aquella persona que de manera

esporádica adquiere un bien o servicio, y que de acuerdo a la atención prestada y servicio ofrecido, sigue de manera continua su proceso de adquisición, de forma que se va convirtiendo en un cliente fiel a la entidad, razón por la cual la empresa solidaria debe tratar de mantener, con sus buenos servicios y atención; para lograr fortalecer este punto que es considerado por los gerentes como uno de los más fuertes que poseen en sus organizaciones.

Para las empresas del sector solidario, otro de los aspectos importantes y que consideran una fortaleza es el liderazgo, que según Koontz, es el arte o procesos de influir en las personas, que para el caso serían los asociados y empleados de las empresas en mención, y continúa diciendo el autor, que estas personas se esfuerzan voluntaria y entusiastamente con el cumplimiento de metas grupales, que lo hacen con ahínco y seguridad en sí mismas. (Koontz, 1999).

Tabla 6  
*Debilidades e impacto*

Factor clave de éxito	Frecuencia	Impacto		
		Menor	Medio	Mayor
Aspecto Financiero	4	1	2	1
Fidelidad del Asociado y el cliente	4	2	1	1
Tecnología usada	2	2	0	0
Talento humano de la empresa	1	0	1	0
Preparación educativa y experiencia de los directivos	7	2	4	1
Gobernabilidad al interior de la entidad	26	11	12	3
Conocimiento de la Normatividad de las entidades Solidarias	4	2	0	2
Actitud hacia la innovación	9	4	4	1
Procesos de responsabilidad social empresarial	4	4	0	0
Uso de excedentes cooperativos	8	3	2	3
La estructura administrativa	5	3	1	1
Liderazgo	1	0	1	0
Cultura organizacional	2	0	1	1
Motivación	3	2	0	1
Participación en el mercado	8	6	2	0

Proyecto educativo socio empresarial	11	5	4	2
Educación cooperativa	9	5	4	0
Capacidad de adaptabilidad al cambio	8	3	3	2
Trabajo en equipo	3	2	1	0
Sistemas de control	6	3	2	1
Comunicación Organizacional	2	2	0	0
Participación de los órganos de gobierno (Consejo directivo, Junta de vigilancia, Asamblea de asociados o delegados)	3	2	0	1
Asociatividad	4	1	2	1
Portafolio de bienes y servicios	5	4	0	1

Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia) (*Impacto 1: Menor, Impacto 2: Medio, impacto 3: mayor*)

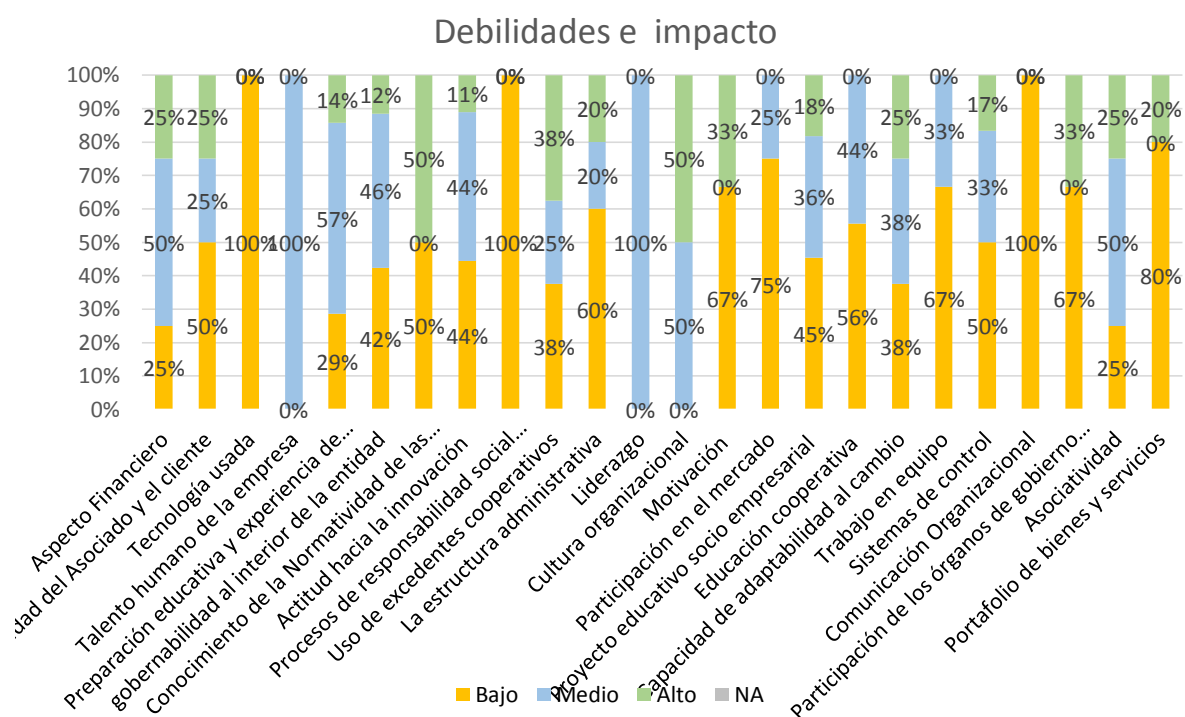


Figura 5. Debilidades e impacto (Fuente: Elaboración propia)

De la tabla anterior, se puede deducir que los gerentes de las empresas del sector solidario, han tomado como una de las mayores debilidades el proyecto educativo socioempresarial y en

mayor grado la gobernabilidad al interior de las entidades, sin embargo, es de aclarar que de las 52 empresas consultadas, se observa que hay un número que no aparece en el estudio, que hace relación a determinar si no están marcadas se pueden considerar que esa variable no aplica para la empresa en consulta o que pueden darse como una fortaleza. Sin embargo para los autores del estudio, se tomaran las debilidades mayores encontradas para poderlas priorizar en una matriz estructural mediante la aplicación del método micmac, y con la ayuda del taller de expertos poder determinar con cuál de ellas se podría continuar con el estudio.

Tabla 7  
*Oportunidades e impacto*

Factor clave de éxito	Frecuencia	Impacto		
		Menor	Medio	Mayor
Legislación cooperativa	33	13	11	8
La Revalorización del dólar	7	2	2	2
Competencia	8	0	6	2
La Normas Internacionales Financieras NIIF	28	7	10	10
El Proceso de paz con las Farc y ELN	13	0	7	6
Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	31	7	13	10
Crecimiento de la población	42	5	13	22
Las innovaciones tecnológicas	31	4	8	18
El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	25	5	10	8
La Economía subterránea o informal	4	0	4	0
La delincuencia común	2	2	0	0
El sector financiero de la región	21	6	11	4
La vigilancia y control de la Supersolidaria o superintendencias	29	7	15	6
El sector rural y agrícola de la región	26	7	10	8
La inflación	4	0	3	1
La reforma Tributaria	0	0	0	0
Pobreza de la región	4	2	1	1
Situación económica de los habitantes	10	2	4	4
Cultura del ahorro	19	6	9	4
Políticas de empleo	13	3	5	5
<b>Total</b>				

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia) (Impacto 1: Menor, Impacto 2: Medio, impacto 3: mayor)*

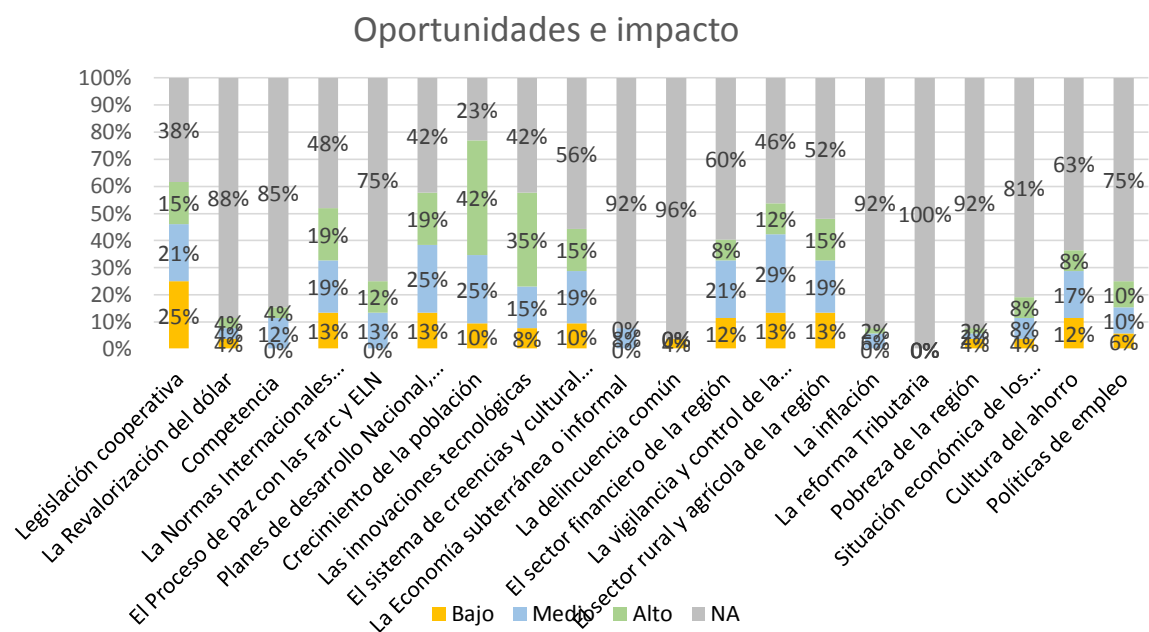


Figura 6. Oportunidades e impacto (Fuente: Elaboración propia)

Dentro de las oportunidades que tienen las empresas del sector, se menciona el crecimiento de la población, los procesos de legislación cooperativa y solidaria en el país, en estos momentos teniendo en cuenta la política sobre acuerdos de paz en la que el Sector Solidario jugará un papel muy importante, por los procesos asociativos y de autogestión que se llevan a cabo en este tipo de entidades; las innovaciones tecnológicas son otro punto a tener en cuenta como oportunidad del sector; además del sistema de creencias y cultura de la población Ocañera, que permite la asociatividad, la vigilancia que hace la Supersolidaria a las entidades a su cargo y por último se podría mencionar el sector rural y agrícola de la región.

Tabla 8  
*Amenazas e impacto*

Factor clave de éxito	Frecuencia	Impacto		
		Menor	Medio	Mayor
Legislación cooperativa	3	1	1	1
La Revalorización del dólar	14	4	3	7
Competencia	30	9	7	13
Las Normas Internacionales Financieras NIIF	2	0	1	1
El Proceso de paz con las Farc y ELN	13	5	3	5
Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	7	1	2	4
Crecimiento de la población	1	1	0	0
Las innovaciones tecnológicas	2	0	2	0
El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	9	1	6	2
La Economía subterránea o informal	20	5	4	11
La delincuencia común	25	6	4	15
El sector financiero de la región	19	5	5	8
La vigilancia y control de la Supersolidaria o superintendencias	5	1	3	1
El sector rural y agrícola de la región	6	1	3	2
La inflación	24	10	6	8
La reforma Tributaria	33	9	10	13
Pobreza de la región	41	10	17	14
Situación económica de los habitantes	28	5	11	12
Cultura del ahorro	11	2	7	2
Políticas de empleo	11	3	6	2
Total				

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia) (Impacto 1: Menor, Impacto 2: Medio, impacto 3: mayor)*

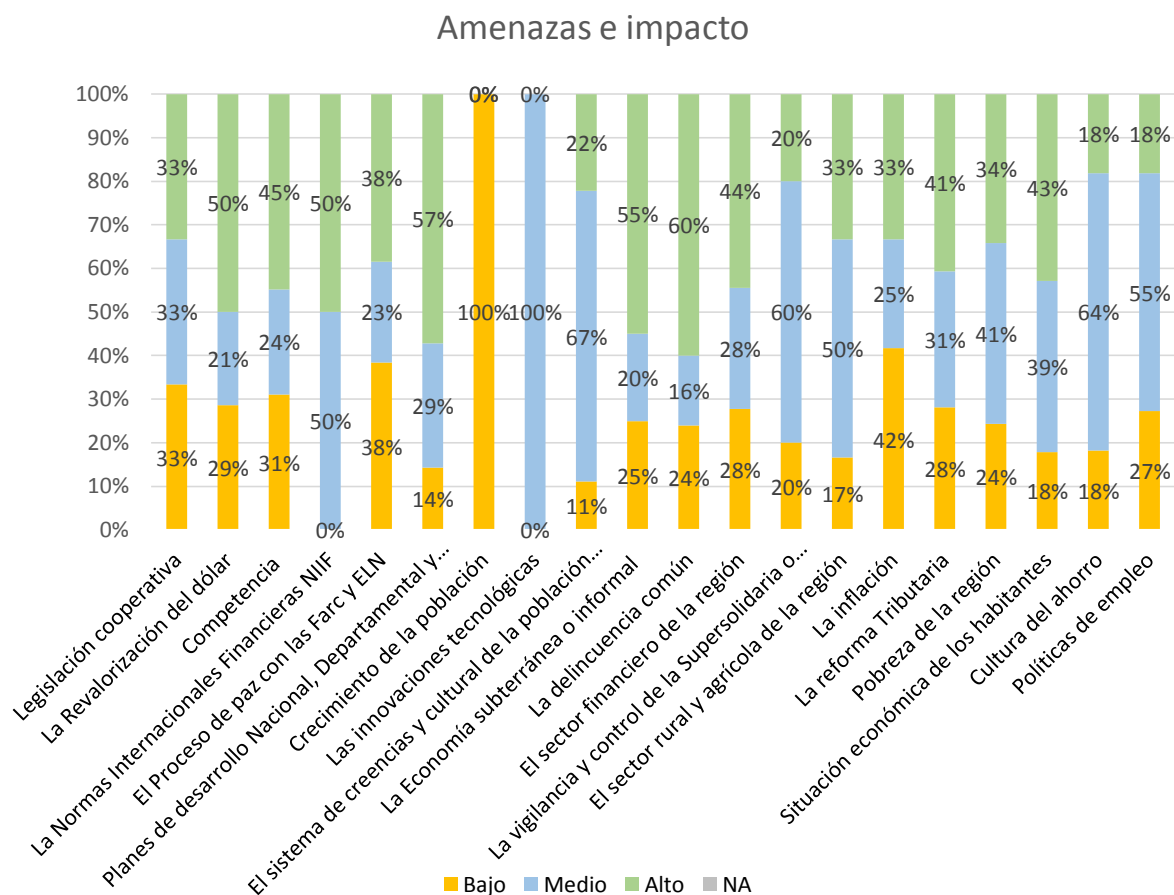


Figura 7. Amenazas e impacto (Fuente: Elaboración propia)

Dentro de las amenazas que se vislumbran para el sector, los actores, gerentes de las empresas solidarias, manifiestan la pobreza de la región. Como una de las mayores amenazas asociada, está a las deficiencias de la población para acceder a los servicios básicos; otra amenaza es la reforma tributaria, en la que los entes deberán hacer sus contribuciones al fisco nacional, viendo en sí que sus excedentes tienen que aportarse para la carga tributaria y eso les generaría recortes para poder hacer inversiones dentro de sus organizaciones, para el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y de los asociados, como la comunidad en general; así mismo la competencia, es un factor muy preocupante, dado que cada vez existe mayor competencia y esto

hace que si la empresa u organización solidaria, no tiene los recursos, ni las infraestructura, técnica o tecnológica adecuadas, va a tener inconvenientes en el mercado.

Otro de los aspectos tiene que ver con la situación económica de sus habitantes, que no es la mejor y esto hace que se deba tener productos o servicios que sean adecuados a los clientes o usuarios; así mismo, el aumento de la delincuencia común, que ha hecho que las empresas inviertan en mayores dispositivos de seguridad, para evitar situaciones en las que este tipo de agentes, puedan provocar a las organizaciones solidarias; y por último se puede mencionar la economía subterránea o informal, la cual no contribuye con los impuestos, lo que en si genera una alta competencia y precios más factibles a la población.

Tabla 9

*Entidades con planes*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Un plan de Desarrollo	32	61.5%
B. un plan estratégico	10	19.2%
C. Un plan operativo	4	7,7%
D. No tienen planes	6	11.6%
E. NS/NR	0	0,0%
TOTAL	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*



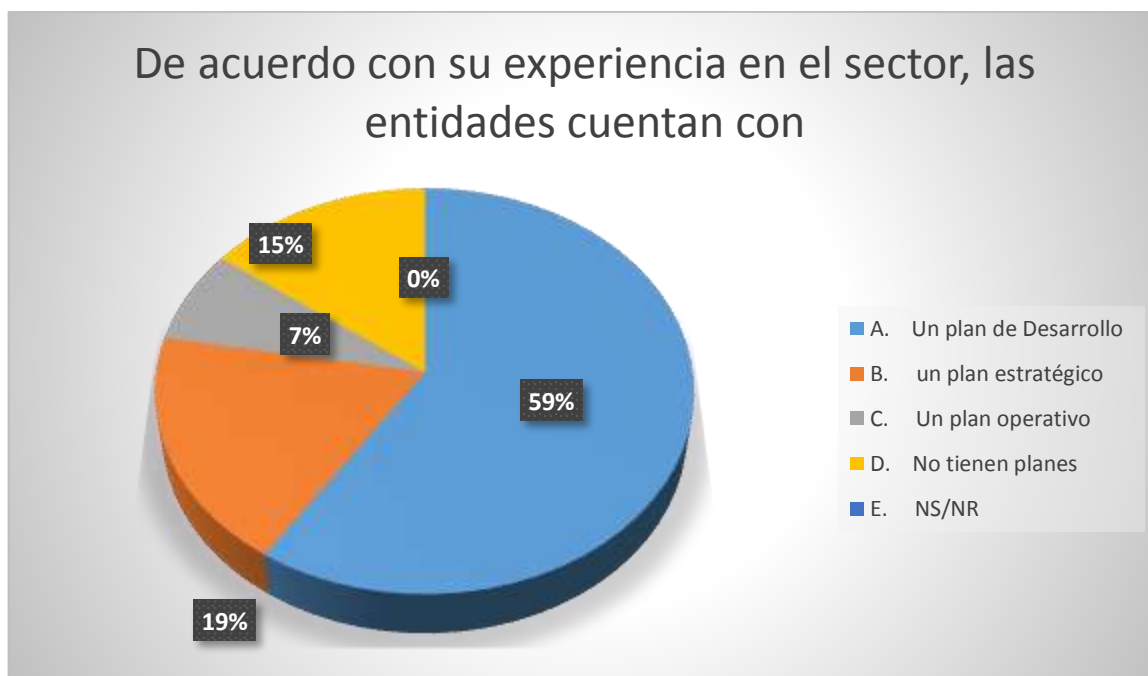


Figura 8. Entidades con planes (Fuente: Elaboración propia)

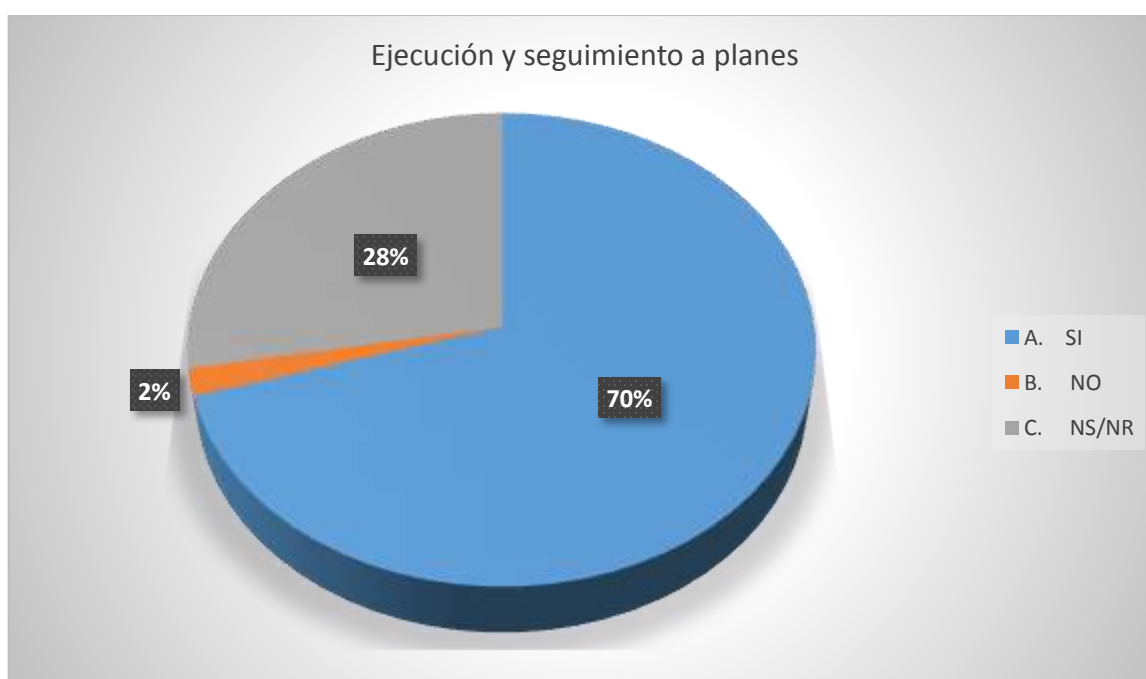
De acuerdo a los resultados de la tabla 9 , de las entidades que hacen parte del sector solidario del Municipio de Ocaña, 32 de ellas, equivalente al 61,5%, tienen un plan de desarrollo, hecho que contrasta con la tabla No. 4, en el que establecen que los procesos de planeación lo realizan a menos de un año; lo que hace inferir que no hay en las entidades un plan que permita visualizar el futuro de este tipo de organizaciones, lo que permitiría a futuro fortalecer estos procesos en dichas entidades para lograr un desarrollo social y económico, pero sobre todo de sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 10

*Ejecución y Seguimiento a planes*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. SI	38	70%
B. NO	1	2%
C. NS/NR	13	28%
TOTAL	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*



*Figura 9. Ejecución y Seguimiento a planes (Fuente: Elaboración propia)*

De acuerdo a la tabla 10, se observa que el 70%, de las empresas encuestadas, le llevan un seguimiento a la ejecución del plan, aspecto importante en el desarrollo y éxito de este tipo de organizaciones, sin embargo preocupa el saber que el 28% de este tipo de entidades no saben o no responden con respecto a la ejecución o seguimiento a los planes de desarrollo Institucionales. Solo el 2% dice que no ejecuta ni hace seguimiento a los mismos.

