PLAN ESTRATÉGICO Y PROYECTO EDUCATIVO, SOCIO EMPRESARIAL PESEM

2023-2028

Fondo de Empleados del Municipio de Envigado
Entidad sin ánimo de Lucro

FONDO DE EMPLEADOS MUNICIPIO DE ENVIGADO - NIT. 800.002.845-8
Calle 38 A Sur # 44-13 Envigado - Antioquia
E-mail: info@femue.com.co • www.femue.com.co
PBX: 604 322 51 17 • Celular: 311 330 13 24

Contenido

TITULO I GENERALIDADES 5

1. **PRESENTACION INSTITUCIONAL** 5
2. **RESEÑA HISTORICA** 7
3. **JUSTIFICACION DEL PESEM** 8
4. **MARCO CONCEPTUAL** 9
5. **MARCO NORMATIVO DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS** 10
6. **ANALISIS DE VARIABLES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO** 11

TITULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 22

1. **MISION Y VISION** 22
2. **VALORES CORPORATIVOS** 22
4. **ESLOGAN:** 24
5. **OBJETIVOS** 24
6. **POLITICA DE CALIDAD** 24
7. **PORTAFOLIO DE SERVICIOS** 24
   - **7.1 APORTES ESTATUTARIOS** 25
   - **7.2. OTROS AHORROS** 25
   - **7.3 SERVICIOS DE CREDITO** 26
8. **BENEFICIOS** 27
9. **LÍNEAS ESTRATÉGICAS** 27
   - **9.1 ESTRATEGIAS DEL NIVEL CORPORATIVO** 27
   - **9.2 ESTRATEGIAS DEL NIVEL COMPETITIVO** 27
   - **9.3 ESTRATEGIAS DEL NIVEL FUNCIONAL** 28
10. **FACTORES PARA REDUCIR** 28
11. **FACTORES QUE SE DEBEN INCREMENTAR** 29
12. **ELEMENTOS QUE SE DEBEN ELIMINAR** 29
13. **IDENTIFICACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS** 30

TITULO III PLANEACION ESTRATEGICA 2023-2028 31

1. **MATRIZ DOFA** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) 31
2. **PERSPECTIVAS** 32

3. 3.SERVICIOS A POTENCIALIZAR 35
4. ORGANIGRAMA ACTUAL 35
TITULO IV. DISEÑO ESTRATEGICO DEL P.E.S.E.M 37
1. OBJETIVOS DEL PESEM 37
2. PROGRAMAS 38
3. METODOLOGIAS 39
4. PRINCIPIOS DE EDUCACION SOLIDARIA 40
5. POLITICAS DE LA EDUCACION SOLIDARIA 41
6. ANTECEDENTES 42
6.1 COMPORTAMIENTO BASE SOCIAL 42
6.2 CIFRAS MAS REPRESENTATIVAS 42
7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL PESEM 43
7.1 DEBILIDADES PESEM 43
- ASOCIADOS 43
- DIRECTIVOS 43
- ADMINISTRATIVOS 43
7.2 OPORTUNIDADES PESEM 43
7.3 FORTALEZAS PESEM 44
7.4 AMENAZAS PESEM 44
8. DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE EDUCACIÓN SOLIDARIA 45
9. PERFILES 48
9.1 DEL ASOCIADO 48
9.2 DE LOS DELEGADOS 49
9.3 DEL DIRECTIVO 49
9.4 JUNTA DIRECTIVA 50
9.5 COMITÉ CONTROL SOCIAL 57
9.6 COMITÉ DE APELACIONES 61
10. PERFILES ESPERADOS. 61
11. PESEM Y SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICA PLANTEADA. 62
12. ACTIVIDADES DE CRECIMIENTO PERSONAL 62

13. FORMACIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA 63
14. MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES 64
15. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASOCIADOS 64
16. TEMAS FORMACIONALES 65
16.1 EN COMPETENCIAS Y CRECIMIENTO PERSONAL. 65
16.2 EN GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA. 66
16.3 EN MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES. 67
17. METODOLOGIA. 68
18. RECURSOS ECONOMICOS 69
19. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. 69
19.1 ETAPAS DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PESEM. 71

TITULO I GENERALIDADES

1. PRESENTACION INSTITUCIONAL

Los 36 años de vida institucional del Fondo de Empleados con sus 668 asociados y que pertenecen a distintas instituciones adscritas a la alcaldía de Envigado, se convierten en la mejor oportunidad para su revisión y consecuentemente la estructuración de una Planeación Estratégica orientada a la estructuración de procesos internos, la configuración de una alternativa de Responsabilidad Social Organizacional y la definición de un Plan de Comunicaciones para el Fondo de Empleados de Envigado.

El presente Plan se ha construido a partir del análisis documental que tiene el Fondo, los talleres de trabajo con el grupo de empleados y las conversaciones individuales realizadas con los miembros del Consejo Directivo. Las fases que se han seguido tienen que ver con los siguientes momentos:

- Socialización de la propuesta
- Reuniones grupales
- Entrevistas individuales
- Análisis documental
- Encuesta a los asociados
- Construcción documental
- Socialización final

Contiene también un conjunto de estrategias, programas y proyectos que orientarán la administración del Fondo durante el período 2023 – 2028. Igualmente pretende que sea posible que la entidad logre sus metas a partir del mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus asociados, y la mejora de capacidades de endeudamiento de los asociados.

La determinación tomada por la Junta Directiva del Fondo de Empleados va en la dirección de mejorar y fortalecer la capacidad de actuación de la entidad con el propósito de poder ampliar su base asociativa y al mismo tiempo poder ofrecer mejores servicios a todos sus involucrados. Es por esto por lo que será el instrumento que marque la pauta hacia el futuro, a partir de las necesidades de sus

asociados y las características y condiciones del entorno social en el cual se desenvuelve.

En las consideraciones generales dadas por los miembros de su Junta Directiva, recaen aspectos de mucha trascendencia para el Fondo y en este caso en particular, se refieren a la posibilidad de estructurar de manera responsable los procesos internos, de tal suerte en un futuro muy inmediato el Fondo pueda verse beneficiado con su certificación.

El fondo de emprendimiento viene desarrollándose hace varios años, desde su inicio por normatividad, el cual es aprobado por la Asamblea General de asociados de acuerdo a la distribución de los excedentes en un 10%, no obstante, como PESEM, por solicitud de la Junta Directiva y teniendo en cuenta que la Supersolidaria determina que toda organización solidaria debe preparar un proyecto educativo socio empresarial solidario, que oriente 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 cual debe mantenerse actualizado.

El Fondo de Empleados del Municipio de Envigado, busca producir servicios de calidad que le permitan ser competitivo, auto sostenible y con principios solidarios muy sólidos, para beneficio de los asociados y su grupo familiar.

Área Problema: Detectada a partir del diagnóstico situacional externo e interno. Para el análisis externo se estudiaron aspectos relacionados con la economía, la educación solidaria, así como el marco jurídico respectivo. En el análisis situacional interno se revisó la reseña histórica, con el fin de tener claro y no olvidar el origen de FEMUE, así como la normatividad y aspectos fuente de información para describir, identificar y definir la problemática educativa que tiene el Fondo de Empleados en la actualidad.

Situaciones que debe enfrentar la Administración Actual: Son varias las situaciones de índole interno y otras de condiciones eternas como la evolución de las variables económicas, las cuales no pueden ser gestionadas por el FEMUE,

solo adoptadas y en lo posible gestionarlas para reducir sus efectos sobre el nivel de endeudamiento propio y de la base de asociados.

De índole interno podemos resaltar:

1. Retiro masivo de los asociados del Municipio de envigado y algunas de sus entidades por carrera administrativa de acuerdo con la Comisión Nacional de Registro Civil.
2. La distancia del FEMUE y sus asociados.
3. No tener una conexión directa con los correos o página intranet del FEMUE y sus asociados potenciales
4. El alto grado de endeudamiento de los asociados, tanto interno como externo.
5. La gestión de cartera del FEMUE y sus abogados ha sido poco efectiva.
6. Creación de una empresa, que le permita al FEMUE, mejorar su rentabilidad, y sostenimiento de mejores servicios para sus asociados, prestando diversos servicios que le permitan al FEMUE dar bienestar a sus asociados como son:
   - Realizar la Gestión de cartera
   - Ser agentes de seguros
   - Comercialización de productos
   - Adquirir propiedad para generar turismo para asociados y no asociados
   - Ser garantes de deudas de asociados
   - Prestación de servicios personales

2. RESEÑA HISTORICA

El Fondo de Empleados del Municipio de Envigado – FEMUE, nació el 21 de junio de 1986 en la planta de Faenado de Envigado con el apoyo del Doctor Jorge Mesa Ramírez luego de la iniciativa de 67 asociados. En septiembre de 1986, se realizó la inscripción en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas – DANCOOP, institución del gobierno encargada de la supervisión de las entidades de Economía Solidaria y de definir la política para las formas solidarias de organización en particular para el sector cooperativo, que en 1998 se transformó en DANSOCIAL y hoy en día se conoce como la Superintendencia de la Economía Solidaria – SUPERSOLIDARIA. FEMUE, se constituyó mediante escritura pública el 20 de octubre de 1986 en la notaría primera de Envigado.

En Junio de 2022, FEMUE cumplió 36 años de servicio a sus Asociados y al finalizar el último periodo gravable, se registraron 668 Asociados hábiles, entre empleados vinculados y contratistas, los cuales están distribuidos diferentes entidades como el Municipio de Envigado, Enviaseo ESP, Inder Envigado, Escuela Superior Tecnológica de Artes Débora Arango, Contraloría de Envigado, Institución Universitaria de Envigado -IUE, Centro de Formación Integral para el Trabajo - CEFIT, Cooperativa de Recuperadores Proambientales, Empresa Social del Estado Manuel Uribe Ángel, Empresa de Vivienda y Desarrollo Urbano y Rural de Envigado- DESUR, Secretaría de Educación del Municipio de Envigado y el mismo Fondo de Empleados.

Este año 2023 tendremos el privilegio de celebrar el aniversario número 37 de existencia empresarial de esta institución, de “NUESTRA INSTITUCIÓN”, de ese patrimonio social y solidario, soportado en el invaluable patrimonio humano, constituido por todos los asociados, quienes, con sus aportes y su voluntad de permanencia, harán más grande nuestra asociación FEMUE con el slogan “Juntos Forjando Futuro”. Durante todo ese tiempo, a través de iniciativas de sus distintos dirigentes, se ha podido dinamizar un Fondo que, en virtud de las múltiples necesidades de sus afiliados, ha generado diversas modalidades de ahorro, crédito y de servicios, propendiendo precisamente por la solución de sus demandas, de una manera oportuna y diligente.