Tabla 11  
*Actores que intervienen en el Sector solidario*

ACTORES	IMPACTO		
	Menor	Medio	Mayor
Gobierno Nacional	15	12	10
Supersolidaria	8	25	10
Superintendencia de acuerdo a la especialización de la entidad (ej. Salud, transporte, financiera)	14	20	5
Dian	12	14	24
Gobierno Municipal	13	17	8
Confecoop Oriente y Nacional	15	4	9
Usuarios, clientes	4	15	21
Proveedores	6	15	15
Grupos al margen de la ley	20	5	6
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña	20	3	8
UNAD Ocaña	18	5	5
SENA	19	6	5
Ascoop	16	4	3
Unidad Administrativa Especial de Organizaciones solidarias	15	19	4
Consejo Pedagógico Local	18	11	4
Cámara de comercio	8	18	23
Total			

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia) (Impacto 1: Menor, Impacto 2: Medio, impacto 3: mayor)*

### Actores que intervienen en el Sector solidario

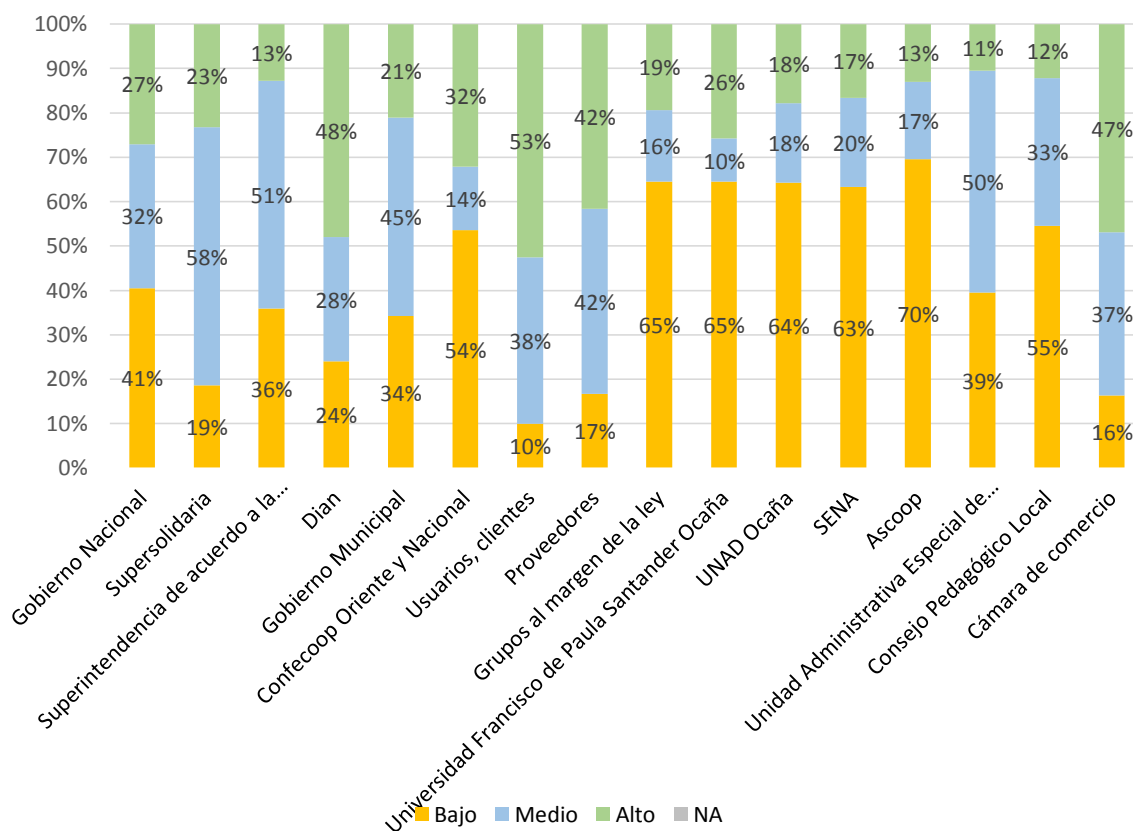


Figura 10. Actores que intervienen en el Sector solidario (Fuente: Elaboración propia)

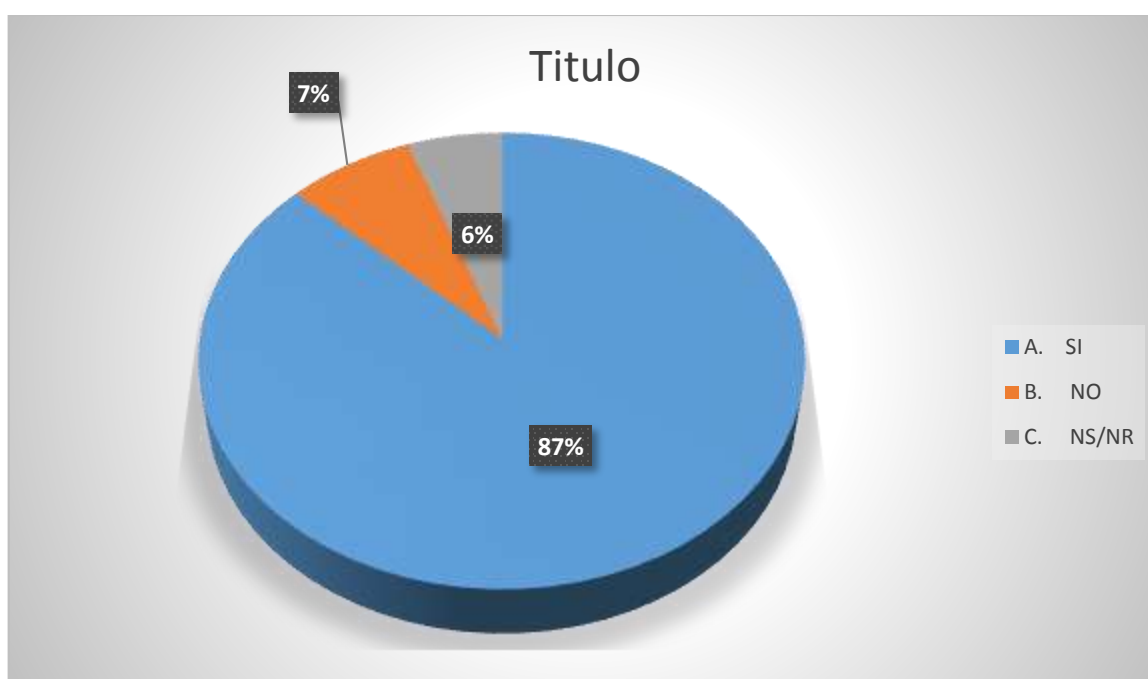
La tabla 11 muestra la relación de actores que tienen que ver con las empresas solidarias, de acuerdo a su denominación, de la cual se destaca que la DIAN, tiene un fuerte impacto en este tipo de empresas por su carga impositiva y que de una u otra forma, obstaculiza el desarrollo de las mismas, así mismo se tiene que la cámara de Comercio, también tiene un fuerte impacto en este tipo de organizaciones, ya que es la primera instancia, en el que debe inscribirse la entidad, para tener los derechos comerciales; por su parte los clientes y usuarios también tienen un fuerte impacto, pues son a los que va dirigida toda la estructura empresarial, para lograr mayores ventas y de esta se derivan los excedentes para el desarrollo de la organización.

Tabla 12

*Alternativa de desarrollo*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. SI	47	90.4%
B. NO	4	7.7%
C. NS/NR	1	1.9%
TOTAL	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*



*Figura 11. Alternativa de desarrollo (Fuente: Elaboración propia)*

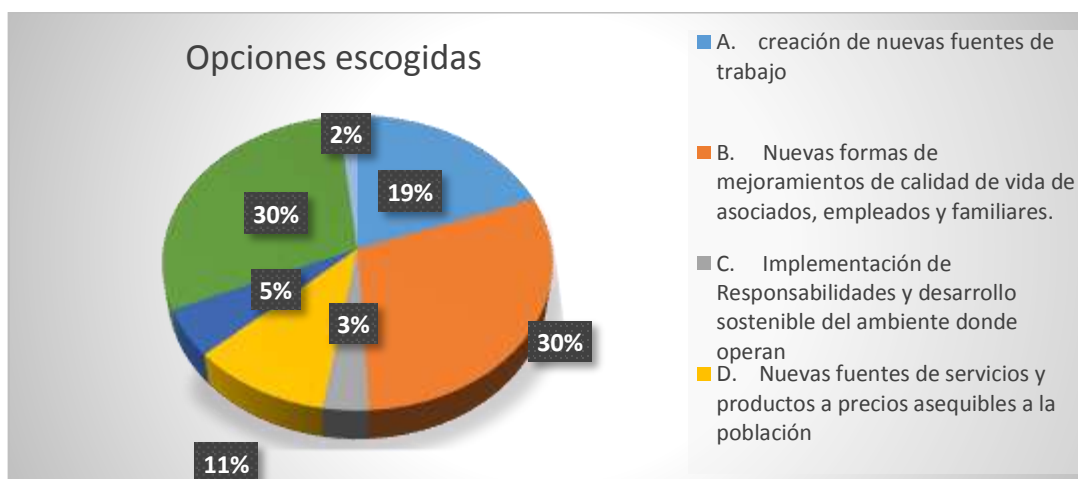
En la tabla 12 se preguntó si el sector solidario es una alternativa de desarrollo para el municipio de Ocaña, por lo que el resultado arrojado muestra que si lo es, dado el porcentaje de respuesta que fue del 90.4%, una cifra bastante alentadora para el desarrollo del proyecto, porque se puede vislumbrar que un buen proceso organizacional, aunado con conocimientos del sector,

puede lograr que las variables de tipo social o económicas mejoren en relación al fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

Tabla 13  
*Opciones escogidas*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. creación de nuevas fuentes de trabajo	10	19.2%
B. Nuevas formas de mejoramientos de calidad de vida de asociados, empleados y familiares.	16	30.8%
C. Implementación de Responsabilidades y desarrollo sostenible del ambiente donde operan	2	3.8%
D. Nuevas fuentes de servicios y productos a precios asequibles a la población	6	11.5%
E. Disminución de la pobreza	2	3.8%
F. Participación en proyectos y programas de Desarrollo económico y social de la región.	16	30.8%
G. NS/NR	0	0.0%
TOTAL	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*



*Figura 12. Opciones escogidas (Fuente: Elaboración propia)*

La tabla 13, muestra si el sector solidario es considerado como una alternativa de desarrollo en el municipio de Ocaña, y teniendo en cuenta que la gran mayoría un 90.4% dijo que sí, se establecen

unas opciones en las que los gerentes escogen para ser fuente de desarrollo; la opción nuevas formas de mejoramientos de calidad de vida de asociados, empleados y familiares, tiene un porcentaje del 30,8% al igual que la participación en proyectos y programas de desarrollo económico y social de la región, los cuales tendrán prioridad a la hora de definir los distintos escenarios.

Con porcentajes menores se tienen la creación de nuevas fuentes de trabajo con un 19%, lo cual podría generar la reducción de los índices de desempleo en el municipio; y nuevas fuentes de servicios y productos a precios asequibles a la población con un 11%, lo que lleva a lograr obtener mercados de aquellos sectores o nichos que por su condición social y económica, ven en la economía solidaria una fuente de sustentabilidad.

Por otra parte, se espera que con los aportes del sector solidario se pueda reducir la pobreza y mejora el medio ambiente donde se opera.

Tabla 14  
*Alcance de la actividad*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Local	21	40,38%
B. Regional	20	38,46%
C. Nacional	10	19,23%
D. Internacional	1	1,92%
E. NS/NR	0	0,00%
TOTAL	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*

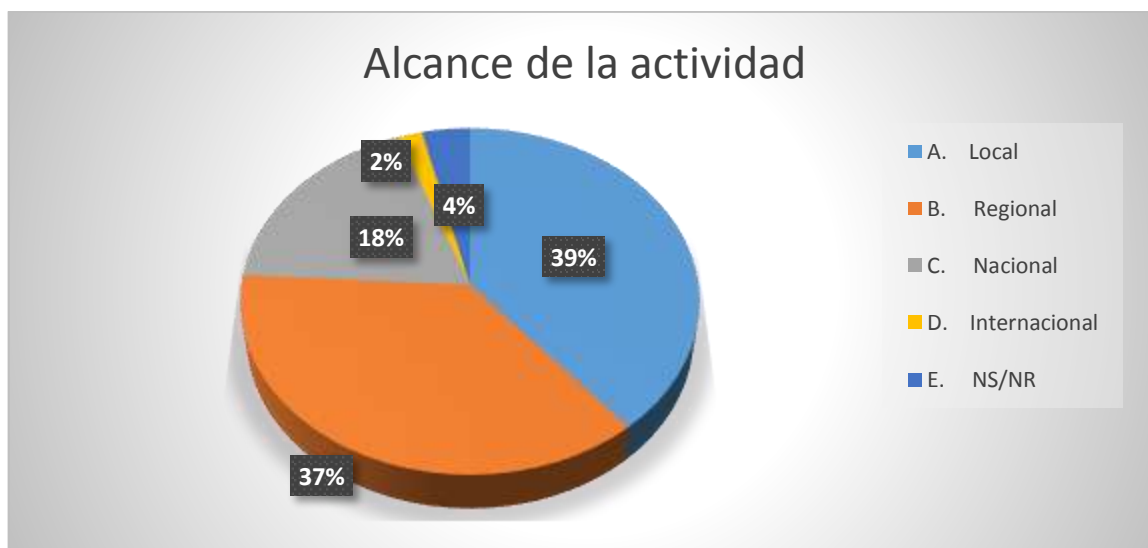


Figura 13. Alcance de la actividad (Fuente: Elaboración propia)

La tabla 14 muestra el nivel de alcance de actividades de las entidades solidarias, de las cuales el 40,38% establecen que la actividad es local y no han explorado otras opciones de nuevos mercados; el 38,46% lo hace a nivel regional y un 19,23% lo hace desde el nivel Nacional. Puede inferirse que las organizaciones solidarias que existen en Ocaña, el 57% aproximadamente han logrado trascender su radio de operaciones hacia nuevos mercados.

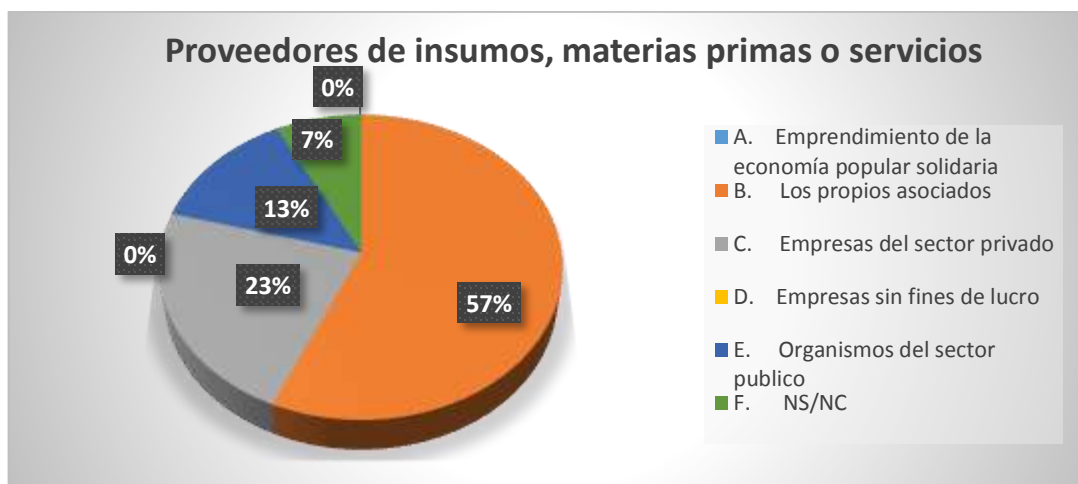
Tabla 15

*Proveedores de insumos, materias primas o servicios*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Emprendimiento de la economía popular solidaria	0	0.0%
B. Los propios asociados	30	57.7%
C. Empresas del sector privado	12	23.1%
D. Empresas sin fines de lucro	0	0.0%
E. Organismos del sector público	7	13.5%
F. NS/NC	3	5.7%
Total	52	100%

*Datos de Encuestas aplicadas a gerentes (Fuente: Elaboración Propia)*





*Figura 14. Proveedores de insumos, materias primas o servicios (Fuente: Elaboración propia)*

La tabla 15, muestra los diferentes proveedores de insumos, materias primas o servicios de las entidades solidarias en el municipio, teniendo en cuenta que el 57% lo hacen los propios asociados, y el 23% lo hacen las Empresas del sector privado y un 13.5% lo hacen Organismos del sector público.

### **Método Micmac**

Tiene por objetivo realizar una revisión de todos los factores de cambio tanto internos como externos y posteriormente determinar las variables esenciales (Claves) a la evolución del sistema, lo que hace integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario) (Mera R, 2011)

Procesada la información en el método Mic Mac, se extrae un informe que contiene las diferentes variables y sus influencias directas e indirectas, así como los distintos planos, los cuales permiten proseguir en el estudio del sector solidario de Ocaña y poder establecer los procesos estratégicos a seguir.

### **Variables estratégicas en el Sector solidario**

Dentro de la identificación de los factores de cambio se tendrá en cuenta el diagnóstico organizacional, realizado en la fase 1, donde se estableció una matriz DOFA, en la cual se tiene los aspectos de oportunidades y amenazas que tiene el sector solidario en el municipio de Ocaña, así como fortalezas y debilidades y las interacciones entre este tipo de variables o estrategias.

Para el estudio en mención, se tendrá en cuenta los factores de cambio lo cual puede realizarse empleando tres herramientas: “los árboles de competencia de Marc Giget”, la “matriz del cambio de Michel Godet” y la matriz “Dofa”.

En el taller para identificar los factores de cambio, para el sector solidario del municipio de Ocaña, se tiene unos fenómenos cuya situación en el futuro es incierta, y por la cual generan incertidumbre, por tanto se tiene que del análisis DOFA realizado se extraerán algunas de los fenómenos que pueden impactar al sector positiva como negativamente, por lo que identificaron una serie de variables del universo que constituyen el objeto de estudio antes mencionado, para

luego escoger a criterio de los investigadores aquellas que sean más pertinentes, para ubicarlas en el método Mic Mac, y de allí determinar las variables claves que inciden el Sector.

Basados en el estudio, los autores del proyecto determinaron las variables claves correspondientes a fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, las cuales se escogieron teniendo en cuenta la frecuencia tomada por los gerentes de las empresas del sector solidario, así como el impacto que ellas podrían tener. El número de variables se llevaron a una matriz estructural, para mirar sus relaciones de influencia y dependencia, de las cuales se hace mención a las siguientes.

Tabla 16  
*Descripción de factores y variables estratégicas*

<b>N°</b>	<b>TÍTULO LARGO</b>	<b>TÍTULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TEMA</b>
1	Aspectos Financieros de las organizaciones solidarias	Aspfin	Hace referencia a las inversiones de capital, excedentes y manejo de los aportes de asociados, para llevar a cabo la operación de la organización solidaria.	Variable Financiera
2	Uso de Excedentes cooperativos	UExcdcoop	Hace referencia como las organizaciones después del cierre contable, hacen uso de dichos excedentes de acuerdo a la normatividad dada para este tipo de entidades y su impacto en lo económico y social de sus asociados.	Variable Financiera
3	Fidelidad del Asociado y el cliente	FidCyA	La fidelidad a la marca, producto o la empresa, se da cuando a pesar de las circunstancias del mercado, como productos alternativos, mejores precios, el cliente o el asociado, continua dándole valor a los productos o servicios de la entidad solidaria; lo que genera a futuro ingresos para este tipo de empresas.	Variable de mercado
4	Participación en el mercado	parMerc	La participación del mercado, representa la porción de ventas de una empresa en función de las ventas totales de todas las empresas que atienden un mercado en una región determinada, para la entidad es necesario conocer su participación, porque con ella, puede conocer el número de usuarios o	Variable de mercado

			clientes fieles y captar el mayor número para sus productos.	
5	Portafolio de bienes y servicios	PortByS	Hace referencia a los productos y servicios con que cuenta la entidad solidaria, para ofrecer a sus asociados y usuarios, y detalla las características de su oferta comercial.	Variable de mercado
6	Talento humano de la empresa	Talhum	Como su nombre lo expresa es el talento con el que cuenta la empresa para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, aportan conocimiento, competencias, cualidades que permiten ser competitivos en un mercado que busca lo mejor para lograr el éxito.	Variable Organizacional
7	Actitud hacia la innovación	Actinnv	Hace referencia a las posibilidades que tiene la entidad de generar cambios, que estén validados, estandarizados y probados, para hacer frente a las realidades del mercado y con ello estar a la vanguardia empresarial y solidaria que se requiere.	Variable Organizacional
8	Liderazgo	Lid	Es considerado como la forma que una persona o personas influyen en un equipo de trabajo o en su defecto a la gerencia, y empleados como asumen este rol, para influir en los subalternos y poder con ellos caminar para el éxito empresarial.	Variable Organizacional
9	Cultura organizacional	Cultorg	Considerada como las creencias compartidas por los miembros de una organización solidaria, hace referencia a los valores, la filosofía y actitudes de los empleados en función del éxito de la entidad. Puede ser una cultura positiva o Negativa.	Variable Organizacional
10	Motivación	Motv	Se considera como el impulso que mueve a una persona para lograr determinados objetivos. Es un factor importante de las entidades solidarias, pues se busca que el personal este lo suficientemente motiva para el logro de sus objetivos.	Variable Organizacional
11	Capacidad de adaptabilidad al cambio	Capadpcam	Esta variable determina como la empresa responde a las distintas situaciones que se presentan en el mercado, como aprovecha las oportunidades y logra disminuir las amenazas, hace los ajustes pertinentes y se adapta a las nuevas condiciones del mercado.	Variable Organizacional
12	Trabajo en equipo	Trabequi	El trabajo en Equipo es considerado como la estrategia que implementa la entidad solidaria, para aprovechar sus talentos y ponerlos en función de los objetivos de la entidad.	Variable Organizacional

13	Comunicación Organizacional	comorg	La comunicación Organizacional, se refiere a los procesos que la entidad sigue para una buena operación de la misma. Los canales y el grado de eficiencia en que se usa la comunicación para el éxito empresarial.	Variable Organizacional
14	Gobernabilidad al interior de la entidad	Gobinent	La gobernabilidad al interior de los entes solidarios, hace mención a aquellas personas que tienen cargos de responsabilidad estratégica y administrativa para tomar las mejores decisiones a fin de cumplir con los planes estratégicos formulados.	Variable Organizacional
15	Conocimiento de la Normatividad de las empresas solidarias	connorem ps	Es uno de los puntos más importantes al interior de los entes solidarios, conocer la Normatividad que rige al sector para con ello poder actuar solidariamente en pro del desarrollo social y económico de los asociados y usuarios de las entidades.	Variable educación cooperativa y solidaria
16	Procesos de responsabilidad social empresarial	ResSoEmp	Compromiso voluntario que asume la empresa solidaria frente a las expectativas y acciones concertadas en materia de desarrollo humano integral; para asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.	Variable Organizacional
17	La estructura administrativa	estadmin	La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de la entidad solidaria para que esta alcance sus objetivos sociales y económicos.	Variable Organizacional
18	Participación de los Órganos de Gobierno	parorgob	Para los entes solidarios, hace referencia a la participación de los entes que por ley tienen participación en las empresas solidarias, como la gerencia, la junta de vigilancia, el consejo de administración y otros que se derivan de la norma y que son de fundamental apoyo para los procesos al interior de la entidad, así mismo la coherencia y disponibilidad para trabajar en función de la entidad.	Variable Organizacional
19	Asociatividad	asoc	La asociatividad es una expresión de la cooperación como mecanismo de acción colectiva con un objetivo común, que permite construir relaciones, así como la expresión empresarial en el mercado y su búsqueda de sostenibilidad en él; para permitir el desarrollo de una lógica de operación empresarial y social que hace posible un actuar sostenible	Variable Organizacional
20	Preparación educativa y experiencia de los directivos	peduyexpd	El nivel de educación que tienen los directivos y sus competencias para la buena marcha de la empresa solidaria, y la experiencia que tengan son	Variable educación cooperativa y solidaria

			fundamentales para el logro de los objetivos.	
21	Proyecto educativo socio empresarial	Pesem	Es un proyecto educativo socio empresarial solidario (Pesem), que orienta la ejecución de actividades educativas, en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica como soporte del plan de desarrollo, con el fin de alcanzar las metas sociales planteadas para los asociados, empleados, sus familias y la comunidad en general. El artículo 88 de la ley cooperativa dice que Las cooperativas están obligadas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial propia de cada cooperativa. Las actividades de asistencia técnica, de investigación y de promoción del cooperativismo, hacen parte de la educación cooperativa que establece la presente ley	Variable educación cooperativa y solidaria
22	Educación cooperativa	educoop	Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema.	Variable educación cooperativa y solidaria
23	Sistemas de control	siscont	La tecnología usada corresponde a los Equipos, herramientas informáticas y ofimáticas, entre otras, para poder ser competitivo y hacer frente a los retos del mercado.	Variable Organizacional
24	Tecnología usada	tecusa	La revalorización hace referencia al peso colombiano frente al dólar, el cual de acuerdo a la situación económica puede presentarse una devaluación, que beneficia a los exportadores o una revalorización, que implicaría pérdidas para exportadores y beneficios si se requiere importar alguna tecnología para la entidad solidaria.	Variable Organizacional
25	La Revalorización del peso frente al dólar	revdol	La economía Subterránea o informal, es aquella asociada con actividades al margen de la legalidad, es de particular relevancia en Colombia debido al alcance que tiene la economía del narcotráfico y la economía informal evasora de la legislación fiscal y laboral.	Variables Económicas
26	La Economía subterránea o informal	ecoinf	Hace referencia a aquellas empresas del Orden Nacional, que mueven muchos millones de pesos en la región, con	Variables Económicas
27	El sector financiero de la región	secfin		Variables Económicas

---

			tecnologías de última generación y con servicios de ahorro, captación y colocación de dinero. El cual hace que una entidad de orden local le sea difícil competir con los mismos.	
28	La inflación	inflac	La inflación es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo, frecuentemente un año	Variables Económicas
29	El sector rural y agrícola de la región	secruyagri	En la región del Catatumbo, provincia de Ocaña y Sur del Cesar, se reconoce el desarrollo de un cordón de economía campesina, vinculada a la producción agropecuaria, con actividades productivas tradicionales que han sido el soporte de la economía regional. En estas zonas se encuentran medianos y pequeños productores campesinos que, en su mayoría, utilizan sistemas de explotación agrícola artesanal	Variables Económicas
30	La Normas Internacionales Financieras NIIF	niif	Las Normas Internacionales de información Financiera (NIIF) son un grupo de estándares que buscan la generación de Estados Financieros con información clara, contundente, transparente y de alta calidad.	Variables Económicas
31	La reforma Tributaria	reftrib	Hace referencia a los impuestos que las personas, empresas u organizaciones deben pagar al Estado por distintos aspectos, y como ésta puede beneficiar o perjudicar a las empresas de Economía solidaria.	Variables Económicas
32	Crecimiento de la población	crecpob	Para el estudio es importa conocer si la población ha incrementado, pues con esto se puede establecer que habrán nuevas oportunidades para la vinculación de nuevos asociados a las empresas solidarias y además de poder satisfacer unas necesidades a una población aún más creciente.	Variables Económicas
33	Situación económica de los habitantes	sieconhab	La situación económica de los habitantes de Ocaña, no es la más ideal, ya que gran parte de población pertenece a estratos 1 y 2, y existe comercio informal y en muchos casos es el narcotráfico que desde la zona del Catatumbo, permea la economía y la situación económica de sus habitantes.	Variables Económicas
34	Acuerdo de paz y sus beneficios	propaz	Con el postconflicto, se espera que exista una mayor inversión en las comunidades que estuvieron azotadas por la violencia, y que con base a los acuerdos programados, el sector solidario sea una fuente importante para	Variables sociales

---

35	La delincuencia común	delcom	la generación de empleo y el desarrollo social y económico de sus habitantes. La delincuencia común es una variable, que incide en la población y en el comercio, de manera negativa, por los constantes robos y atracos presentados. Esta variable es importante en la medida que esos sistemas de creencias, permita la generación de nuevas Cooperativas y entidades del sector solidario, a fin de poder hacer frente a la informalidad y a través de la asociación, lograr nuevas formas de desarrollo para la población.	VARIABLES SOCIALES
36	El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	sistcreen	La competencia es una variable en la que las empresas solidarias deben competir con otras empresas pequeñas o medianas, ya sea a nivel local, regional o nacional, para estar a la vanguardia y lograr las metas que se establezcan.	VARIABLES SOCIALES
37	Competencia	comp	Cuáles son los niveles de pobreza que tiene el municipio y cómo influye el nivel de pobreza para la generación de nuevas oportunidades de desarrollo.	VARIABLES SOCIALES
38	Pobreza de la región	pobreg	Una de las preguntas que se hace es si los Ocañeros ¿tienen una cultura de ahorro?, sin embargo se podría decir que no, pues las necesidades insatisfechas no permiten que esta cultura de ahorrar sea de una manera masiva, para satisfacer necesidades futuras.	VARIABLES SOCIALES
39	Cultura del ahorro	culaho	Hace referencia a los planes locales, regionales y nacionales y como en ellos, se involucra el sector solidario como un renglón al que hay que prestar atención para lograr desarrollo en las distintas actividades empresariales y en las que éstas puedan contribuir para ofrecer a la comunidad unos bienes y servicios accequibles.	VARIABLES SOCIALES
40	Planes de desarrollo	plandes	La política de empleo es la intervención gubernamental en el mercado de trabajo con dos objetivos: la creación de empleo y la protección de los desempleados. Se tiene un cálculo de acuerdo al plan de desarrollo municipal 2016-2019 que la tasa de desempleo es de 12.14% aproximadamente, ya que no se cuenta con un dato oficial del DANE.	VARIABLE POLÍTICA Y LEGAL
41	Políticas de empleo	polemp	Existe una normatividad amplia y conocida sobre la legislación cooperativa y solidaria, a fin de que se pueda profundizar sobre la misma y crear nuevas fuentes o entidades solidarias que permitan satisfacer	VARIABLE POLÍTICA Y LEGAL
42	Legislación cooperativa	legcoop		VARIABLE POLÍTICA Y LEGAL



---

			necesidades de ciertos grupos poblacionales.	
43	La vigilancia y control de la Supersolidaria	vigsuper	Es el control que se hace a las entidades solidarias, sin embargo, se observa que muchas de las empresas registradas en cámara de comercio no envían datos a la superintendencia respectiva, quedando relegadas a una supervisión baja o nula, lo que provoca que las mismas tiendan a desaparecer.	Variable política y legal
44	Innovación tecnológica	innvtecn	Qué tipo de tecnología debe operar en las empresas solidarias del municipio de Ocaña, y cómo esta puede ayudar a mejorar las condiciones de las empresas del sector.	Variable tecnología

---

Fuente autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC

### Matrices de Entrada

#### Matriz de Influencias Directas (MID)

Describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales: 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte, P: Potencial.

Tabla 17  
Matriz de influencias directas

	1 : Aspin	2 : UExcdcoop	3 : EIdCVA	4 : parMerc	5 : PortBys	6 : Tallum	7 : Actinnv	8 : Lid	9 : cultorg	10 : Motv	11 : Capaddcam	12 : Tabequi	13 : comorg	14 : gobinent	15 : connoremps	16 : ResSoEmp	17 : estadnin	18 : parorgob	19 : asoc	20 : pedyexpd	21 : Pesem	22 : educoop	23 : siscont	24 : tecusa	25 : revdol	26 : ecoinf	27 : seclin	28 : inflac	29 : secruyagri	30 : niif	31 : retritb	32 : crecpob	33 : sieconhab	34 : propaz	35 : delcom	36 : sistreen	37 : comp	38 : pobreg	39 : culaho	40 : plandes	41 : poliemp	42 : legcoop	43 : vigsuper	44 : Invitecn	
V1	0	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	1	3	3	2	3	0	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	0	3	2	3	2	2	2	0	3		
V2	3	0	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	0	3	3	3	2	3	1	2	1	0	1	3	0	2	2	2	2	0	1	2	1	1	0	1	0	1	
V3	2	3	0	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	0	2	3	3	1	2	0	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	2		
V4	2	2	3	0	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	0	3	2	2	1	3	0	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0		
V5	2	3	3	3	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	0	1	0	0	0	0	2	1	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0		
V6	3	3	3	2	1	0	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	2		
V7	1	2	3	2	3	3	0	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2		
V8	1	2	3	3	2	3	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	1	2	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
V9	1	3	2	2	2	3	3	2	0	3	3	3	3	2	3	2	3	3	0	3	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V10	1	1	3	2	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V11	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	0	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V12	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V13	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V14	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	0	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
V15	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	2	1	1	1	3	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V16	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	0	1	2	1	3	3	3	2	2	0	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V17	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V18	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	0	1	3	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	3	2	0	3	1	0	3	3	3	0	2	0	0	2	3	3	3	2	1	
V20	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	0	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
V21	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	0	3	1	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	
V22	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	0	1	2	0	1	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	0	1	
V23	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	3	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V24	2	2	2	3	3	1	2	1	0	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
V25	2	2	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	2	3	0	2	2	3	1	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	

V26	0	1	3	2	2	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3	2	3	0	3	2	3	2	0	2	2	3	2	2	2	1	0	0		
V27	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	1	2	0	2	2	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	0	0			
V28	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	3	0	2	0	2	2	2	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0				
V29	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0			
V30	3	2	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
V31	2	2	1	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	2	2	2	0	0	1	2	1	0	0	1	0	1	1	0	2	0	0			
V32	2	1	1	3	1	1	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	1	2	2	1	2	0	1	0	2	1	0	2	2	2	3	2	2	0	0	0			
V33	2	0	2	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	3	2	1	2	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	3	2	0	0	0		
V34	1	0	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	3	0	0	1	3	2	0	3	0	2	2	2	0	0	1	1	1	0	2	3	2	0	0			
V35	3	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0			
V36	1	0	2	2	2	1	0	0	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0	1	0	0	2	2	2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0		
V37	2	2	2	3	3	1	2	3	2	0	3	3	2	2	2	2	0	0	0	0	2	0	3	2	3	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0		
V38	1	2	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	2	0	1	0	0	2	2	1	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0		
V39	2	2	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
V40	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	2	2	1	2	0	0	2	3	2	0	0	1	2	1	0	3	2	0	0		
V41	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	3	1	1	1	0	1	2	2	1	0	0	1	2	0	2	0	1	0	0		
V42	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	0	0	2	2	1	2	0	1	0	0	2	0	0	1	1	3	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	
V43	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	2	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
V44	0	1	3	3	0	1	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	2	3	0	1	3	0	2	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 17. Continuación. Fuente: Autores del proyecto, Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC

*Nota:* las convenciones de la tabla 17, matriz de influencias directas son: 0: sin influencia, 1: débil, 2: media, 3: fuerte y P: potencial.

*Nota 2.* Cada variable para efectos de la tabla estas representada por la letra V, y van en su orden desde la V1 a la V44, las cual se puede verificar con mayor claridad en la tabla 18.

Para la construcción de la matriz se hizo una interacción de cada una de variables y un análisis de su grado de influencia de una sobre la otra, arrojando la tabla 17. Por tanto La matriz de influencias directas potenciales MIDP, representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables, a su vez, completa la matriz MID, teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Tabla 18  
*Variables utilizadas en el método mic mac*

TÍTULO LARGO	CONVENCIONES	TÍTULO CORTO
Aspectos Financieros de las organizaciones solidarias	V1	Aspfin
Uso de Excedentes cooperativos	V2	UExcdcoop
Fidelidad del Asociado y el cliente	V3	FidCyA
Participación en el mercado	V4	parMerc
Portafolio de bienes y servicios	V5	PortByS
Talento humano de la empresa	V6	Talhum
Actitud hacia la innovación	V7	Actinnv
Liderazgo	V8	Lid
Cultura organizacional	V9	Cultorg
Motivación	V10	Motv
Capacidad de adaptabilidad al cambio	V11	Capadpcam
Trabajo en equipo	V12	Trabequi
Comunicación Organizacional	V13	comorg
Gobernabilidad al interior de la entidad	V14	Gobinent
Conocimiento de la Normatividad de las empresas solidarias	V15	connoremps
Procesos de responsabilidad social empresarial	V16	ResSoEmp
La estructura administrativa	V17	estadmin
Participación de los Órganos de Gobierno	V18	parorgob
Asociatividad	V19	asoc
Preparación educativa y experiencia de los directivos	V20	peduyexpd
Proyecto educativo socio empresarial	V21	Pesem
Educación cooperativa	V22	educoop
Sistemas de control	V23	siscont
Tecnología usada	V24	tecusa
La Revalorización del peso frente al dólar	V25	revdol
La Economía subterránea o informal	V26	ecoinf
El sector financiero de la región	V27	secfin
La inflación	V28	inflac
El sector rural y agrícola de la región	V29	secruyagri
La Normas Internacionales Financieras NIIF	V30	niif
La reforma Tributaria	V31	reftrib
Crecimiento de la población	V32	crecpob
Situación económica de los habitantes	V33	sieconhab

Acuerdo de paz y sus beneficios	V34	propaz
La delincuencia común	V35	delcom
El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	V36	sistcreen
Competencia	V37	comp
Pobreza de la región	V38	pobreg
Cultura del ahorro	V39	culaho
Planes de desarrollo	V40	plandes
Políticas de empleo	V41	polemp
Legislación cooperativa	V42	legcoop
La vigilancia y control de la Supersolidaria	V43	vigsuper
Innovación tecnológica	V44	Innvtecn

Fuente: Autores del proyecto, Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

**Estabilidad a partir de MID.** Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones.

*Tabla 19*  
*Estabilidad a partir del MID*

ITERACIÓN	INFLUENCIAS	DEPENDENCIAS
1	112 %	97 %
2	99 %	100 %

Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC

**Plano de Influencias y dependencias directas.** Este plano se determina a través de la matriz de influencias directas

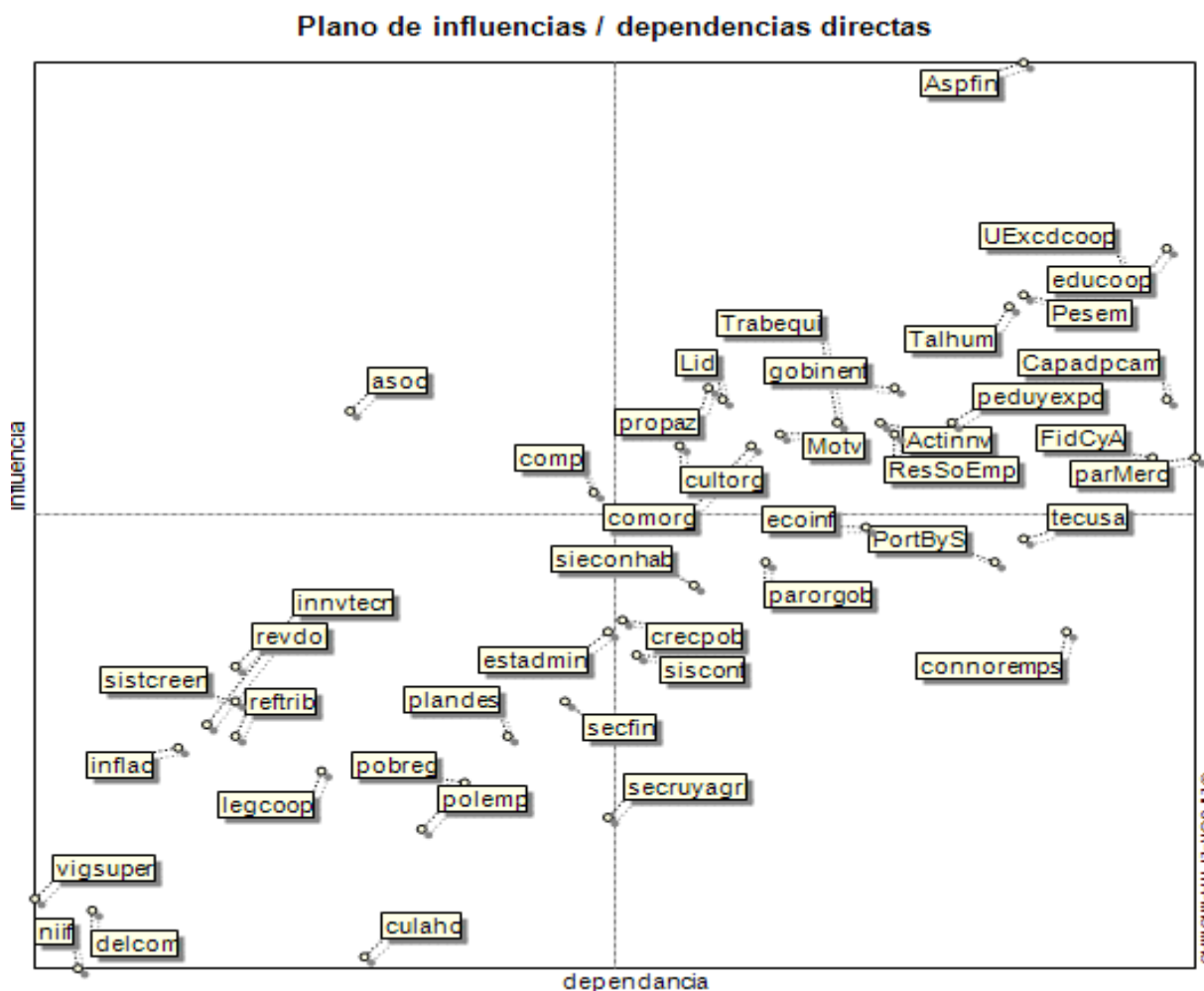


Figura 15. Plano de Influencias / dependencias directas (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

Para el estudio en mención se tomarán las variables que presentan una alta influencia como también una alta dependencia y de la cual se puede relacionar cada una de las variables con la que se va a continuar el estudio prospectivo del Sector solidario del Municipio de Ocaña, y poder con ello determinar los escenarios y estrategias a seguir.