En una nueva etapa del FEMUE, como suele ocurrir en muchas organizaciones, se dieron nuevas directrices por parte de sus directivos, con criterios administrativos y gerenciales acordes a su dinámica social, con una Junta Directiva totalmente renovada y el nombramiento de un nuevo gerente, se dio inicio entonces a un proceso de transformación en el que se destacó la labor de la nueva gerente (Sol Beatriz Molina Correa) quien con su formación académica y profesional y en concertación con la Junta Directiva y los diferentes comités del FEMUE, con una antigüedad de 25 años continuos como asociada, pauta directrices para que el FEMUE se fortaleciera financiera y administrativamente

3. JUSTIFICACION DEL PESEM

El Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario del FEMUE es un proyecto orientado a la ejecución de actividades educativas, en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica, como

soporte del plan de desarrollo. Soportado en el Plan de Desarrollo del Fondo, permitiéndole aplicar de una manera práctica y pedagógica toda la filosofía socio empresarial y por supuesto los Principios y Valores Solidarios.

El fin último con este proyecto, es permitir la realización de los objetivos y metas propuestas, entre ellos están el de mejorar la calidad de vida de la base social y su grupo familiar, así como generar procesos de transformación de la realidad que nos rodea.

Para la realización del presente documento se tuvo en cuenta tres factores importantes:

- Estratégicos (misión, visión, valores y objetivos)
- Diagnósticos (análisis contextual, estratégico y autodiagnóstico)
- Diseño estratégico (programas y proyectos de la organización solidaria).

Este P.E.S.E.M hace parte de los procesos de desarrollo social del FEMUE, fundamentándose en las leyes 79 de 1988, 454 de 1998, Ley 031 de 2000, Circular Básica Jurídica

4. MARCO CONCEPTUAL

Marco conceptual de los Fondos de Empleados

Según el decreto 1481 de 1989, un fondo de empleados es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa o persona natural.

Según el mismo decreto, el fondo de empleados se distingue por las siguientes características:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.

4. Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
5. Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

El fondo de empleados puede ser constituido por cualquiera de los siguientes empleados:

1. De una misma institución o empresa.
2. De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
3. De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

Cómo se observa, un fondo de empleados es una empresa asociativa, sin ánimo de lucro, sino que su objetivo es el de propender por el bienestar de sus asociados, como es el objetivo de casi todas las entidades sin ánimo de lucro.

Cada empresa puede conformar uno o varios fondos de empleados, y también es posible que los trabajadores pertenecientes a varias empresas conformen un solo fondo de empelados, siempre que estas empresas estén enmarcadas en las disposiciones del decreto 1481 de 1989.

5. MARCO NORMATIVO DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS

El Fondo de Empleados del Municipio de Envigado FEMUE, se rige por las actuales normas colombianas vigentes que sustentan la estructura del sector perteneciente a la economía solidaria y en especial lo referido a los Fondos de Empleados.

1. La Constitución Política de Colombio de 1991
2. Decreto Ley 1481 que contiene el marco jurídico propio para el desarrollo de los Fondos de Empleados y así mismo garantiza el apoyo por parte del Estado

y el reconocimiento por parte de las empresas.

3. Ley 79 de 1989 que actualiza la legislación Cooperativa.
4. Ley 454 de 1998 que crea el marco conceptual de la Economía Solidaria incorporándola como tercer sector de la Economía.
5. Resoluciones y circulares de las entidades estatales de promoción, fomento, desarrollo y supervisión.
6. Directiva 031 de 2000 expedida por Dan social.
7. Estatutos
8. Reglamentaciones expedidas por la Junta Directiva
9. Circular Básica Jurídica 2021
10. Circular Básica contable y financiera 2020
11. Demas circulares externas emitidas por la Supersolidaria.

6. ANALISIS DE VARIABLES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

A. ANÁLISIS SOCIO ECONÓMICO DE LOS ASOCIADOS EN EL AÑO 2022.

Con el propósito de garantizar una adecuada planeación estratégica para el Fondo de Empleados de Envigado, se ha propuesto la realización de una encuesta que permitiera conocer las principales características socio económicas de sus asociados, sus necesidades y preferencias de servicios de ahorro, crédito y bienestar social y por la opinión que poseen del Fondo de Empleados, a fin de poder identificar el horizonte adecuado de su actuación.

Sin lugar a dudas, haber logrado hacer un mínimo sondeo entre algunos miembros del Fondo, se convierte en una muy buena posibilidad para promover el cambio y el mejoramiento que requiere el Fondo y de manera complementaría haber llevado a cabo varias reuniones con los miembros de su Junta Directiva y la totalidad de sus empleados. Da la certeza que el camino que se identifica puede ser muy objetivo y pertinente.

El número de asociados al Fondo corresponde para el año a julio 2022 a 668 y la respuesta de las encuestas que se elaboraron para este fin solo fueron contestadas por 73 personas, es decir que no llegó al 10% calculado inicialmente, lo que hace que se deba tener mucho cuidado con las mismas determinaciones que se tomen

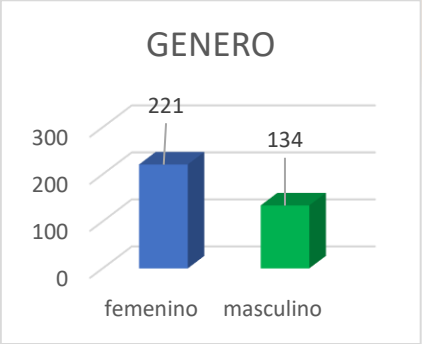
a partir de la encuesta, pues no es un porcentaje muy alentador para este propósito. El plan estratégico que se presenta a partir de esta encuesta, se enfoca en los énfasis programáticos que el Fondo ha venido desarrollando en los últimos años, los cuales se verán reforzados con algunas actividades complementarias, con el fin de que la labor directiva y administrativa posea objetivos claros que garanticen el desarrollo y el progreso del mismo Fondo.