De acuerdo al plano de influencias/Dependencias directas se puede observar los valores más altos de motricidad y bajo de dependencia, ubicados en el cuadrante superior izquierdo Cuadrante I Del Plano Cartesiano o sea en la Zona I- de Poder, los cuales ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero que casi no se ven afectadas por éstas. Son aptas para intervención de dirección. Para el caso, son las variables: Comunicación Organizacional, Asociatividad, Competencia.

En el cuadrante superior derecho, encontramos las variables clave que tienen los valores más altos de motricidad y altos de dependencia, las que ejercen una fuerte influencia sobre las demás variables del sistema; pero también se ven afectadas por éstas. Estas Variables se ubican en el Cuadrante II del Plano Cartesiano o sea en la Zona II- de Conflicto. A estas variables se les llama también Variables Estratégicas. Son aptas para intervención de dirección y generan reacciones en cadena. Para el caso de estudio son las variables: Fidelidad del Asociado y el cliente, Participación en el mercado, Preparación educativa y experiencia de los directivos, Proyecto educativo socio empresarial, Educación cooperativa, Aspectos Financieros de las organizaciones solidarias, uso de Excedentes cooperativos, Talento humano de la empresa, Actitud hacia la innovación, Liderazgo, Motivación, Capacidad de adaptabilidad al cambio, Trabajo en equipo, cultura organizacional, gobernabilidad al interior de la entidad, Procesos de responsabilidad social empresarial, Acuerdos de paz.

Las Variables que tienen valores más bajos de motricidad y alta dependencia, son las que ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; pero se ven altamente afectadas por ellas. Estas variables se ubican en el cuadrante III del plano cartesiano o sea en la zona- 3 de salida. A estas variables se les llama también variables de resultados. Para el caso son las variables: Portafolio de bienes y servicios, conocimiento de la normatividad de las empresas solidarias, sistemas de control, participación de los órganos de gobierno, tecnología usada, la

economía subterránea o informal, crecimiento de la población, situación económica de los habitantes.

Las variables que tienen valores más bajos de motricidad y baja dependencia, ejercen una escasa influencia sobre las demás variables del sistema; y escasamente se ven afectadas por éstas. Estas variables se ubican en el cuadrante iv del plano cartesiano o sea en la zona-4. Autónoma. A estas variables se les llama también variables desarticuladas. en nuestro caso son las variables: la estructura administrativa, planes de desarrollo, políticas de empleo, legislación cooperativa, la vigilancia y control de la Supersolidaria, innovación tecnológica, la revalorización del dólar, el sector financiero de la región, la inflación, el sector rural y agrícola de la región, la normas internacionales financieras NIIF, la reforma tributaria, la delincuencia común, el sistema de creencias y cultural de la población Ocañera, pobreza de la región, cultura del ahorro

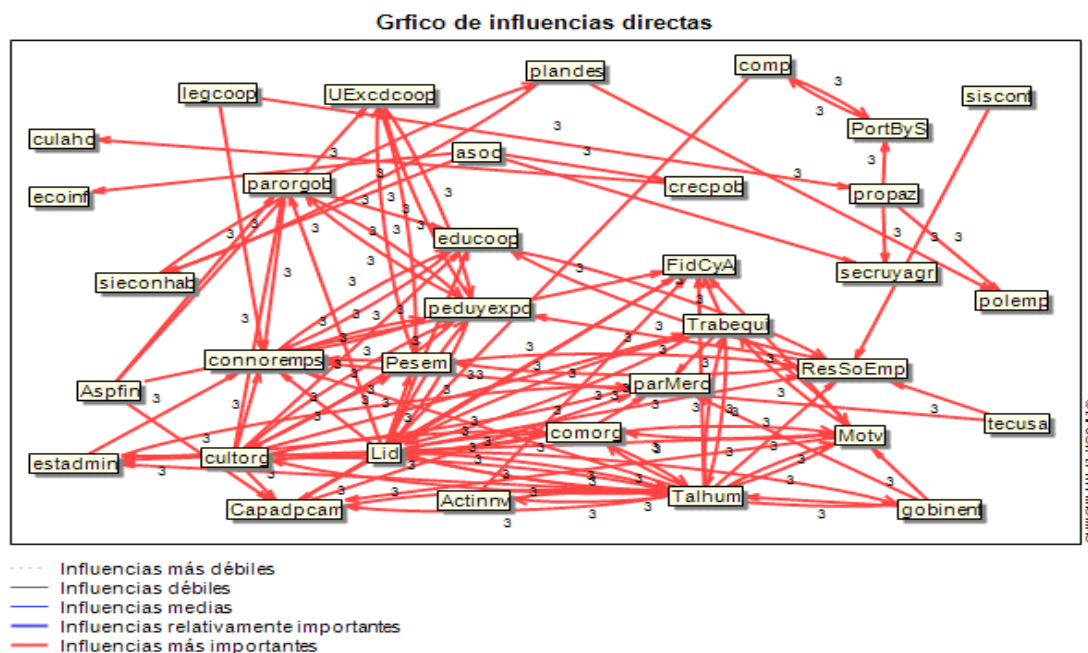


Figura 16. Gráfico de Influencias directas (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)



El gráfico de influencias directas, muestra las variables más fuertes que influyen sobre las demás variables del estudio, tales como el liderazgo, talento humano, entre otras. Además se puede observar que las variables de tipo organizacional tienen una fuerte influencia así como las que tienen que ver la educación solidaria.

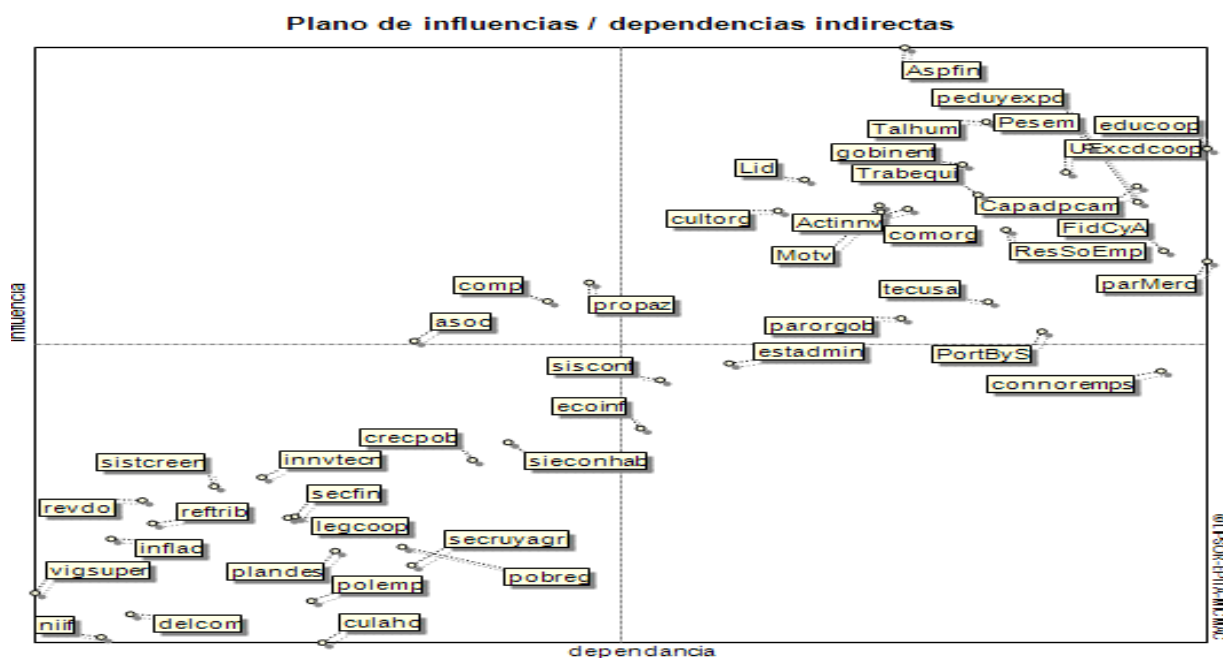
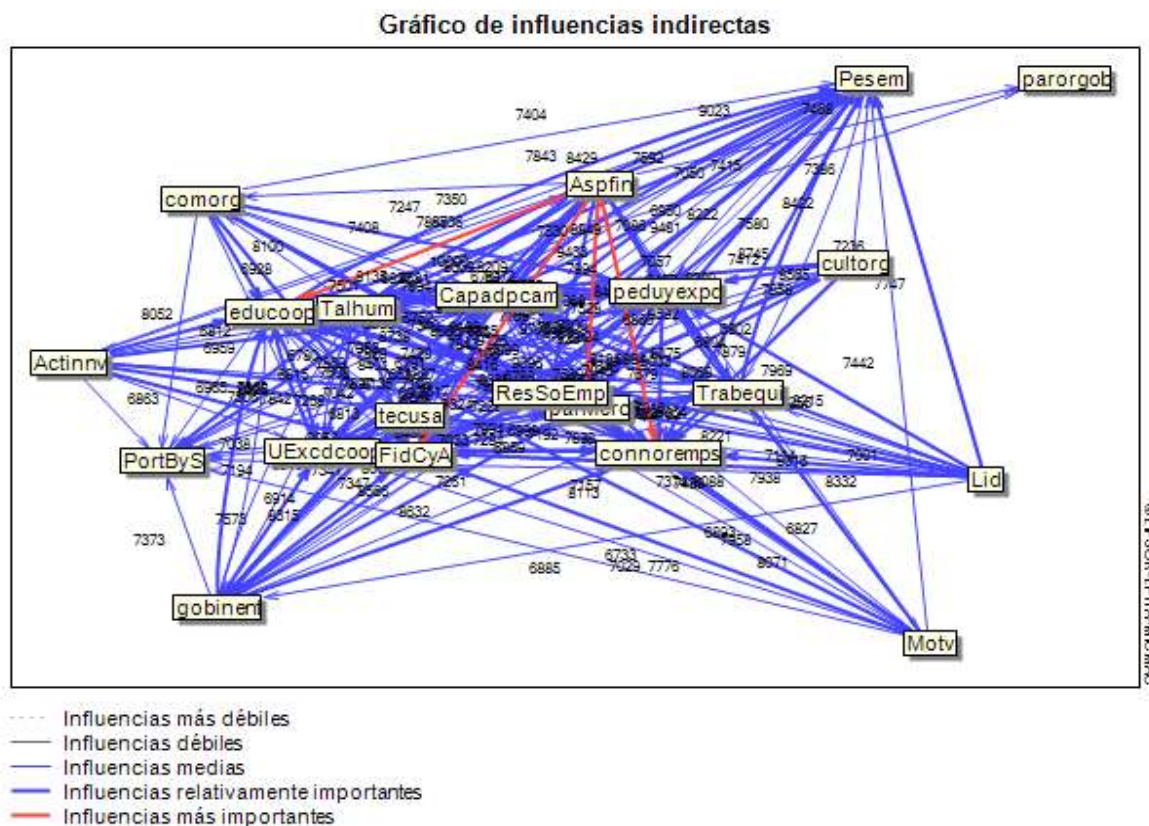


Figura 17. Plano de influencias / dependencias Indirecto (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC )

De acuerdo al plano de influencias/dependencias indirectas permiten establecer el comportamiento de las variables en un mediano plazo, de las cuales se puede apreciar que las variables de motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la educación cooperativa, el talento humano, el PESEM, gobierno al interior de la organización, cultura organizacional, entre otras, se mantienen en un horizonte de mediano plazo, por lo que son variables que pueden conformar una categoría organizacional, actitud de innovación, responsabilidad social empresarial, de educación Cooperativa, o social y que pueden ser fuente necesaria para el estudio de los escenarios deseables para el sector solidario.



*Figura 18. Gráfico de Influencias Indirectas (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA-MICMAC)*

Como se aprecia en la figura 8, las variables sobre las cuales se ejercen las influencias más importantes se encuentran la educación cooperativa, los aspectos financieros, el conocimiento de la normatividad de las empresas solidarias, la fidelidad del cliente y del asociado, la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional, el pesem, la motivación entre otras. Cabe destacar que la variable aspectos financieros, en el mediano plazo jugará un posición importante para el desarrollo de las empresas solidarias.

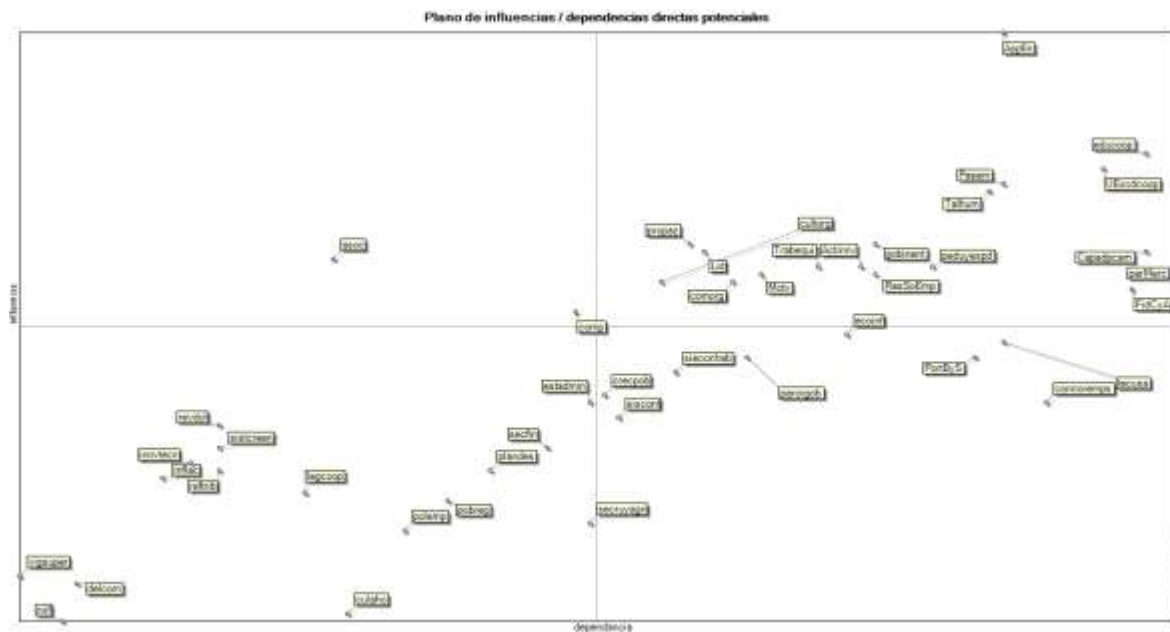


Figura 19. Plano de Influencias /dependencias directas Potenciales (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

Las relaciones potenciales, son aquellas que se pueden vislumbrar en un futuro y ejercerán su influencia en el sistema a largo plazo, de ahí el nombre de potenciales. De ahí se puede inferir que la variable cultura organizacional, muestra un desplazamiento más próximo a la zona de conflicto, por lo cual es de tener en cuenta hacia el futura, ya que una buena cultura de la empresa solidaria, lleva a generar el éxito de las mismas y por ende un desarrollo social y económicos de sus asociados, empleados y de la comunidad a la cual impactan.

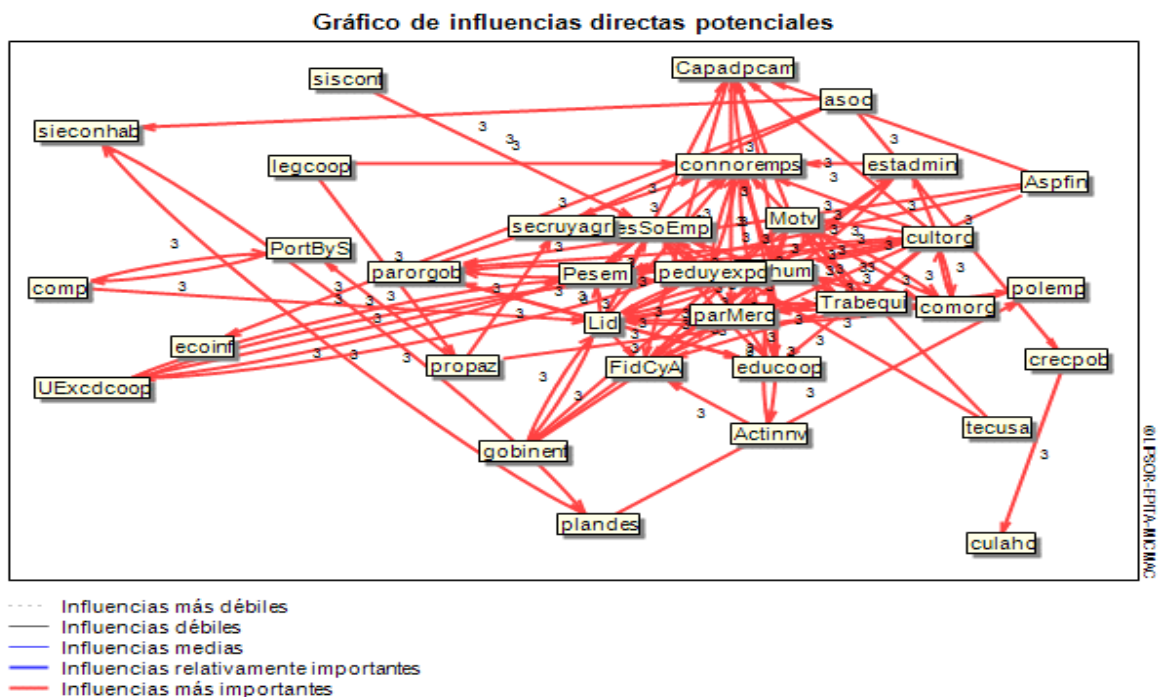


Figura 20. Gráfico de Influencias directas potenciales (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

En la figura 10, correspondiente al gráfico de influencias directas potenciales, se observa que las variables conocimiento de la normatividad de las empresas solidarias, la motivación, la responsabilidad social empresarial, la cultura organizacional, el liderazgo la fidelidad del cliente y el asociado, el pesem, la educación cooperativa, el talento humano, son las que permanecen y que pueden tener una alta influencia en el sistema en el futuro.

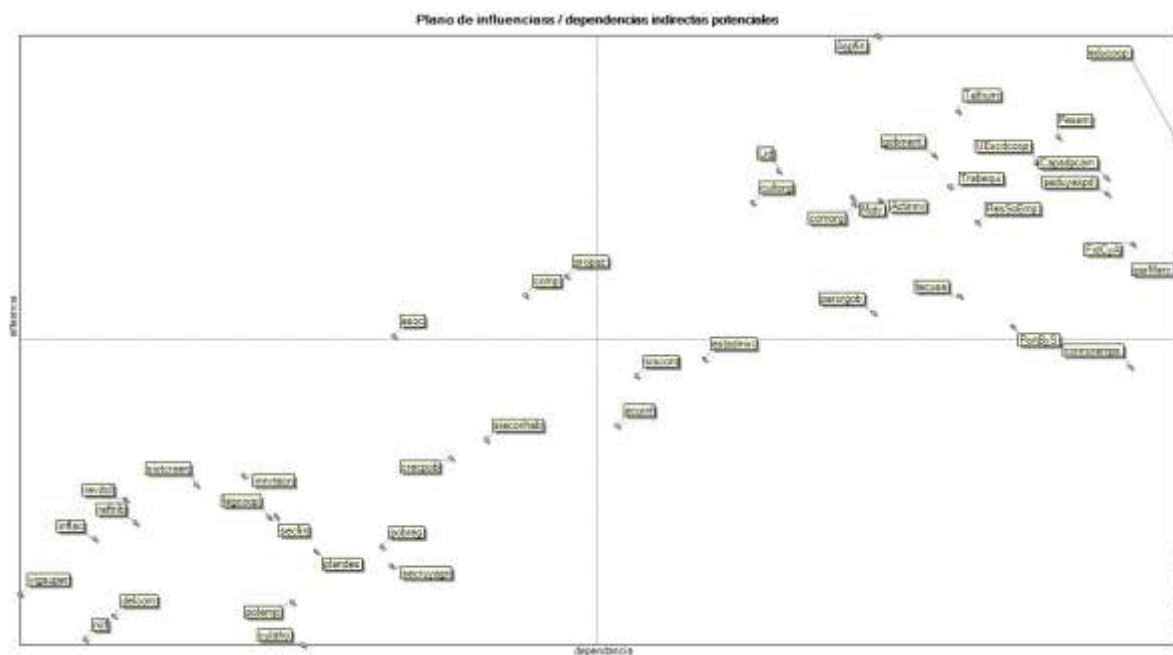


Figura 21. Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

El plano de influencias/dependencias indirectas potenciales, muestra las variables que en un futuro, permiten conocer cómo se comportará el sistema. Encontramos en el cuadrante superior izquierdo las variables proceso de paz, la competencia y la asociatividad, la cual quiere decir que pueden influir en el sistema y jalonar a las demás variables; así mismo, tenemos las del cuadrante superior derecho, la cual encontramos las variables de los aspectos financieros, la educación cooperativas, el talento humano, el pesem, la motivación y liderazgo, la responsabilidad social empresarial, el trabajo en equipo la cultura organizacional entre otras la cual representan mayor influencia y dependencia y se consideran inestables por naturaleza, Si alguna acción recae sobre ellas repercutirá sobre las otras. Son variables en donde se desarrollan conflictos entre actores en razón a su carácter inestable.