B. ENCUESTAS

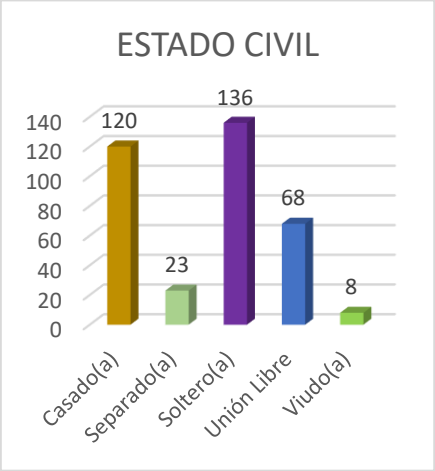
Realmente de los 668 socios que tiene actualmente el Fondo, se esperaba una participación mayor en las respuestas para poder hacer una interpretación objetiva de su caracterización, no obstante, el número de respuestas apenas llegó a 355, lo que realmente alcanza a llegar a un 53% que hubiera sido lo mínimo esperado, pues el porcentaje logrado fue del 9.5%.

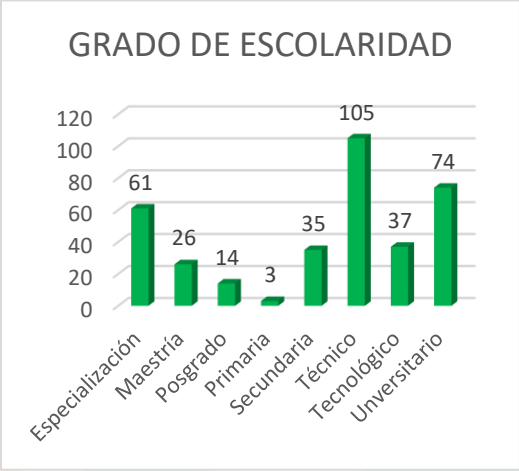
Las respuestas según el género

Fue una participación muy equilibrada según el género, pues los porcentajes se correspondieron con el 62% para las mujeres y el 38% para los hombres. Este nivel de participación equilibrada podrá convertirse fácilmente en un criterio a tener cuenta en las distintas actividades que se programen en el Fondo, es decir pensando en una oferta equilibrada entre hombres y mujeres.

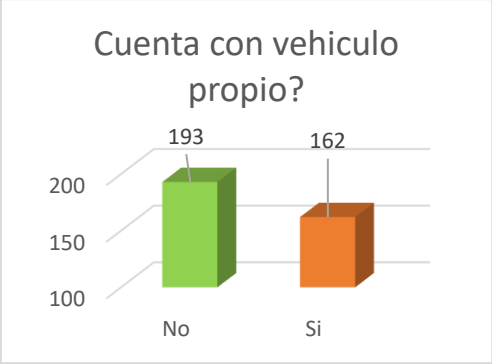


Respuestas estadísticas

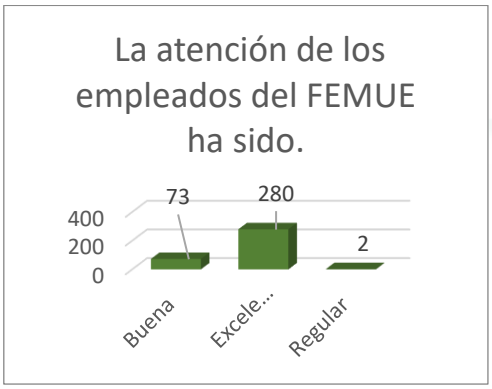


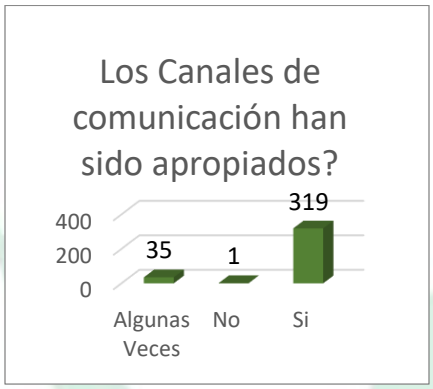


Como mínimo el 1% ha estudiado hasta primaria, y el 10% solo tiene secundaria, los demás asociados se vienen con nivel de estudio técnico a especialización.

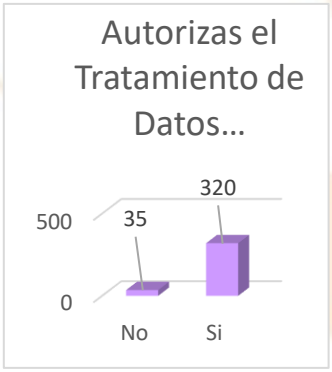


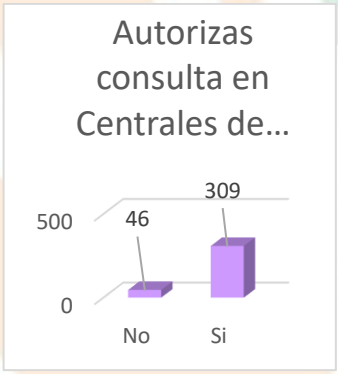
Encuesta de percepción frente al FEMUE

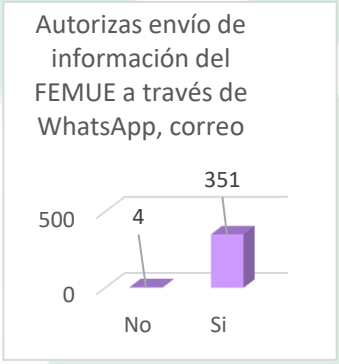




Encuesta de autorización







C. PARTICIPACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO DEL FONDO DE EMPLEADOS EN LA ENCUESTA

Tiene un alto significado el hecho de que los miembros de su Junta Directiva, solo hayan contestado la encuesta el 95% de sus miembros, mientras que los empleados los hayan hecho en un 100%. La interpretación de esta situación será una responsabilidad que recae en sus propios miembros directivos y no de otros actores externos al Fondo.

D. APROXIMACIÓN A UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL FEMUE

El diagnóstico organizacional busca precisar las causas de carencias o debilidades que dificultan cumplir con la visión, así como las causas de las destrezas y fortalezas que facilitan cumplir con el objetivo propuesto.

A partir de tres áreas organizacionales se hizo el respectivo análisis.

E. AREAS ORGANIZACIONALES

GESTIÓN INTERNA.

Planeación

El Fondo, Aunque no es de mucha promoción entre los asociados, su Junta Directiva y los empleados si tienen claridad sobre los objetivos que persigue el Fondo con su actuación al menos en dos frentes de trabajo claramente definidos, los créditos y los servicios.

No es una organización dotada de una metodología permanente de planeación, máxime que el fondo no tenía una buena estructura orgánica bien definida.

Por todo lo anterior es que no se logra apreciar al interior del Fondo, un desempeño y funcionamiento por proyectos, pues cada vez que se hace necesario llevar a cabo alguna actividad, por ejemplo, recreativa para los asociados, simplemente se programa y se ejecuta.

Dirección

Aunque no es de mucha promoción al interior del Fondo, sus empleados y miembros de la Junta Directiva conocen los valores, la visión y la misión de la organización. Esto mismo no sucede con sus asociados en general.
Se puede aseverar que los miembros de la Junta Directiva ejercen liderazgo entre sus asociados, máxime cuando han logrado ser ratificados en sus cargos por varios períodos.

En cuanto a su estilo de dirección puede decirse que es democrático y participativo, manteniendo objetividad en el desarrollo de actividades.

Las decisiones que están revestidas de importantes y trascendentales son tomadas democráticamente y revisadas con cuidado para no comprometer el patrimonio económico de los asociados.

Organización

La forma solidaria es la más adecuada para la administración y operación de la organización, pues la experiencia. Y trayectoria de sus directivos en el sector solidario así lo demuestra.

En materia de legislación vigente, tienen suficiente conocimiento no solo sus directivos sino también todos los empleados que en el Fondo se desempeñan; la cual aplican con rigor y concordancia con la misma normatividad.

Tiene claramente definidos sus objetivos, aunque probablemente se puedan ver incrementados a partir de las nuevas determinaciones que tomará su Junta Directiva.

En cuanto a los canales y líneas de comunicación se puede decir que nos son los más adecuados y eficientes en los actuales momentos, se espera que en para el próximo año, sean más efectivos, sobre todo al poder estar en las instalaciones como invitados para dar a conocer el FEMUE, para poder solventar esta débil situación.

Recientemente se han revisado y reorientado las funciones de cada cargo interno del Fondo, de acuerdo a la nueva estructura orgánica.

En cuanto a la fidelidad y pertenencia de los asociados esta no es fuerte y por tal motivo tendrá que reforzarse para poder incrementar su base gremial.
Aunque no son muy frecuentes los cambios en el Fondo, sus asociados aceptan las determinaciones que su Junta Directiva tome en determinado momento.

Los niveles de relacionamiento, el tiempo de pertenencia al Fondo y las relaciones laborales, hacen que se presenten muy pocas diferencias y conflictos entre sus asociados y directivos. En caso de que se llegaran a presentar situaciones de esta naturaleza, el Fondo no cuenta con un espacio identificado para su concertación y solución.

Información y evaluación

Se viene fortaleciendo en la administración la recolección y análisis de información, se tienen los conocimientos necesarios para asumir la recolección, organización y

análisis de la información.

Es de mucho mayor uso y aprovechamiento los indicadores económicos del Fondo, que los indicadores de gestión que no son motivo de documentación, evaluación y análisis.

El Fondo no ha evaluado el desempeño de sus colaboradores, no obstante, con la implementación de reglamentos, procedimientos y fortalecimiento del trabajo en equipo, se busca que para la vigencia 2023 se realice la dicha evaluación.

Durante la vigencia 2022, se tomaron medidas para mantener actualizada la base de datos que permita desde el área Financiera del FEMUE, tener controlado los asociados hábiles.

Unidades organizacionales

Todos los años, en cumplimiento de la normatividad vigente, se llevan a cabo las asambleas generales de asociados, tratando de que se lleven a cabo en las mismas fechas.

La forma y mecanismo de participación en la asamblea es por representatividad y delegación de asistentes, lo que limita una participación amplia de los asociados. Es muy común que el quórum tenga dificultad para conformarse y dar inicio a la asamblea.

En la Asamblea General se toman las grandes decisiones que afectan el futuro del Fondo, determinaciones que se toman a partir de la información y sustentación que se suministra.

La elección de representantes a organismos directivos y de control se realiza en forma democrática, utilizando los distintos recursos de votación y postulación de candidaturas.