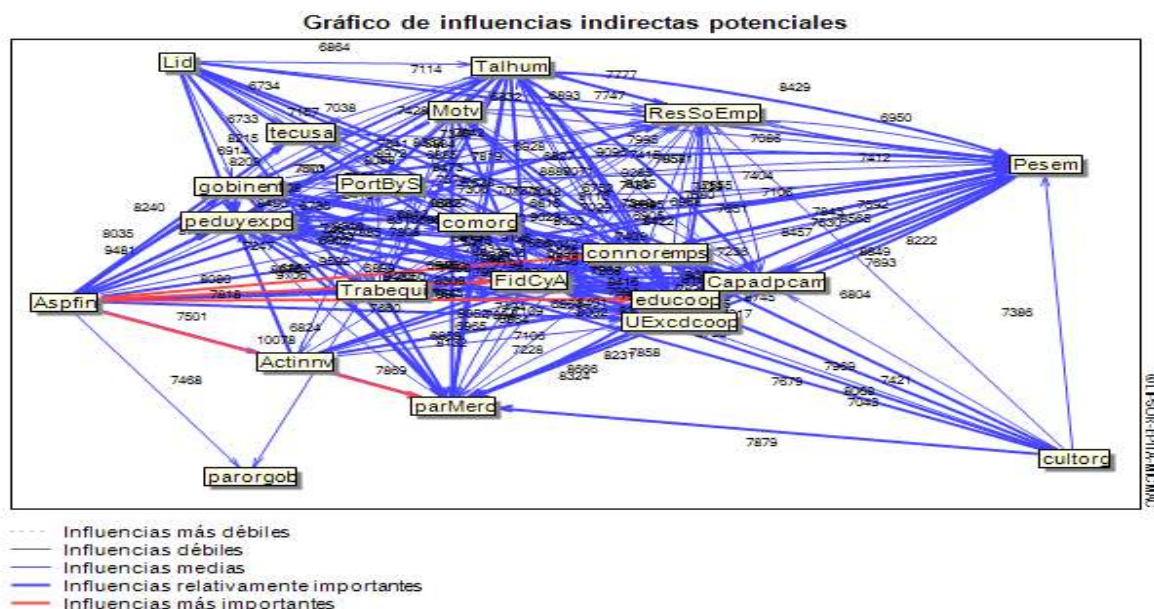


Figura 22. Gráfico de influencias indirectas potenciales (Fuente: Autores del proyecto Procesado de LIPSOR-EPITA- MICMAC)

Del análisis Micmac, se deduce que haciendo un verdadera relación de estas variables específicamente con las que tiene que ver con las de tipo organizacional y las de educación, se podría impactar el sector, con el fin de lograr su desarrollo, ya que una empresa bien formada y estructurada en su interior, con procesos de planeación, una buena dirigencia que conozca sobre el sector y la línea de servicio a ofrecer, un liderazgo marcado, el trabajo en equipo, con personal calificado, e innovador, aunado con un proyecto socio empresarial claro, permitiría el desarrollo que requiere la empresa solidaria y así aprovechas las oportunidades que el mercado brinda a las mismas.

## Método Mactor

Busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un número de posturas y de objetos asociados, también llamado el método de análisis de juego de actores.

### Juego de Actores

El análisis estratégico del juego de los actores constituye una etapa importante en el análisis prospectivo del sector solidario del municipio de Ocaña. La solución o intensificación de los conflictos existentes entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución futura del sistema estudiado.

Concretamente, el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas (experiencias y medios de acción) es esencial a la hora de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro (resultados y consecuencias de los conflictos previsibles).

La teoría de los juegos ofrece un conjunto de herramientas de análisis suficientemente amplio, pero con aplicaciones limitadas debido a las limitaciones matemáticas y a las hipótesis frecuentemente restrictivas.

De acuerdo a los actores que pueden influir en las empresas de economía solidaria en el Municipio de Ocaña, y de acuerdo a los resultados de las encuestas y expertos se consideraron 15 entidades del orden nacional, regional y municipal, que pueden influir en el desarrollo de este tipo de organizaciones y de las cuales se describen a continuación.

Tabla 20  
*Actores del sistema*

Nº	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Gobierno Nacional	GobNal	El gobierno nacional, es el encargado de establecer las políticas de desarrollo económico, y

			social del país, en especial el de apoyar a través de sus políticas el sector solidario, buscando en éste un mejor desarrollo y generación de empleo como de desarrollo de la región y el País.
2	Superintendencia de Economía solidaria	Supersolid	Es la entidad del estado encargada de la supervisión de las entidades de la economía solidaria.
3	Superintendencia de acuerdo a la especialización de la entidad (ej. Salud, transporte, financiera)	Supespecia	Son las entidades encargadas de vigilar los entes de economía solidaria especializadas como transporte y salud.
4	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Dian	Es la entidad encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia. Facilita las operaciones de comercio nacional e internacional. Se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992
5	Gobierno Municipal	GobMun	Es el encargado de la administración del municipio y de los planes de desarrollo municipal, en busca del bienestar social y el desarrollo económico, ambiental y productivo de sus habitantes, liderado por el Alcalde.
6	Confecoop Oriente y Nacional	Confecoop	Es un organismo de segundo grado, que agrupa a todas las entidades del sector solidario busca el apoyo a todas las entidades que hacen parte de este organismo.
7	Usuarios, clientes	usuclien	Son las persona a las que van dirigidas todas las acciones de la empresa, para que sus productos o servicios lleguen de la manera más eficiente y eficaz posible. Son la parte fundamental de toda empresa.
8	Proveedores	prov	Son todas aquellas empresas que surten de productos, materias primas o insumos para la elaboración de los productos de las entidades solidarias.
9	Grupos al margen de la ley	Grupmarley	Considerados grupos de guerrilla como el ELN y EPL, que mantienen un conflicto en esta zona del país, así mismo los grupos paramilitares que buscan sembrar zozobra y que impiden el desarrollo social y económico.
10	Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña	UFPSO	Es una Universidad pública de la región con autonomía propia financiera y administrativa, y la cual ofrece a través de su Centro de Estudios e Investigación del Sector Solidario, el impulso para dar educación cooperativa y ayudar el emprendimiento de futuras empresas solidarias.
11	UNAD Ocaña	UNAD	Universidad Nacional abierta y a distancia, que con sus programas busca cualificar a un profesional para que sea gestor de su comunidad.
12	Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA	Es una entidad del Estado, que ofrece educación no formal, y que ayuda en la capacitación de empresas solidarias, para mejorar su emprendimiento.
13	Unidad Administrativa Especial de Organizaciones solidarias	UAEOS	Entidad que asume las funciones de Dansocial para la promoción, el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, mutuales, grupos



14	Consejo Pedagógico Local	ConPedLoc	de voluntariado, asociaciones, corporaciones, fundaciones y organizaciones comunales). Es un organismo asesor en el diseño de la política educativa del sector solidario, que articulará y apoyará su implementación, y será el encargado de la divulgación e impulso de la educación solidaria en la zona, permitiendo el desarrollo de criterios de autorregulación de los procesos de formación y capacitación solidaria. Son delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público - privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional.
15	Cámara de comercio	Camcom	

Continuación tabla 20. Fuente autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR

Tabla 21  
Lista de objetivos de cada actor

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones	prodesecon	Para alcanzar una sociedad más equitativa e incluyente es fundamental lograr una mayor articulación entre las políticas de desarrollo económico y las de desarrollo social.
2	Ampliar la cobertura de supervisión y adelantar las acciones pertinentes	Ampcob	Es una autoridad de supervisión que aplica criterios técnicos estandarizados acordes con la naturaleza de las entidades vigiladas, que permita fortalecer la confianza en el sector y su posicionamiento en la economía de Colombia.
3	Inspeccionar y vigilar determinadas actividades económicas y de servicios en todo el país	supacteco	Cumplen actividades de control
4	Garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y proteger el orden económico público nacional	garsegkis	Se encarga de administrar y controlar las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar
5	Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio	Desyapoy	Se busca con el objetivo el desarrollo de las asociaciones que a nivel municipal se desarrollen.
6	Unificar la representación y defensa del sector	Unirepdef	unificar la representación y defensa del Sector Cooperativo y Solidario del Oriente Colombiano y la promoción de la integración entre las entidades vinculadas al sistema de integración Nacional Cooperativo CONFECOOP
7	Obtener un servicio y/o producto de calidad	Obtsercal	El objetivo de los usuarios y clientes de las empresas solidarias es obtener un servicio adecuado y pagar mediante retribución económica por los mismos.

8	Ofrecer productos o servicios de calidad para el sector	Ofrprodcal	Son todas aquellas empresas que surten de productos, materias primas o insumos para la elaboración de los productos de las entidades solidarias
9	Apoderarse del estado y favorecerse económicamente	apoest	Lo que buscan estos grupos es sembrar el terror y extorsionar a las empresas y ciudadanos.
10	Promover impactos positivos a la región, el medio ambiente y la comunidad	Promimppos	Busca mediante la creación de alianzas estratégicas, ejecución de proyectos pertinentes, aumento de cobertura en actividades de extensión y el compromiso con la responsabilidad social, la promoción de impactos positivos en la región. Formular políticas, planes, proyectos, estrategias y acciones de educación abierta y permanente, que faciliten el diseño y realización de programas de formación de adultos en todos los niveles y ciclos educativos, competencias laborales, desarrollo comunitario y atención de poblaciones vulnerables, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación.
11	Educación abierta y permanente	edu perm	Organización de conocimiento para todos los colombianos con una vocación global, comprometida en la Formación Profesional Integral de los Trabajadores, promotora y facilitadora de la innovación y el desarrollo tecnológico y de una cultura de Emprendimiento, como el camino para mejorar la calidad de vida y la equidad frente a la igualdad de oportunidades, base de la Paz y el Crecimiento Nacional.
12	liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad	lidconfm	Generación de ingresos, trabajo decente, inclusión social, igualdad de oportunidades y construcción de tejido social, como fundamento de una Colombia en paz.
13	Promover la asociatividad solidaria como estrategia de equidad	proasoc	Es el encargado de la divulgación e impulso de la educación solidaria en la zona, permitiendo el desarrollo de criterios de autorregulación de los procesos de formación y capacitación solidaria.
14	promover y divulgar la educación solidaria en sus territorios	provydiv	Desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.
15	Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial,	proceninn	

*Continuación tabla 21. Fuente autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR*

La tabla 21, representa los objetivos de cada uno de los actores escogidos, que tienen que ver con el desarrollo de actividades encaminadas al sector solidario.

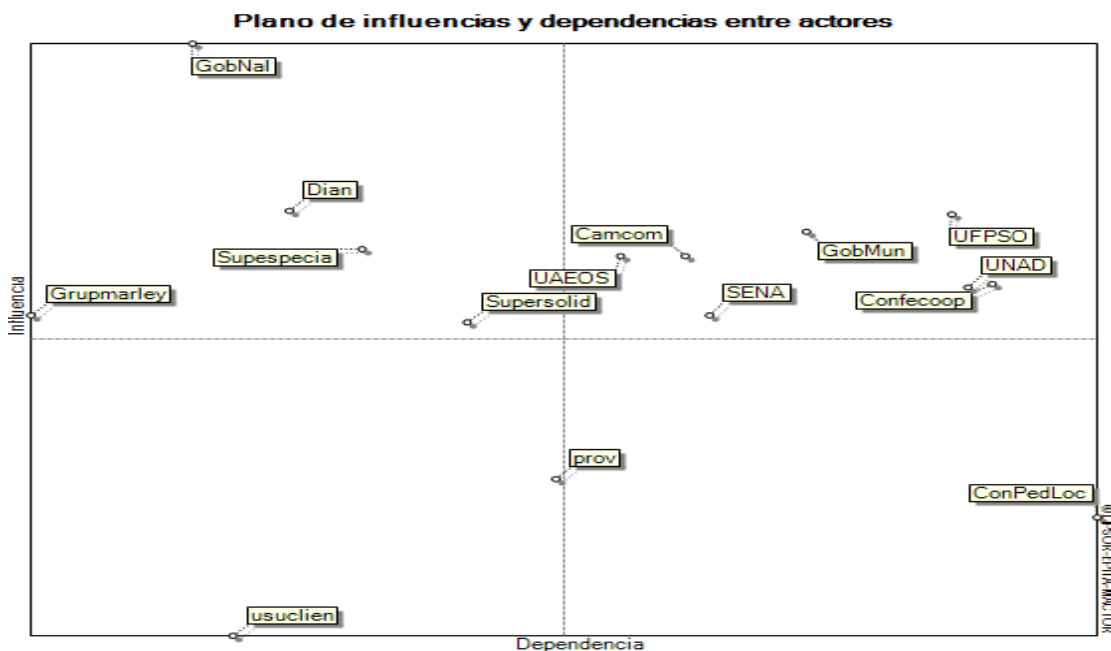


Figura 23. Plano de influencias y dependencia entre actores (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

De acuerdo a la figura 13, se puede concluir que los actores que tienen una alta influencia y baja dependencia o los llamados actores dominantes se encuentran el GobNal, Dian, Superintendencia especial para el caso de las entidades a su cargo, como salud y transporte etc. , Supersolidaria, y grupos al margen de la ley.

Un segundo grupo tenemos los que tienen alta influencia y dependencia, llamados enlace o claves y que son la UFPSO, UNAD, Gobierno Municipal, Confecoop, SENA, Cámara de comercio, Unidad Especial de Organizaciones solidarias.

En el tercer grupo encontramos los actores independientes o autónomos, como los usuarios y clientes y proveedores.

En el cuarto grupo encontramos los que tienen poca influencia y alta dependencia. Como lo es el Consejo pedagógico local.

Teniendo en cuenta las relaciones de influencia y dependencias entre actores, se generó el histograma de relaciones de fuerza entre los actores.

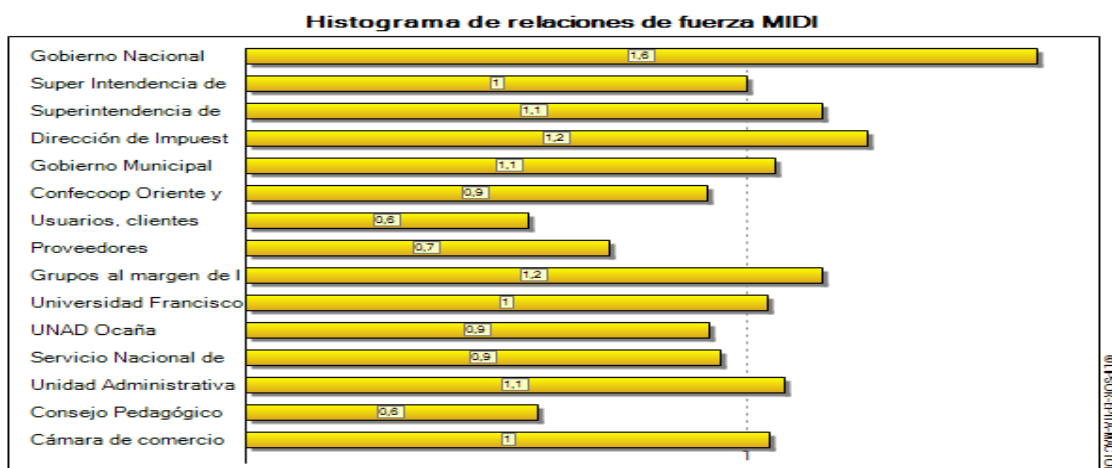


Figura 24. Histograma de relaciones de fuerza MIDI (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

Se puede determinar, de acuerdo al histograma de relaciones, varias situaciones a analizar y que tienen relación con el plano de influencia y dependencia entre actores; en primer lugar se tiene que el eslabón más débil son los usuarios y clientes, los proveedores y el consejo pedagógico local. En segundo lugar se tiene como actores fuertes el gobierno Nacional, la Dian, Superintendencias especializadas, la Supersolidaria, la cámara de comercio y los grupos al margen de la ley, los cuales pueden incidir en el desarrollo de este tipo de entidades debido a sus políticas. En tercer lugar se encuentran un grupo de actores que hacen parte de la región y que son consideradas como las generadores del propio desarrollo económico y social a nivel local, como lo es el gobierno municipal, la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la Universidad Abierta y a Distancia, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Confecoop Oriente y la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias, las cuales tienen un fin especial y es lograr que este

tipo de empresas logren su desarrollo social y económico, mediante los esfuerzos que ayuden a impulsar nuevas formas de organización solidaria, pero también el de fortalecer las ya existentes.

Analizar el posicionamiento actual de los actores, respecto a los campos de acción y a los objetivos asociados revela diferentes niveles de alcance, así por ejemplo la matriz de posición simple 1MAO muestra la valencia de cada actor con respecto a cada objetivo (probable, improbable, neutral o indiferente); La matriz 2MAO especifica la posición del actor en cada objetivo (pro, contra, neutral o indiferente). Esta matriz es la información inicial dada por los autores; La matriz de posición valorada (con respecto a la competitividad) ponderada (3MAO) describe la posición de cada actor en cada objetivo. Esto es teniendo en cuenta su grado de opinión sobre cada objetivo, su jerarquía objetiva y la competitividad entre los actores.

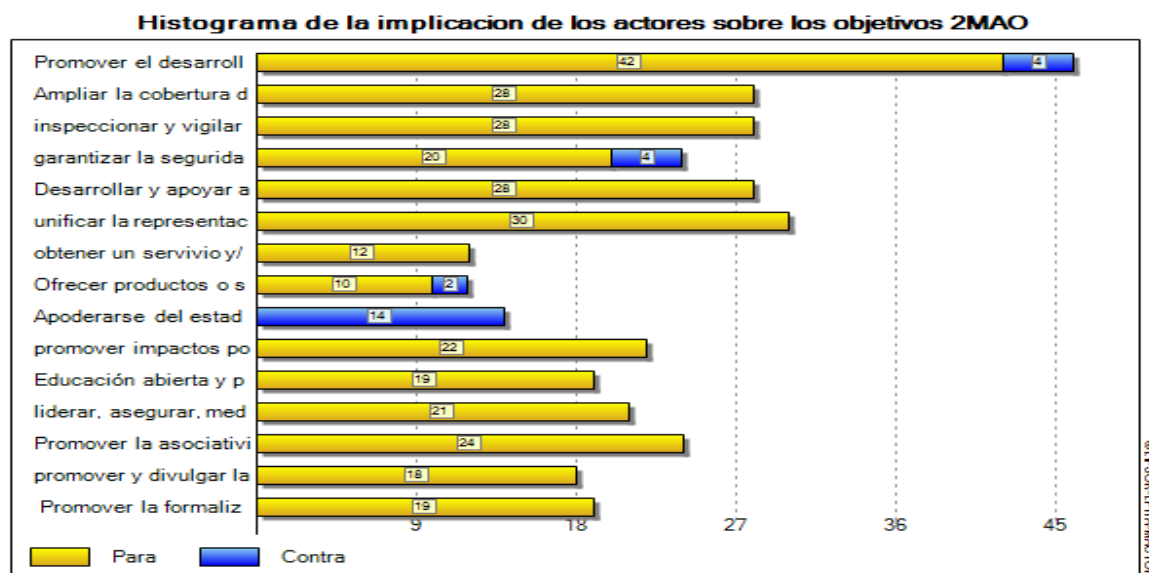


Figura 25. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

Este histograma se produce a partir de la matriz de relación valorada (orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO. Representa la movilización de los objetivos del actor. El histograma se usa para identificar, para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos,

p. pro o en contra. Permite además clasificar los objetivos de acuerdo al grado de compromiso que muestran los actores para llevarlos a cabo.

De acuerdo al histograma se observa que los de más alto compromiso son Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones y unificar la representación y defensa del sector, Ampliar la cobertura de supervisión y adelantar las acciones pertinentes, inspeccionar y vigilar determinadas actividades económicas y de servicios en todo el país, Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio; los de mediano compromiso podemos mencionar los que se encuentran en una escala de 18 a 27 en el histograma los cuales son: garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y proteger el orden económico público nacional, promover impactos positivos a la región, el medio ambiente y la comunidad, Educación abierta y permanente, liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad, Promover la asociatividad solidaria como estrategia de equidad, promover y divulgar la educación solidaria en sus territorios y Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial; así mismo los de bajo compromiso son obtener un servicio y/o producto de calidad, Ofrecer productos o servicios de calidad para el sector, Apoderarse del estado y favorecerse económicamente.

La matriz (figura 16) de posición valorada (con respecto a la competitividad) ponderada (3MAO) describe la posición de cada actor en cada objetivo. Esto es teniendo en cuenta su grado de opinión sobre cada objetivo, su jerarquía objetiva y la competitividad entre los actores.