La Revisoría Fiscal cumple adecuadamente la función que le compete, máxime tratándose de una organización que se desempeña a partir del recaudo de dineros de sus asociados.
Aunque está conformado el comité de control social, su labor no es muy perceptible

quizá por la distancia establecida entre reunión y reunión.

Quizá la mayor fuerza organizacional se hace evidente a partir de la periodicidad y regularidad de las reuniones e los miembros de la Junta Directiva.

La asistencia de los directivos a las reuniones de La Junta Directiva es satisfactoria y esta cumple adecuadamente su función como órgano de dirección y administración del Fondo según el mandato de la Asamblea General.

La gerencia cumple con sus funciones según las orientaciones de la Junta Directiva y la relación es armoniosa y fluida entre la Gerencia y La Junta Directiva para llevar a cabo las actividades que se han programado para el Fondo.

Lo mismo puede decirse de la relación entre la Gerencia y sus asociados con quienes se tiene buena relación y confianza.

Los empleados cumplen en forma adecuada con las labores asignadas y en muchos casos sobrepasan sus responsabilidades por no contar con el recurso humano suficiente

El sentido de pertenencia que los asociados tienen del Fondo es muy bajo, aunque su recurrencia para la obtención de créditos sea muy alta.

Los deberes estatutarios, sobre todo los asociados a su participación en actividades de capacitación son de poco cumplimiento.

ECONÓMICO-EMPRESARIAL.

Servicios

Los miembros de la Junta Directiva tienen claridad en todo momento sobre la capacidad de la organización para ofrecer servicios a sus asociados, sin embargo, no es suficiente la información que se tiene respecto a los gustos, necesidades y requerimientos de los asociados.

No obstante, el comentario anterior, no hay un método o protocolo estandarizado para hacer sus operaciones de prestación de servicios.

La organización ofrece sus servicios a los asociados con la suficiente oportunidad que ellos requieren, siempre y cuando las condiciones de disponibilidad de caja lo permitan, sobre todo tratándose del crédito que es el servicio de mayor solicitud.

Tanto los montos, como las tasas de interés son satisfactoriamente aceptada por los asociados.

Las diferentes líneas de crédito que actualmente se ofrecen, satisfacen las distintas necesidades de los asociados, aunque se hace necesaria la implementación de nuevos para las exigencias actuales del Fondo.

Aún es muy débil la oferta de servicios de educación que ofrece el Fondo, aunque la solicitud del mayor número de créditos se da para atender obligaciones en temas de educación.

La respuesta de los asociados a las ofertas de capacitación del Fondo, sobre todo en aspectos de economía solidaria, es muy baja, pues la capacidad de convocatoria no logra ser fuerte y los asociados aún no logran dimensionar la importancia de este tipo de ofertas.

Finanzas

Se captan recursos internos por aportes de los asociados, más no se hace por la oferta de sus servicios, por el contario mantiene una tradición de subvención de sus actividades.

Desde el Fondo se promueve la financiación de recursos económicos alternativos para la financiación de planes, programas y proyectos de distinta naturaleza.

El presupuesto está basado en los objetivos y metas propuestos y su sistema es adecuado y garantiza confianza en los asociados.

Proyectos

Hasta ahora el Fondo se ha propuesto conocer información oportuna y suficiente sobre las fortalezas y las debilidades de los asociados para desarrollar posibles

proyectos.

PROYECCIÓN EXTERNA.

Divulgación

La Junta Directiva valora positivamente la importancia de la sistematización y utilización de experiencias exitosas en otras organizaciones similares, más al interior no se tienen personas expertas para desempeñar labores sistemáticas en comunicación, toda vez que los recursos se vienen generando con más austeridad, y más si es real que cada miembro desde su profesión académica lo sepa

Conocimiento de experiencias externas

Realmente desde el año 2022, la Gerencia viene haciendo contactos y visitas con otros fondos para saber cómo es el manejo de los programas de bienestar, las experiencias de los servicios que ofrecen y por ello se esta promoviendo intercambio de información y conocimiento de experiencias con otras organizaciones, como es el caso del Fondo de Empleados de Sabaneta, el de Corte financiera entre otros.

Entorno institucional y organizativo

En este aspecto se presenta una situación muy parecida al siguiente, por cuanto que el nivel de relacionamiento político del Fondo es existente, aunque no ha generado grandes cambios por su normativa, por cuanto que no lo ha tenido previsto en su proyección. Esto hace que sea lejano a los programas locales, regionales y sectoriales, en los que podría participar y por ende también lejano a las distintas expresiones asociativas como las redes, gremios, asociaciones u organizaciones de grado superior.

Políticas y programas externos

En cuanto a la información de actualizada se refiere esta se da por intermedio de cada uno de los integrantes de su Junta Directivas y los cargos públicos que ostentan que hace de su conocimiento los acontecimientos y desarrollos locales y regionales, a partir de las distintas políticas públicas que logran aprobarse.

No obstante, lo anterior, el Fondo como tal no es partícipe de espacios y escenarios

de participación ciudadana, ni de otros que tengan que ver con la vida pública del municipio de Envigado.

Impacto en regiones y sectores

La participación del Fondo es poca en los escenarios de orden local y departamental, pues históricamente se ha concentrado en su desarrollo interno.

TITULO II DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1. MISION Y VISION

Misión

FEMUE es una entidad del sector solidario comprometido con el bienestar integral del asociado y su grupo familiar; mediante el fomento del ahorro y la prestación de servicios financieros, sociales, programas y beneficios de recreación, apoyados en un equipo humano competente y los proveedores de servicios.