3MAO	prodesecon	Ampcob	supcteco	garsegfs	Desy/apoy	Unirpedef	Obstercal	Ofrpodecal	apost	Promimpops	edu perm	lidconfm	proasoc	proydiv	procenin	Mobilizacion
GobNal	0,0	4,7	4,7	4,7	4,7	1,6	3,2	3,2	-1,6	4,7	4,7	4,7	4,7	1,6	3,2	52,0
Supersolid	4,0	0,0	3,0	2,0	1,0	3,0	0,0	0,0	-1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	25,0
Supespecia	4,6	3,4	0,0	2,3	1,1	3,4	0,0	0,0	-1,1	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	1,1	28,7
Dian	5,0	3,7	3,7	0,0	1,2	3,7	1,2	2,5	-1,2	2,5	2,5	2,5	1,2	1,2	1,2	33,4
GobMun	4,2	2,1	2,1	2,1	0,0	2,1	1,1	2,1	-1,1	2,1	2,1	3,2	2,1	2,1	1,1	29,5
Confecoop	1,8	1,8	1,8	-1,8	2,8	0,0	1,8	0,9	-0,9	0,9	0,9	0,9	1,8	1,8	1,8	22,1
usuclien	1,7	1,1	1,1	0,6	0,6	1,1	0,0	0,6	-0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	10,8
prov	2,2	1,5	1,5	0,7	0,7	1,5	0,0	0,0	-0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	13,1
Grupmarley	-4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,9
UFPSO	3,1	2,1	2,1	2,1	3,1	2,1	1,0	0,0	-1,0	0,0	1,0	1,0	2,1	2,1	2,1	25,0
UNAD	2,8	1,9	1,9	1,9	2,8	1,9	0,9	0,0	-0,9	0,9	0,0	0,9	1,9	0,0	1,9	20,4
SENA	2,8	1,9	1,9	1,9	2,8	1,9	0,9	0,0	-0,9	0,9	0,9	1,9	1,9	0,9	1,9	22,8
UAEOS	3,2	1,1	1,1	2,1	3,2	3,2	1,1	0,0	-1,1	1,1	1,1	1,1	0,0	2,1	2,1	23,6
ConPedLoc	1,7	1,7	1,7	-1,2	1,7	1,7	0,6	0,0	-0,6	2,3	0,6	0,6	1,7	0,0	0,6	16,9
Camcom	3,1	1,0	1,0	1,0	2,1	2,1	1,0	2,1	-1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	19,9
Número de acuerdos	40,3	28,1	27,7	21,4	28,0	29,3	12,9	11,3	0,0	22,1	20,5	22,5	24,1	18,6	19,3	
Número de desacuerdos	-4,6	0,0	0,0	-3,0	0,0	0,0	0,0	-2,3	-13,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Grado de movilizacion	44,9	28,1	27,7	24,5	28,0	29,3	12,9	13,6	13,8	22,1	20,5	22,5	24,1	18,6	19,3	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Figura 26. Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO) (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

Los valores positivos representan la movilización de los actores en la consecución de sus objetivos. Los valores negativos representan la tasa de oposición, como son, los usuarios y clientes, cuyo objetivo es el obtener un servicio y/o producto de calidad, los proveedores que buscan ofrecer productos o servicios de calidad para el sector, y lo grupos al margen de la ley que buscan apoderarse del estado y favorecerse económicamente.

A continuación histograma de la figura 27, se produce a partir de la matriz de relación valorada (orden 3) entre actores y objetivos, 3MAO. Representa las acciones tomadas por los actores hacia los objetivos. El histograma se usa para identificar, para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos, p. pro o en contra.

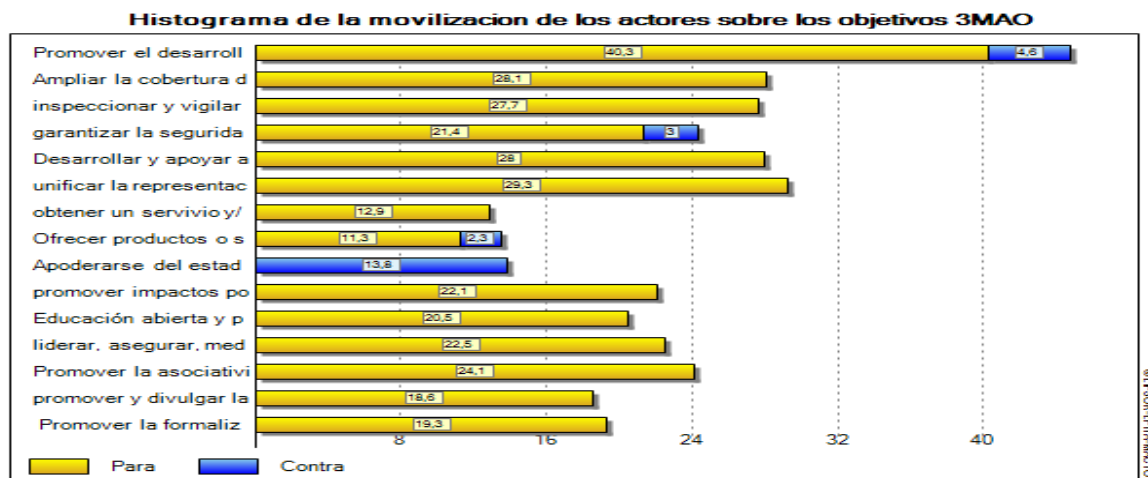


Figura 27. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

Se puede evidenciar en el histograma los actores con alta, mediana y baja capacidad para llevar a cabo los objetivos planteados. Dentro de los actores con alta capacidad de llevar a cabo sus objetivos se encuentra el Estado, Confecoop, el gobierno Municipal y la superintendencia de la economía solidaria como la superintendencia especializada, ya sea en salud o transporte; así mismo, las de mediana capacidad se tiene la Universidad Francisco de paula Santander Ocaña, la UNAD, el SENA, la Unidad Administrativa Especial de organizaciones solidarias, el Consejo pedagógico y la cámara de comercio de Ocaña; las de baja capacidad se tiene los usuarios y clientes, los proveedores y los grupos al margen de la ley.



Tabla 22  
*Capacidad de actores para llevar a cabo los objetivos*

ALTA CAPACIDAD	MEDIANA CAPACIDAD	BAJA CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.</li> <li>- Unificar la representación y defensa del sector.</li> <li>- Ampliar la cobertura de supervisión y adelantar las acciones pertinentes.</li> <li>- Inspeccionar y vigilar determinadas actividades económicas y de servicios en todo el país.</li> <li>- Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio.</li> <li>- Garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y proteger el orden económico público nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover impactos positivos a la región, el medio ambiente y la comunidad.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación abierta y permanente.</li> </ul> </li> <li>- Liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad.</li> <li>- Promover la asociatividad solidaria como estrategia de equidad.</li> <li>- Promover y divulgar la educación solidaria en sus territorios.</li> <li>- Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener un servicio y/o producto de calidad.</li> <li>- Ofrecer productos o servicios de calidad para el sector.</li> <li>- Apoderarse del estado y favorecerse económicamente</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, datos Mactor.*

De acuerdo a los resultados obtenidos de los histogramas 2MAO y 3MAO, podemos determinar los objetivos con los cuales se puede trabajar para la obtención del escenario apuesta y garantizar que el plan prospectivo del Sector solidario del Municipio de Ocaña sea viable.

Tabla 23

*Listado de objetivos viable para el desarrollo del Sector solidario en el Municipio de Ocaña*

TÍTULO	
CORTO	LARGO
prodesecon	Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones
Unirepdef	Unificar la representación y defensa del sector
Ampcob	Ampliar la cobertura de supervisión y adelantar las acciones pertinentes
supacteco	Inspeccionar y vigilar determinadas actividades económicas y de servicios en todo el país
Desyapoy	Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio
Promimppos	Promover impactos positivos a la región, el medio ambiente y la comunidad.
edu perm	Educación abierta y permanente.
proasoc	Promover la asociatividad solidaria como estrategia de equidad
lidconfm	Liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad
provydiv	Promover y divulgar la educación solidaria en sus territorios
proceninn	Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial

*Fuente: Autores de proyecto*

**Convergencia y divergencia entre actores.** Se presentará en el estudio de convergencia y divergencias entre actores. La matriz de convergencias de objetivos entre actores o convergencias simples el actor por actor (1caa) identifica para un par de actores el número de posiciones comunes que tienen sobre objetivos (pro o contra). Esto identificaría la cantidad de posibles alianzas. Las posiciones "neutral" e "indiferente" (codificadas como "0") no se toman en consideración; en el mapa y grafico de convergencias entre actores, mapea a los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1caa, 2caa, 3caa), es decir, cuando los actores más cercanos se conocen entre sí, mayor es su convergencia.

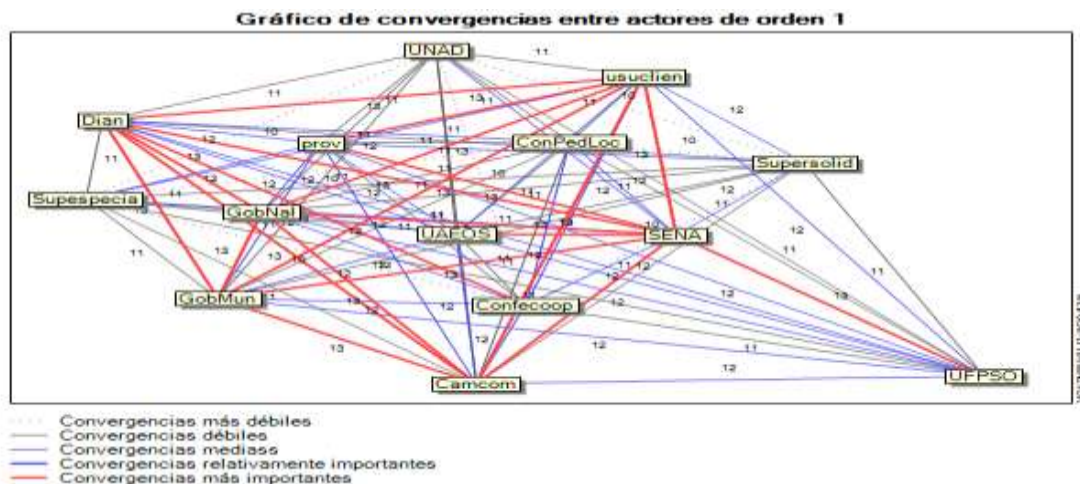


Figura 28. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1 (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

La matriz de convergencia valorada o actores de convergencia de valores avalados X actores (2CAA) está relacionada con la matriz de posiciones valoradas actores X objetivos (2MAO). Esto calcula la intensidad de convergencia promedio entre dos actores, cuando estos tienen el mismo grado (pro o contra el objetivo). Los valores en esta matriz no miden el número de alianzas potenciales (como en 1CAA), sino la intensidad de la alianza con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores. El mapa y grafica de convergencias entre actores mapea a los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuando los actores más cercanos se conocen entre sí, mayor es su convergencia.

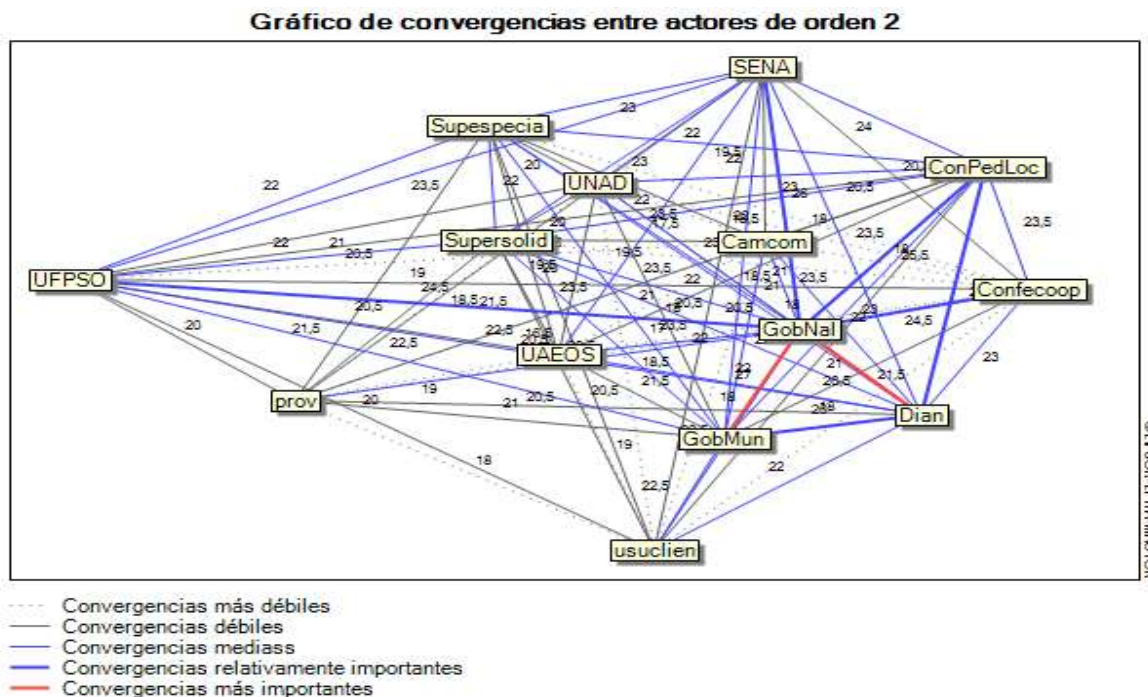


Figura 29. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2 (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

El mapa de convergencias entre actores de orden 3 mapea a los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuando los actores más cercanos se conocen entre sí, mayor es su convergencia. Este mapa se usa para crear un gráfico de las convergencias de los actores.

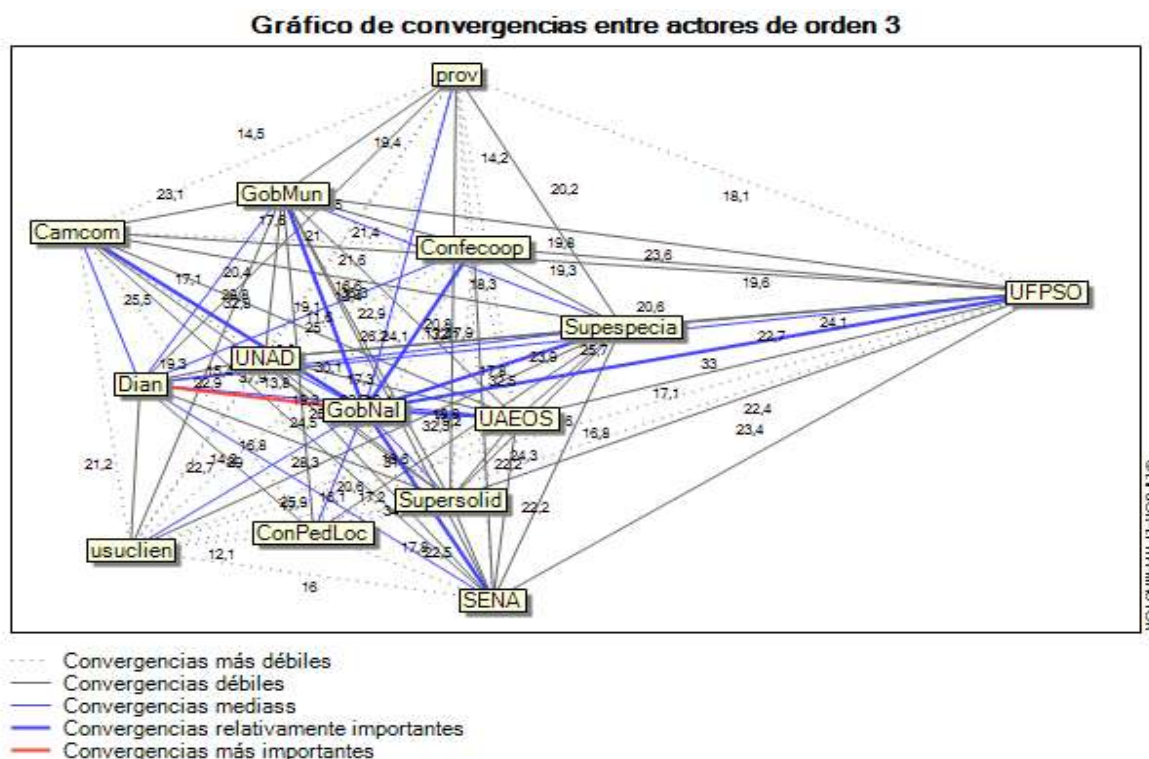


Figura 30. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3 (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

El papel fundamental en la economía solidaria lo ejerce la Unidad Administrativa del Sector Solidario es encargado de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las entidades de la economía solidaria. Por otra parte, se vincula la Superintendencia de la Economía Solidaria, es la entidad del estado encargada de la supervisión de las entidades de la economía solidaria, así como las superintendencias especializadas, El gobierno Nacional, el gobierno municipal, sí mismo existen unas entidades que mediante la unión de esfuerzos pueden ayudar al sector solidario como es el caso de las universidades, la cámara de comercio, el SENA y Confecoop oriente.

Estas instituciones son las que presentan más relevancia de acuerdo a sus políticas pueden aportar directamente sobre el sector solidario en el municipio de Ocaña.

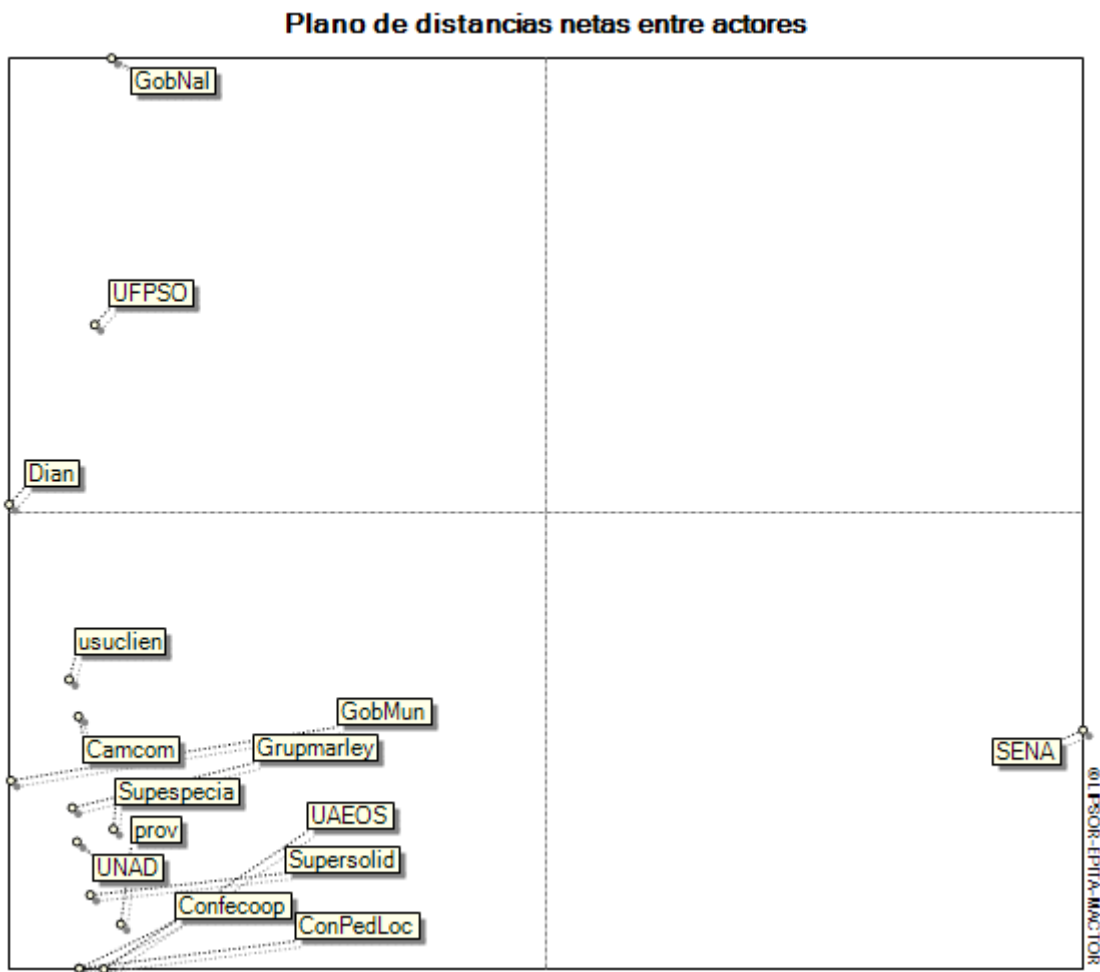


Figura 31. Plano de desplazamiento entre actores (Fuente. Autores del proyecto. Procesado de LIPSOR-EPITA-MACTOR)

En esta plano se puede observar que los actores y sus objetivos están posesionados de la misma manera, mostrando la convergencia o divergencia que hay entre ellos. Se observa que el actor SENA, distrae el proceso ya que su objetivo es considerado divergente, en caso contrario se observa que la unidad administrativa especial de organizaciones solidarias, Confecoop, consejo pedagógico local, la Supersolidaria la UNAD y cámara de comercio sus objetivos convergen para el fin del proyecto; ahora en comparación con el plano de influencias /dependencias entre actores, se observa que los actores se movilizan y convergen para el cumplimiento de sus objetivos.

## **Escenario apuesta, como elemento de análisis prospectivo**

### **Construcción de Escenarios Posibles**

Para la construcción de escenarios es importante establecer la información arrojada por el software Mic Mac, específicamente el plano de influencias y dependencias directas, en el cuadrante superior derecha, las variables claves, se tendrán en cuenta para el estudio prospectivo, de la cual se establecerán las categorías a analizar. Estas variables son: Fidelidad del Asociado y el cliente, Participación en el mercado, Preparación educativa y experiencia de los directivos, Proyecto educativo socio empresarial, Educación cooperativa, Aspectos Financieros de las organizaciones solidarias, uso de Excedentes cooperativos, Talento humano de la empresa, Actitud hacia la innovación, Liderazgo, Motivación, Capacidad de adaptabilidad al cambio, Trabajo en equipo, cultura organizacional, gobernabilidad al interior de la entidad, Procesos de responsabilidad social empresarial, Acuerdos de paz.

Para la construcción de escenarios agrupamos las variables en dos categorías que abarquen las variables escogidas, que son las que anteriormente se mencionaron y las que pueden arrojar una buena oportunidad para lograr los propósitos planteados en la matriz DOFA.

**Agrupación de variables por categorías:** De estas variables se agruparán en dos categorías a saber, de tipo organizacional y las de tipo educación, tal como se muestra.

#### **A. Categoría de tipo organizacionales**

- Fidelidad del Asociado y el cliente.
- Aspectos Financieros de las organizaciones solidarias.
- Uso de Excedentes cooperativos.
- Talento humano de la empresa.
- Liderazgo

- Trabajo en equipo
- Procesos de responsabilidad social empresarial.
- Participación en el mercado
- Actitud hacia la innovación.

#### **B. Categoría de tipo Educación.**

- Conocimiento de las bondades del Acuerdo de paz.
- Proyecto educativo socio empresarial.
- Educación cooperativa.
- Preparación educativa y experiencia de los directivos.

**Situación dentro de un periodo de 15 años.** Se determinara como se encontraran cada una de las categorías establecidos en un periodo de 15 años, si mejor o peor, a la situación actual y como estas influyen en el desarrollo del sector solidario del municipio de Ocaña.

El mejoramiento de la situación la señalaremos con un signo (+) y el empeoramiento se señalará con un signo (-); por tanto se tiene lo siguiente.

Tabla 24  
*Cuadro de Mínimos y Máximos*

<b>MÍNIMO</b>	<b>CAMPOS</b>	<b>MÁXIMO</b>
-	Organizacionales	+
-	Educativas	+

*Fuente: Autores de proyecto*



De acuerdo al cuadro se tiene que las posibles combinaciones en las que se encontraran cada una de las variables estratégicas escogidas son (- -) (+ -) (- +) (+ +).

Dada la importancia de los mínimos y máximos y sus posibles relaciones, se realizará un cuadro donde se verificarán las posibles tendencias que se dan en cada una de ellas, para poder diseñar la imagen de lo que podría pasar en el tiempo de 15 años.

**Identificación de actores enlace.** De acuerdo al estudio del Mactor, se tendrán en cuenta los actores cuyos objetivos muestran una alta y mediana capacidad y compromiso, de acuerdo a la tabla 7, Listado de objetivos viable para el desarrollo del Sector solidario en el Municipio de Ocaña y sus entidades que los representan, los cuales son el Estado, Confecoop, el gobierno Municipal y la superintendencia de la economía solidaria como la superintendencia especializada, ya sea en salud o transporte; así mismo, las de mediana capacidad se tiene la Universidad Francisco de paula Santander Ocaña, la UNAD, el SENA, la Unidad Administrativa Especial de organizaciones solidarias, el Consejo pedagógico y la cámara de comercio de Ocaña

Para poder establecer los diferentes escenarios incluyendo el apuesta (que es sólo uno) se toman de referencia varias de las figuras arrojadas por el método Micmac y el Mactor, como el plano de influencias y dependencias entre actores, (Figura 23) cuyos valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellas, cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

**Informe Técnica de ejes de Schwartz.** Siguiendo con el análisis se tiene el diseño de escenarios por medio del eje de Peter Schwartz, donde se ubican en los diferentes cuadrantes las categorías escogidas y se ubican en los escenarios apuesta, alternos (2) y catastrófico.



Figura 32. Informe Técnica de ejes de Schwartz (fuente elaboración propia)



Figura 33. Ejes de Peter Schwartz (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo al eje de Peter Schwartz, se construyen los posibles escenarios que se pueden obtener y que enumeraremos como:

**Escenario Posible.-Conflictos entre entes del sector solidario.** El sector solidario del municipio de Ocaña está formado en su gran mayoría por pequeñas y micro empresas, y un número muy reducido de medianas Empresas, como el caso de Crediservir, Comultrasan y Coortranshacaritama. Esta desigualdad en algunas entes solidarios, lleva a preguntarse por qué algunos logran sus objetivos mientras otros luchan para obtenerlo, sin lograr avances significativos; Este se evidencia en que muchas de las empresas carezcan de forma de financiación interna, organización, fomento de la educación cooperativa y solidaria, Talento humano especializado, y capacidad para manejo de grandes proyectos, lo que puede ocasionar las fusiones y absorciones empresarial como forma de integración o llegado el caso la desintegración de este tipo de Organizaciones.

Razones por las cuales el sector solidario puede estar propenso a generar diferentes etapas críticas que puede originar problemas de desarrollo y evolución, distándose de su misión y visión con respecto al desarrollo social y económico de la región.

Adicionalmente y teniendo en cuenta los grupos de organizaciones que hacen parte del sector, tales como cooperativas, fondos de empleados, Asociaciones, Fundaciones y otras, sea difícil su integración, además por el objeto social que cada uno de éstas percibe.

### **Escenario Apuesta-Desarrollo solidario.**

Para obtener el escenario deseable y diseñar las estrategias, se tuvieron en cuenta a parte del modelo planteado de prospectiva estratégica y el análisis DOFA, las respuestas de los expertos en el sector solidario, la cual está contemplado en el desarrollo de éste en la región, existiendo factores y proyectos que lo impulsan, además de políticas nacionales que permiten apalancar fuertemente y de manera sostenida este desarrollo.

Es de suma importancia, tener en cuenta la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias como entidad ejecutora de políticas para el fomento, fortalecimiento y desarrollo del sector solidario, ya que permite que los objetivos propuestos en el plan estratégico, sean desarrollados de forma eficiente y eficazmente, para el beneficio de la comunidad.

De igual forma, la Unidad busca posicionar el modelo solidario y promover sus principios desde la generación de conocimiento y la inclusión de la racionalidad solidaria en la sociedad colombiana mediante procesos educativos y culturales, para lo cual dirige su estrategia hacia el fomento y fortalecimiento del sector solidario por medio de transversalidad y articulación interinstitucional para contribuir a la competitividad, productividad, generación y formalización del empleo y el bienestar social integral.

Con el ánimo de contribuir a la competitividad, productividad y a la promoción de la economía solidaria en las comunidades no organizadas para estimular la creación de organizaciones en el sector, la investigación generó estrategias de desarrollo del sector solidario real, en sus diferentes entes solidarios, transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios, desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto y alianzas con otros entes del sector; orientados al mejoramiento de las organizaciones solidarias, donde se contemplan actividades necesarias para la promoción del emprendimiento y de iniciativas empresariales por parte de las comunidades.

Por otro lado, en la región es claro que el sistema solidario ha surgido como solución a los problemas relacionados al desarrollo económico, a las constantes injusticias sociales y la predominante y creciente sociedad de consumo, dando una inmensa ventaja a la cantidad de facilidades y ventajas económicas, tanto en el acceso a sus productos y servicios, como a la diferencia bastante significativa con los costos de las entidades del sector financiero, sumado a esto, se resalta la capacidad del sector solidario en penetrar, desarrollarse y mantenerse en sectores

de rentabilidad menos atractiva como son el sector agropecuario, la salud, el reciclaje, la ecología y la educación entre otros, convirtiéndose así, en una gran generadora de empleo y bienestar social, ganando gran motivación y apoyo por parte de las comunidades.

La educación cooperativa y solidaria, debe ser fomento de nuevas prácticas empresariales, que conlleven al mejoramiento, conocimiento, actualización e innovación de los procesos que se deben llevar a cabo en las empresas solidarias; en la que el comportamiento de los asociados y empleados debe redundar en las mejoras prácticas sociales y organizacionales. En el nuevo modelo solidario, las empresas del sector y sus asociados deben ser muy juiciosos en aplicar todos los principios que constituyen la naturaleza del sector solidario.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, se puede establecer que están dadas las condiciones para que el escenario apuesta "desarrollo del sector solidario en el municipio de Ocaña", se impulse de una manera importante, con la cual se permita diseminar la cultura cooperativa y poder mantener la motivación y las políticas adecuadas que permitan convertir al sector solidario en motor de desarrollo en la región, promoviendo y generando desarrollo y bienestar social y económico de una manera sostenible y realizable. Buscando liderar procesos tendientes a satisfacer necesidades y la promoción de nuevos productos de la región, los cuales ayudaría en una parte al desarrollo rural y mejoramiento de la calidad de vida del campesino, toda vez que éste tendría una empresa que le compre los productos a precios razonables, y a la vez pueda la empresa ofrecer mediante procesos de transformación de materia prima, productos de calidad para los habitantes del sector urbano y en el llegado caso la venta en otras regiones del país.

**Escenario Catastrófico-Quiebra de entes del sector solidario.** El sector solidario ha tenido que afrontar muchas de las crisis económicas del país y de sus sectores financieros, sin embargo muchas de las organizaciones han logrado sortear a través de sus procesos de solidaridad,

autogestión, innovación y compromiso de sus asociados y clientes, mientras que otras no han logrado subsistir a las diferentes situaciones que el mercado les ha impuesto, teniendo que cerrar y liquidar sus empresas, caso que se ha vivido en el municipio de Ocaña, ya que de las diferentes entidades que se encuentran registradas en Cámara de comercio, solo unas están haciendo reportes a la superintendencia correspondiente y las otras organizaciones no lo han hecho, tal como se demostró con el estudio ya que de las diferentes entidades que tiene la cámara de comercio, al tratar de buscarlas, no se encuentran ni direcciones, ni representantes legales de las mismas, lo que se evidencia que muchas de estas se crean para un fin específico y una vez terminado el fin, desaparecen, sin hacer la debida desvinculación en la cámara de comercio.

Actualmente el sector solidario no está totalmente blindado a las diferentes fluctuaciones que aparecen y son inherentes a la economía, sumado a esto los riesgos que posee el sector como son retraso en el uso de las TIC, para mejorar sus servicios y coberturas, inversiones equivocadas, riesgos operacionales, liquidez, crediticio, mercado, contraparte, lavado de activos, gobernabilidad entre otros, por tal motivo se hace necesario elevar las buenas prácticas financieras y de riesgo con el propósito de identificar, evaluar y medir los riesgos asegurando una estabilidad en el valor patrimonial y una adecuada creación de valor en las organizaciones solidarias.

Así mismo por los efectos de las crisis generada por los precios del petróleo, los cambios en la regulación por parte de la Superintendencia Solidaria que exige unos principios, criterios generales y parámetros mínimos que las organizaciones solidarias vigiladas deben tener en cuenta para evaluar en forma adecuada el riesgo financiero, así como las políticas de impuestos y el uso de los fondos de educación, son las razones por las cuales este puede ser un escenario catastrófico en el estudio prospectivo.

**Escenario Probable- Más Inversiones en sector solidario.** Uno de los temas a tener en cuenta para la inversión en el sector solidario es El PLANFES, el cual responde a los compromisos derivados del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, es considerada una alternativa práctica y de resultados probados para aportar a la solución de las principales problemáticas surgidas del conflicto; y forma parte de los planes nacionales para la Reforma Rural Integral. (Orgsolidarias, 2017).

Tal y como prosigue en su presentación, el Planfes, precisa las acciones para el fomento de la economía solidaria y cooperativa rural, los mecanismos y las estrategias del Estado, desde los cuales se articularán las acciones entre los diferentes actores, con un enfoque de desarrollo territorial, ubicando a la comunidad como sujeto, actor y fin para el mejoramiento de sus condiciones de vida. (Orgsolidarias, 2017), lo cual se origina que los acuerdos de paz suscritos, y la puesta en marcha del Planfes, son una alternativa de desarrollo y una oportunidad para el sector solidario de Ocaña, para poder fortalecer las empresas que ya están funcionando y la creación de nuevas formas que le permitan a través de la ayuda de los diferentes actores dar respuesta a las problemáticas económicas y sociales por la que atraviesa el municipio de Ocaña.

La Unidad administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, junto con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, han venido realizando talleres de capacitación a diferentes líderes de empresas solidarias, para que estos sean promotores del desarrollo de nuevas formas solidarias y el fortalecimiento de las ya existentes.

Teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito se puede asumir que el sector solidario está en la mira del gobierno nacional, con el fin de potenciar su desarrollo, consciente de la importancia y apalancamiento que el sector posee para el desarrollo social y económico, con lo cual se busca erradicar la pobreza extrema y reducir los índices de pobreza en las regiones, caso particular el del municipio de Ocaña.

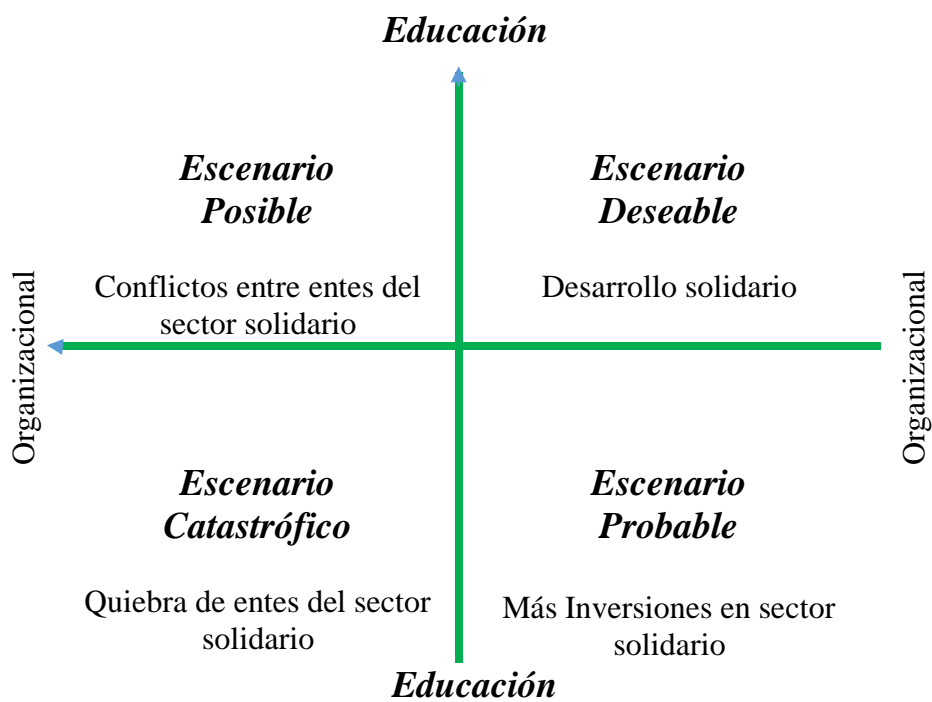


Figura 34. Escenario apuesta (Fuente: Autores del Proyecto)



**Matrices del plan estratégico, como elemento fundamental para la toma de decisiones por parte de los actores del sector.**

Para la elaboración de las matrices del plan estratégico, se tiene en cuenta la matriz DOFA (cuadro 3) y los diagnósticos de los resultados de las encuestas, y el análisis hecho por los expertos y los resultados de los métodos Micmac y Mactor.

La matriz DOFA permite la identificación de acciones que potencien factores positivos entre sí. Las estrategias resultantes se definen así:

Matriz DOFA

Tabla 25  
*Matriz DOFA*

		DEBILIDADES
	FORTALEZAS	
	16. Motivación	16. Gobernabilidad al interior de la entidad
	17. Cultura organizacional	17. Uso de excedentes cooperativos
	18. Talento humano de la empresa	18. Proyecto educativo socio empresarial
	19. Aspecto Financiero	19. Capacidad de adaptabilidad al cambio
	20. Fidelidad del Asociado y el cliente	20. Sistemas de control
	21. Tecnología usada	21. Portafolio de bienes y servicios
	22. Comunicación Organizacional	22. Asociatividad
	23. Trabajo en equipo	23. Educación cooperativa
	24. Preparación educativa y experiencia de los directivos	24. Participación en el mercado
	25. Sistemas de control	25. La estructura administrativa
	26. Liderazgo	26. Procesos de responsabilidad social empresarial
	27. Educación cooperativa	27. Actitud hacia la innovación
	28. Actitud hacia la innovación	28. Preparación educativa y experiencia de los directivos
	29. Procesos de responsabilidad social empresarial	29. Fidelidad del Asociado y el cliente
	30. La estructura administrativa	30. Tecnología usada
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
14. Legislación cooperativa		
15. La Normas Internacionales Financieras NIIF		

---

16. El Proceso de paz con las Farc y ELN	Desarrollo del sector solidario	Transformación
17. Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	real, en sus diferentes entes solidarios. F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11, F12, F13, O1, O2, O3. O4, O5, O8, O11	socioeconómica de la región a través de modelos solidarios. D1, D3, D4, D6, D7, D8, D14O1, O2, O3. O4, O5, O8, O9
18. Crecimiento de la población		
19. Las innovaciones tecnológicas		
20. El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera		
21. El sector financiero de la región		
22. La vigilancia y control de la Supersolidaria o superintendencias		
23. El sector rural y agrícola de la región		
24. Situación económica de los habitantes		
25. Cultura del ahorro		
26. Políticas de empleo		
<b>AMENAZAS</b>		
13. La Revalorización del dólar		
14. Competencia		
15. El Proceso de paz con las Farc y ELN		
16. Planes de desarrollo Nacional, Departamental y Municipal	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
17. El sistema de creencias y cultural de la población Ocañera	Desarrollo de nuevos enfoques solidarios	
18. La Economía subterránea o informal	aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto.	Alianzas con otros entes del sector
19. La delincuencia común	F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8,	D2, D3,D6, D7, A2, A3, A6
20. El sector financiero de la región	F9, F11, F12, F13,, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A12.	
21. La inflación		
22. La reforma Tributaria		
23. Pobreza de la región		
24. Situación económica de los habitantes		

---

ESTRATEGIAS FO (De crecimiento) estas son producto de las Fortalezas de la empresa junto con las Oportunidades que brinda el entorno, para construir una posición ventajosa que permita su fortalecimiento. La relación de fortalezas con Oportunidades son: F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11, F12, F13, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O11

ESTRATEGIAS DO (De supervivencia) con estas estrategias se pretende superar las debilidades teniendo como base las oportunidades que brinda el entorno. Estas son: D1, D3, D4, D6, D7, D8, D14O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9

ESTRATEGIAS FA (De supervivencia) con estas estrategias se busca que con las Fortalezas que se tiene en la empresa se puedan contrarrestar las amenazas del medio. Las cuales son: F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9, F11, F12, F13,, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A12.

ESTRATEGIAS DA (De fuga) Estas permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación de amenaza difícilmente superable, que puede llevar la compañía al fracaso. Compuesta por: D2, D3, D6, D7, A2, A3, A6

Para el caso de estudio se determinaran estas estrategias para realizar el plan prospectivo y estratégico para el sector solidario del Municipio de Ocaña, para un periodo de 15 años, teniendo en cuenta el escenario deseable o apuesta que corresponde al Desarrollo del Sector Solidario.

Por tanto, las estrategias planteadas en la matriz DOFA, que se enuncian a continuación, están encaminadas al cumplimiento del escenario apuesta del desarrollo del sector solidario en el municipio de Ocaña.

- Desarrollo del sector solidario real, en sus diferentes entes solidarios (FO)
- Transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios (DO)
- Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto (FA)
- Alianzas con otros entes del sector (DA)

Tabla 26  
Matriz de desarrollo del Sector solidario

Estrategia de Desarrollo del Sector solidario del Municipio de Ocaña, en sus diferentes entes solidarios.

Objetivo Estratégico: Implementar un modelo cooperativo y solidario que impulse el Desarrollo del sector tanto real como el financiero.

Meta: en el 2034 el sector solidario del Municipio de Ocaña, tendrá un crecimiento del 30% de empresas en sus diferentes nominaciones.

Proyectos	Planes	Programas	Acciones	Actividades	Responsables	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Establecer el mejor modelo cooperativo y solidario en el municipio.	Estudio socioeconómico por entidad.	Identificar la actividad económica primaria en cada uno de las entidades	Listar las variables y parámetros económicos que intervienen en la dinámica económica del municipio.	Elaborar un modelo cooperativo y solidario, teniendo en cuenta lo organizacional y la educación, como fortalezas.	Líderes del sector solidario en convenio con universidades.	3 años	Recursos establecidos para esta actividad	.Este seguimiento debe darse cada tres años y corresponde al 20% para que en el 2034 tengamos el100% de valoración de la variable.
	Impulso de los sectores públicos-privados en la consolidación de sector solidario en el Ocaña	Incentivar por parte de las entidades estatales y privadas la adopción del modelo cooperativo y solidario.	Capacitaciones e incentivos monetarios para la incursión de las personas en diferentes productos de cooperativismo y la solidaridad.	Elaborar atractivos planes de ahorro para las personas del municipio basados en el modelo cooperativo y solidario	Entidades públicas y privadas de cada municipio.	5 años	Recursos establecidos por cada entidad	La valoración de la variable se debe dar cada 5 años, correspondiente a un 33.33% para que en el 2034 tengamos el100%

Fuente: Elaboración propia

Para dar respuesta a la tabla 26, se debe establecer que la integración de los aspectos organizacionales con la educación cooperativa y solidaria, así como el apoyo de los entes de segundo grado, como Confecoop, y también los entes Universitarios, cámara de comercio, el SENA y los organismos nacionales como la Organización de entidades solidarias, las superintendencias, en la que la solidaridad sea la referencia de unión del Sector

Para el desarrollo del sector solidario en el municipio de Ocaña, se requiere alianzas entre entes con una misma actividad, para que fortalezcan su accionar ante nuevos mercados.