Visión

Ser la mejor opción integral del mercado, por su portafolio de servicios financieros y de beneficio social para los asociados del municipio de Envigado y sus entes descentralizados y ser reconocidos por éstos por ser generador de desarrollo y bienestar para sus asociados y sus familias.

2. VALORES CORPORATIVOS

Los valores definidos por el Fondo, hacen que se potencie la cultura organizacional, haciendo de sus proveedores, colaboradores, empleados y asociados, personas con un alto sentido de la transparencia y la equidad.

Reconocer los años de historia, su trayectoria y experiencia, que para este caso están representada en su crecimiento, solidez y mejoramiento, lo ha logrado a partir de la aplicación y gestión de sus valores institucionales en relación con sus entornos sociales inmediatos.

Ayuda Mutua
Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad
La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos, es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia
Hay “democracia” cuando los(as) asociados mantienen el control del FEMUE participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad
Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad
Se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad
Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad
Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados la persona honesta incapaz de robar, estafar o defraudar.

Transparencia
Hay “transparencia” cuando la información es administrativa entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad Social
Se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello los Fondos de Empleados son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás
Hasta no lograr el bienestar material espiritual de las personas que le rodean el cooperativismo autentico estará en una condición de inquietud o desasosiego,

buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

3. PROMESA DE VALOR

Prestación de servicios con calidez y calidad en el servicio.
Satisfacción total de las necesidades del asociado.

4. ESLOGAN:

El slogan viene desde el año 2015, producto de la planeación estratégica contratada para los años 2015-2020, pero no se le hizo fuerza, para lo cual se propone su divulgación:
“**JUNTOS FORJANDO FUTURO”**

5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mantener el FEMUE como opción de asociación para los empleados del municipio de Envigado, sus entidades descentralizadas y las empresas prestadoras de servicios para las mismas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindarles a los asociados una atención oportuna, con respeto y agilidad.
- Mantener informados a todos los asociados a través de medios escritos e informáticos sobre todas las actividades desarrolladas por el FEMUE.
- Posicionar al asociado y su grupo familiar con todas las actividades programadas.

6. POLITICA DE CALIDAD

En FEMUE mejoramos continuamente la calidad y eficiencia de nuestros servicios.

7. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

7.1 APORTES ESTATUTARIOS

- **APORTES ORDINARIOS**

Es el 90% del valor de la cuota mensual elegida por el nuevo Asociado, **como aportes sociales**, cuando ingresa al Fondo de Empleados. Los aportes ordinarios, acorde a los estatutos vigentes del FEMUE, estos aportes sociales **pueden ser devueltos** cuando el Asociado solicita la desvinculación de nuestra entidad, bien sea por terminación de contrato laboral o decisión personal del Asociado.

- **AHORRO PERMANENTE**

Equivale al **10% restante, del valor de la cuota de aportes estatutarios,** pactada entre el nuevo Asociado y el Fondo de Empleados. Este tipo de ahorro sólo existen en los Fondos de Empleados y pueden ser devueltos parcialmente, según lo contemplado en los estatutos, (1) vez al año; también se puede solicitar cruce de cuentas de este ahorro con el bono solidario institucional, eventos, cuotas de créditos o servicios adicionales del FEMUE.

Este tipo de ahorro genera una rentabilidad del 5% E.A. (atc)

7.2. OTROS AHORROS

A. PLAN NAVIDAD

Es un **ahorro voluntario adicional** que el Asociado inscribe al momento de vincularse como nuevo Asociado o en cualquier momento que lo quiera constituir. También es conocido por nuestros Asociados como **"Ahorro Navideño"**, según el criterio y capacidad de deducción por nómina del Asociado, y está reglamentada en una cuantía desde Veinte Mil Pesos M/Cte. **($20.000) mensuales en adelante,** la cual debe ser en forma permanente durante el período de tiempo de doce (12) establecido por el Fondo de Empleados que va desde el 1º de diciembre del año en curso hasta el 30 de noviembre del año siguiente. Su liquidación y entrega al Asociado se realiza los primeros diez (10) días del mes de diciembre de cada año.

Este Plan Navidad genera una rentabilidad del 10% E.A. y se puede solicitar el reintegro del capital en cualquier época del año al igual que su cancelación definitiva. Quien solicite el reintegro o cancelación antes del cumplimiento del período, la rentabilidad del ahorro será $ 0,00

B. C.D.A.T.

Es otra modalidad de ahorro; en lo **referente a cuantía y tiempo es potestativo del Asociado**; Por políticas internas del FEMUE, en la actualidad en monto mínimo de apertura del C.D.A.T. es de Un Millón de Pesos M/Cte. ($ 1.000.000) en adelante y los plazos de colocación establecidos son: tres (3), seis (6), doce (12) y veinticuatro (24) meses, las tasas de interés son definidas por la Gerencia, teniendo como base las tasas que se mueven en el mercado financiero.

A. CUMPLEAÑOS Y DÍAS DE LA MADRE

Otra modalidad de ahorro; la cual tiene su propio reglamento de ahorro.

7.3 SERVICIOS DE CREDITO

Aplica para todos los asociados al Fondo de Empleados, que tengan capacidad de endeudamiento, solvencia económica, y buen habito de pago. Los cuales son decantados por Nomina.

A. LIBRE INVERSION**:** Es el crédito que el Asociado destina libremente y en consecuencia no requiere de ninguna justificación.