El desarrollo del sector solidario en el municipio, está ligado a su evolución en su desempeño económico y social; una buena base de asociados que sean fieles a su empresa para que esta pueda tener una base financiera y económica estable y permita el desarrollo, todo esto ligado al buen manejo empresarial y organizacional y teniendo en cuenta la educación cooperativa y solidaria, para aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrece.

Por tanto se debe aplicar un modelo organizacional, con una cultura del cooperativismo y la solidaridad, aunado con los aspectos administrativos y de talento humano, lleven a que el liderazgo solidario ofrezca la alternativa que muchas personas están esperando y de ellos lograr un cambio de vida para los habitantes y de la población en general.

Tabla 27

*Estrategia de Transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios***Estrategia de Transformación socioeconómica de la región a través de modelos solidarios**

**Objetivo Estratégico: Transformación socioeconómica de la región.**

**Meta: Para el año 2034 el sector solidario del municipio de Ocaña, será generadora del 4% de los empleos de la región y contribuirá con el mejoramiento de calidad de vida de los habitantes de la zona.**

Proyectos	Planes	Programas	Acciones	Actividades	Responsables	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
Modelo de inclusión laboral para personas de la región en situación vulnerable.	Apertura de oficinas en el municipio generando fuentes de empleo estables.	Capacitación laboral para los habitantes de la región.	Identificar las necesidades de capacitación solidaria y empresarial, más relevantes en la región. Apoyo en el mejoramiento de la infraestructura educativa de la región.	Crear cronogramas de formación técnica en capacitación laboral. Identificar los temas claves para capacitar laboralmente la comunidad.	Gerencia de Recursos Humanos y Responsabilidad Social de las entidades del sector.	Ciclos de 3 meses de formación durante el tiempo de duración del proyecto.	Recursos económicos para la contratación de personal para las capacitaciones, así como la adecuación de las instalaciones.	Realizar 4 eventos por año, equivalentes al 6.6%, para que al finalizar el proyecto se tenga el 100% de eventos realizados.

---

Sensibilización a la comunidad sobre la importancia de entidades del sector solidario en la región.	Cambio en la percepción sobre el sector solidario no solamente como una entidad financiera sino como apoyo a la comunidad.	Contratación del Diseño de campaña de comunicación para mejorar la imagen del sector.	Determinar en qué aspectos se debe enfocar la campaña de comunicación, con apoyo de la facultad de humanidades de la UFPSO.	Identificación de la percepción que tiene la comunidad sobre el sector solidario. Definición de los medios adecuados para que se lleve a cabo la campaña	Representantes del sector solidario.	3 años	Recursos económicos para la contratación de la campaña publicitaria.	Cada año se realizara una sensibilización a la comunidad con un avance del 33% para que en el 2022 tengamos el 100% de sensibilización del proyecto.
---	--	---	---	--	--------------------------------------	--------	--	--

---

*Fuente Elaboración propia*

La tabla 27, nos muestra las diferentes acciones que se plantean para lograr el cumplimiento de la estrategia de transformación socioeconómica de la región Ocañera, que a su vez da respuesta al escenario catastrófico, cuando las variables Organizacional y educación se vuelven negativas, es donde con el esfuerzo o la sinergia del sector se puede mejorar, dado que la asociación es una fuente importante de desarrollo y transformación económica y social, de generación de empleo, pues con este tipo de entidades las personas además de ser asociados pueden a su vez ser trabajadores, lo que permite la generación de nuevos empleos y a su vez recursos económicos que ayuden a mejorar las condiciones sociales y económicas.

Por otro lado, el buscar un proceso de Sensibilización a la comunidad sobre la importancia de las Entidades del Sector Solidario en la región, y los logros que se pueden tener si estas son administradas y gestionadas eficientemente, por lo que (Pardo Tellez, Cadenas Productivas, Asociatividad y Solidaridad, 2011), citando a (Benavides, 2002), esboza lo siguiente, “el encadenamiento armonioso de estructuras políticas, financieras, de producción y mercados, soportadas por nuevas instituciones normativas y políticas y haga posible la articulación de estas unidades para enfrentar la dimensión global en función de las ventajas competitivas particulares del contexto” de ahí que es importante establecer las ventajas competitivas de la región para lograr dicha sensibilización, la cual se puede materializar a través de procesos de Educación Solidaria, en la que toda la comunidad, así como el sector educativo sea impactado con este tipo de campañas para lograr asociaciones solidarias fuertes y generadoras de desarrollo en la región; la cual debe desarrollarse mediante cursos de Educación que duren un tiempo de 3 meses, pero deben darse durante el desarrollo del proyecto prospectivo 2034; dado que se espera de meta para generar un promedio del 4% del empleo en la región y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Ocaña.



Tabla 28

*Estrategia de Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto*

Estrategia de Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto.

**Objetivo Estratégico: Desarrollo de nuevos enfoques solidarios aprovechando cambio de la economía por efectos del post conflicto****Meta: Aprovechar en un 100% las ventajas del post conflicto para la creación de nuevos enfoques solidarios en el periodo 2019-2034.**

Proyectos	Planes	Programas	Acciones	Actividades	Responsables	Duración	Presupuesto	Plan de seguimiento
		Jornadas de socialización.	Incluir en las instituciones educativas cátedras del tema.	Elaborar material impreso para su entrega.	Líderes del Sector y Gerentes en empresas solidarias.	3 años	Debe ser consensuado con los organismos responsables del desarrollo	Cada tres años se realizara un avance del 20% para que en el 2034 tengamos el 100% del proyecto.
Promover la economía solidaria como un movimiento de ideas aplicadas al desarrollo económico.	Crear un cambio de mentalidad sobre la economía social con un enfoque diferente.	Culturizar a la población sobre los diversos tipos de asociaciones.	Formación en competencias de economía solidaria.	Realizar jornadas de capacitación en empresas asociativas de la región.	Comités de educación de las empresas solidarias.	5 años	Debe ser consensuado con los organismos responsables del desarrollo	Cada 5 años se realizará un avance del 33.33% para que en el 2034 tengamos el 100% del proyecto hasta cumplir con el mismo.

Fuente: Elaboración propia

En la estrategia descrita en la tabla 28, se plantea el desarrollo de nuevos enfoques solidarios, debido a la terminación del conflicto entre las guerrillas de las FARC y la firma de acuerdos de paz, pero sobre todo la puesta en marcha del PANFLES el cual aparece en el escenario colombiano, como factor predominante en el establecimiento de nuevas reglas de juego para la economía solidaria; pues ésta debe fortalecerse para lograr nuevos modelos mentales con respecto a cómo debe actuar en el nuevo ambiente nacional.

El cooperativismo y la economía solidaria como fuerza impulsora y de apoyo para enfrentar los nuevos retos que trae los acuerdos de paz. Es por ello muy importante comenzar a diseminar en las comunidades, todo el concepto de cooperativismo y la gran cantidad de beneficios que este proporciona para el desarrollo social, además se debe evidenciar con casos concretos los efectos positivos surtidos a través de la economía solidaria.

Por otro lado es conveniente adoptar como “caballo de batalla” la lucha contra la pobreza y el desarrollo social como principios inquebrantables de la economía solidaria y hacer partícipes a la comunidad en general de estrategias y tácticas muy bien cimentadas en las cuales, estas puedan intervenir y ser entes propiciadores del cambio cultural y social.

Desde la óptica de un escenario deseable para el desarrollo del sector cooperativo y solidario, es sumamente importante llevar a cabo el proyecto de Promover la economía solidaria como un movimiento de ideas aplicadas al desarrollo económico ya que culturizando a la comunidad e insistiendo y promoviendo la adopción de la economía solidaria, se puede forjar las bases para la proyección de un futuro promisorio en lo que concierne al desarrollo social y la lucha contra la pobreza en la región de Ocaña.

Tabla 29

*Estrategia de Alianzas con otros entes del sector*

<b>Estrategia de Alianzas con otros entes del sector</b>								
<b>Objetivo estratégico: Realizar Alianzas con otros entes del sector para diversificar productos y servicios</b>								
<b>Meta: Servicios solidarios tecnificados y digitalizados disponibles a potenciales asociados</b>								
<b>Proyecto</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Plan de Seguimiento</b>
Consolidación de la oferta de productos y servicios solidarios a potenciales asociados, mediante la alianza estratégica entre entes del sector	Tecnificación de la oferta de productos y servicios Acordes al mercado	Tecnificación de productos o servicios, de los entes que tengan un mismo fin Económico	Adquisición de maquinaria y tecnología para la tecnificación de productos y servicios.	Búsqueda de nuevos mercados para los productos y servicios ofrecidos	Junta Directivas de las empresas solidarias	1 a 3 años	consensuado con los organismos responsables del desarrollo	Cada año se realizará la evaluación de la actividad equivalente al 7% hasta cumplir con la meta del 100%
		Apoyo y capacitación en actividades puntuales en productos como servicios	Capacitación en aspectos productivos y de servicios	Realización de capacitaciones en lo referente a las alianzas y la tecnificación de productos y servicios	Junta Directivas de las empresas solidarias	3 a 15 años	consensuado con los organismos responsables del desarrollo	Cada 3 años el 20% de las actividades propuestas se revisan hasta completar el 100%

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 29, encontramos que a través de alianzas estratégicas, se puede diversificar los productos y servicios solidarios, los cuales deben ser tecnificados y disponibles a potenciales socios estratégicos y asociados, lo que genera confianza en el mercado del sector solidario y permite su ascenso en éste mercado de oportunidades. Así, en una economía en continua evolución debido a que la globalización exige unos parámetros mínimos de competitividad, esta estrategia junto con un efectivo proceso y seguimiento, establece una solución para que las organizaciones solidarias asuman el reto que representa una economía globalizada, contando con un portafolio de servicio que muestre la tecnificación de oferta de servicios y se logre su escenario apuesta. Así mismo tomando como referencia el Escenario deseable de acuerdo a la Cruz de escenarios de Peter Schwartz observamos que la modernización es imprescindible para el desarrollo solidario y en el escenario probable se evidencia la necesidad de mayor inversión en el sector solidario, por lo que las alianzas favorecerían este tipo de acciones.

Se observa en la Cruz de Peter Schwartz el Escenario posible (Conflictos entre entes del sector solidario), es claro que la educación o capacitación en economía solidaria debe ser pilar fundamental para poder hacer posible el escenario deseable, y todos estos factores deben interactuar para no llegar al escenario catastrófico, el cual se evidencia actualmente por la falta de diversificación de la economía solidaria a otros sectores promisorios productivos, y poder hacer frente a una economía capitalista individualista como modelo económico dominante.

## Conclusiones

Del trabajo de prospectivo del sector solidario del Municipio de Ocaña para el año 2034, se puede concluir que existen estudios que ayudan a la orientación de la investigación del sector, los cuales fueron abordados como fuentes secundarias y como fuentes primarias se realizaron unas encuestas a los gerentes cuyos resultados muestra que las empresas no tienen planeación estratégica a largo plazo ni proyectos futuros de igual forma se conocieron los factores de cambio para poder desarrollar el diagnóstico organizacional, el alistamiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y con ello la construcción de la matriz DOFA la cual permite el establecer unas estrategias que orientan el proceso a seguir.

Seguidamente se trabajó con los métodos Micmac y mactor, que permitieron seleccionar las variables claves como actitud hacia la innovación y la tecnología, motivación, recurso humano, educación cooperativa, trabajo en equipo, para el estudio prospectivo y se realizó un análisis tanto del presente como del futuro del sector, así mismo, se pudo escoger los actores y sus objetivos que impactan directamente el mismo y sus relaciones de convergencia y divergencia, observándose que existe una convergencia de los mismos, que permite llevar a cabo el proyecto.

El estudio prospectivo realizado con la metodología de Mojica, permite analizar todas las variables y así formar un escenario apuesta con la UNAD, la UFPSO, CONFECOOP, CREDISERVIR, Y LA Unidad Administrativa de las Organizaciones Solidarias que destaca positivamente el desarrollo cooperativo y solidario, cuyo modelo alternativo debe fundar una nueva labor empresarial, considerando estrategias como economías de escala, el emprendimiento, los procesos de integración, el capital social e institucional, que permitan ofrecer a la población bienes y servicios de calidad y a precios razonables.

Por último, en el plan estratégico, se propone algunas alternativas como: nuevos enfoques solidarios, alianzas estratégicas, transformación socioeconómica para que los actores del sector, puedan poner en práctica y con ello, visualizar un sector más organizado administrativamente y mejor educado en cuanto a las normas y principios del sector cooperativo y solidario. Este ejercicio prospectivo permitió entender y conocer que realmente se hace necesario la diversificación de la economía solidaria a otros sectores productivos promisorios en Ocaña, abordando los mercados desde una visión integral, para un mejoramiento de calidad de vida de asociados y empleados, y la generación de nuevos puestos de trabajo.

## Bibliografía

- Segura Vargas, Á. M. (2015). *UNAD*. Recuperado el 2016, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3745/3/23809475.pdf>
- Aguilar H, C. E. (Septiembre de 2014). <http://www.orgsolidarias.gov.co/>. Recuperado el 8 de Diciembre de 2016, de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Documento%20soporte%20Plan%20Estrategico.pdf>
- Alcaldia Municipal de Ocaña. (2016). *Alcaldía de Ocaña*. Recuperado el 05 de Octubre de 2016, de [http://ocana-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/38656632356330656332656230383763/preliminar\\_pdm\\_ocaa\\_2016-2019-es-la-hora-de-ocaa.pdf](http://ocana-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/38656632356330656332656230383763/preliminar_pdm_ocaa_2016-2019-es-la-hora-de-ocaa.pdf)
- ARROYO VARELA, S. (2005). *“Inteligencia competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial”*. Pirámide. Recuperado el Marzo de 2014
- Cenicoop. (2012). *Desempeño del sector cooperativo 2012*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de Cenicoop: [http://www.confecoop.coop/images/informes\\_anuales/Informe\\_2012.pdf](http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf)
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración* (Quinta ed.). McGrawHill. Recuperado el 1 de marzo de 2014
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (L. Solano Arévalo, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 20 de Agosto de 2017
- cooperativo, O. (2013). *SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.confecoopvalle.com/CONFECOOP%20VALLE/SECTOR%20COOPERATIVO%20COLOMBIANO%20A%20JUNIO%20DE%202013.pdf>

- Crediservir. (2016). *www.crediservir.coop*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <https://www.crediservir.coop/subpagina.asp?codigo=2&/nuestra-historia>
- Dansocial. (2102). *Dansocial*. (Dansocial, Ed.) Recuperado el Marzo de 2014, de [http://www.dansocial.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/PROSPERIDAD%20SOLIDARIA%202012-2014%20%20v%201%20\(1\).pdf](http://www.dansocial.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/PROSPERIDAD%20SOLIDARIA%202012-2014%20%20v%201%20(1).pdf)
- Ecosolidaria. (2016). *Ecosolidaria*. Recuperado el 26 de Octubre de 2016, de <http://www.ecosolidaria.com/html/codigos.html>
- Fajardo Calderon, C., Cabal C, C., & Donneys B, O. (2008). *La Economía solidaria: de lo legal a la formación Integral*. Bogotá. Recuperado el Junio de 2018, de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/9/CriterioLibre9art02.pdf>
- Gonzalez Soler, F. (2005). *Universidad Javeriana*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2051.pdf>
- Indacochea C., A. (2016). *Estrategia para el éxito de los Negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*. Mexico D.F: Cengage learning Editores S.A.  
Recuperado el Septiembre de 2017
- (2012). *Informe de Gerstión 2012 organizaciones solidarias*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc\\_download%2F495-5-informe-de-gestion-organizaciones-solidarias.html&ei=xjYwU4vHI4q8kQfuxI](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F495-5-informe-de-gestion-organizaciones-solidarias.html&ei=xjYwU4vHI4q8kQfuxI)
- Koontz, H. (1999). *Administración Una Perspectiva Global*. México: MacGraw-Hill.  
Recuperado el Septiembre de 2017



- Ley 454. (1998). Colombia: Secretaria del Senado de la República. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html)
- López González, L., & Meléndez Rojas, R. (2012). Recuperado el 2018, de [file:///C:/Users/COORDINACION/Downloads/PONENCIA%20RULESCOOP%202012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/COORDINACION/Downloads/PONENCIA%20RULESCOOP%202012%20(1).pdf)
- Mera R, C. W. (2011). *Prospectiva Organizacional y Estratégica*. Recuperado el 16 de Abril de 2016
- Meza B, A., & Carballada Gonzál, P. (2003). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Mexico. Recuperado el 17 de Marzo de 2014, de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/caliedu/20/20.pdf>
- Ministerio de la Protección Social y Dansaocial. (2006). *Curso básico de Economía Solidaria con énfasis em Cooperativas de Trabajo Asociado*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016
- Mintrabajo. (10 de septiembre de 2016). [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co). Obtenido de [https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=ZhdGXPIJL\\_0%3D&tabid=1557](https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=ZhdGXPIJL_0%3D&tabid=1557)
- Mojica, F. J. (2010). Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://es.scribd.com/document/333755104/Introduccion-a-La-Prospectiva-Estrategica>
- Mojica, F. J. (2010). *INTRODUCICIÓN A LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. (U. E. Colombia, Ed.) Bogotá. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de <http://sigug.uniguajira.edu.co/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Mojica, F. J. (18 de Marzo de 2012). *Universidad surcolombiana*. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de

[https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion\\_pagina\\_web/plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo\\_2013-2027/documentos/Informe%20prospectiva%20de%20Neiva.pdf](https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicacion_pagina_web/plan_estrategico_de_desarrollo_2013-2027/documentos/Informe%20prospectiva%20de%20Neiva.pdf)

Orgsolidarias. (Julio de 2017). *Organizaciones Solidarias*. Recuperado el Septiembre de 2017, de PLANFLES: [http://www.orgsolidarias.gov.co/PAZ/doc/PLANFES%202017%20\(27-03-17\).pdf](http://www.orgsolidarias.gov.co/PAZ/doc/PLANFES%202017%20(27-03-17).pdf)

Orgsolidarias. (Julio de 2017). *www.orgsolidarias.gov.co*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.orgsolidarias.gov.co/PAZ/pazSolidaria.html>

Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española*. (F. COTEC, Ed.) Madrid: Serie Estudios COTEC, N. 15, . Recuperado el Marzo de 2014

Pardo Tellez, A. G. (2011). *Cadenas Productivas, Asociatividad y Solidaridad*. Bogotá: UNAD. Recuperado el junio de 2018

Pardo Tellez, A. G. (2011). *Cadenas Productivas, Asociatividad y Solidaridad*. Bogotá: UNAD. Recuperado el Diciembre de 2013

Peralta Quevedo, S. M., & Herrera N, L. D. (2012). UNAD. doi:61

PERALTA QUEVEDO, S. M., & HERRERA NIÑO, L. D. (2012). *Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022*. Acacias: UNAD. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/1209>

Peralta Quevedo, S. M., Herrera Niño, L. D., Caro Blanco, M. A., & Martínez Jaramillo, H. A. (2012). *Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022*. Acacias: UNAD. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/1209>

Ponce T, H. (2007). *Redalig.org*. Recuperado el febrero de 2017, de

<http://www.redalyc.org/html/292/29212108/>

Ponce Talancón, H. (Enero-junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y

determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología. *Redalyc.org*, 12. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de

<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29212108>

*Portal de la Economía solidaria*. (2018). Obtenido de

<https://www.economiasolidaria.org/noticias/una-investigacion-analiza-55-buenas-practicas-de-economia-social-y-solidaria-ess-en-europa>

Rodriguez E, M. (Enero de 2016). *ProQuest ebrary*. (E. Brujas, Ed.) Recuperado el Diciembre de

2016, de <http://site.ebrary.com/lib/ufpsosp/detail.action?docID=11245773>

Supersolidaria. (Enero de 2012). *www.supersolidaria.gov.co*. Recuperado el 29 de Octubre de

2016, de [www.supersolidaria.gov.co/sites/.../files/.../guia-practica-supersolidaria-v11-mar-12.d...](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/.../files/.../guia-practica-supersolidaria-v11-mar-12.d...)

supersolidaria. (7 de junio de 2016). *supersolidaria*. Obtenido de

[http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/revistas/pdfs/revista\\_enlace\\_solidario\\_no6\\_final\\_web.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/revistas/pdfs/revista_enlace_solidario_no6_final_web.pdf)

Supersolidaria. (2017). *www.supersolidaria.gov.co*. Recuperado el Octubre de 2017, de

<http://www.supersolidaria.gov.co/es/entidades-vigiladas/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-por-ano>

UFPSO. (2005). *Acreditación de la UFPSO*. Ocaña. Recuperado el 21 de Octubre de 2016