B. VEHICULO: Se otorga para compra de vehículo nuevo o usado, bien sea automóvil y/o motocicletas incluyendo los gastos de matrícula y seguro todo riesgo. Esta línea de crédito exige como garantía la prenda del vehículo a financiar.

C. EDUCATIVO: Es el crédito destinado a financiar matrículas y pensiones en educación formal y no formal, tanto para el Asociado como para aquellas personas del grupo familiar Asociado que correspondan al primer grado de consanguinidad (padres, cónyuge o compañero(a) permanente, hijos) que dependen económicamente de él.

D. CALAMIDAD: Se considera calamidad doméstica todo desastre natural o urgencia que afecte los bienes del Asociado y su núcleo familiar. De igual forma cualquier problema o urgencia de salud, medicamentos, exámenes, tratamientos y aparatos medicados a los cuales el asociado no pueda acceder en virtud de su liquidez y que pueda ser soportado mediante algún documento.

MODALIDAD DE PAGO

Para el pago de las obligaciones con el Fondo de Empleados se adopta el procedimiento de **libranza por deducción de nómina** y existen dos modalidades:

- **Por periodo de pago mensual o quincenal**, acorde al periodo de pago del Asociado por parte del ente nominador.
- **A cuota única,** mediante la **pignoración de prestaciones sociales** como primas de servicios de junio y diciembre, prima de vacaciones, prima de antigüedad, bonificación por servicios y cesantías; estas prestaciones sociales deben estar previamente autorizadas por el nominador, con un plazo no superior a un año.

Todos los servicios de crédito y sus modalidades aplican de acuerdo al Reglamento de SARC

8. BENEFICIOS

- El fondo al momento de la afiliación les obsequia un **seguro de vida por un monto de $15.000.000** con previa aceptación de la compañía aseguradora. El asociado debe diligenciar el formato de la póliza de seguros.
- **Plan navidad:** es un **ahorro adicional voluntario**, el cual se liquida los primeros 10 días del mes de diciembre, con un rendimiento del 10% efectivo Anual
- Anualmente se entrega un kit escolar o un bono, como **auxilio estudiantil.**
- **Auxilio funerario** por valor de $ 3.300 a quienes se afilien al servicio exequial prestado por las funerarias que tengan convenio comercial con el FEMUE.
- **Cobertura de créditos** con póliza en caso de muerte del Asociado.
- **C.D.A.T.** para que ahorre e Invierta con **tasas de interés muy atractivas.**
- **Asesoría personal** y permanente.

9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

9.1 ESTRATEGIAS DEL NIVEL CORPORATIVO

Estas estrategias son las que se sugieren desde la asamblea de asociados, como la máxima autoridad de la organización. Estas estrategias se corresponden con los lineamientos, directrices y políticas generales que se deben adoptar por parte del Fondo en un tiempo determinado y que debe ser ejecutas por parte de su Junta Directiva, la gerencia y los empleados del Fondo.

9.2 ESTRATEGIAS DEL NIVEL COMPETITIVO

Son las que diseñan y ejecutan los órganos de dirección del Fondo (Gerente, Junta Directiva y los líderes de procesos). Estas estrategias deben responder a los objetivos de las estrategias corporativas y deben facilitar la ejecución de las tareas

y funciones propias del nivel operativo del Fondo. Representan el desarrollo eficiente de todas las competencias del Fondo.

9.3 ESTRATEGIAS DEL NIVEL FUNCIONAL

Estas corresponden a las acciones desarrolladas en la parte operativa de la organización. Representan la concreción final de las ideas expuestas en las estrategias corporativas, las instrucciones e ideas emanadas de los entes directivos mediante las estrategias competitivas y realmente son las más importantes en el ciclo estratégico de la organización, pues de ellas dependen el cumplimiento y el desarrollo efectivo de los objetivos propuestos.

EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	RESPONSABLES
Desarrollo y fortalecimiento institucional	CORPORATIVA	Gerencia y Junta Directiva
Fortalecimiento de la estructura de servicio	CORPORATIVA - COMPETITIVA	Gerencia, Junta Directiva, Líderes de procesos
Desarrollo tecnológico y de la información	CORPORATIVA - COMPETITIVA	Gerencia y Junta Directiva
Desarrollo de la comunicación e imagen corporativa	COMPETITIVA	Gerencia, Junta Directiva, comités del Fondo y Líderes de procesos y Líderes
Desarrollo y promoción de la educación	COMPETITIVA - FUNCIONAL	Junta Directiva, Gerente, líder de proceso
Marketing y Desarrollo Comercial	COMPETITIVA – FUNCIONAL - CORPORATIVA	Gerencia, Líderes de proceso

10. FACTORES PARA REDUCIR

- Dificultades para saber priorizar responsabilidades y determinaciones

impactando lacapacidad de pensar a mediano y largo plazo.

- Deficiencias en la proyección del Fondo con respecto a la planeación estratégica
- Calidad deficiente en la interrelación basada en la comunicación interna entre áreas
- Escasa valoración en los logros del Fondo para que los beneficios promuevan conductas clavesen la cultura de la economía solidaria.
- Deficiencias en la administración de la comunicación interna palpable en la implementación, veracidad, actualización, y socialización de manuales y reglamentos como de directrices en general.
- Informalidad en la implementación de las responsabilidades estratégicas

11. FACTORES QUE SE DEBEN INCREMENTAR

- Capacidad, exigencia y cumplimiento para generar proyectos innovadores y sostenibles.
- Espacios de evaluación para consolidar relaciones de satisfacción de mayor solidez en elequipo de empleados del Fondo.
- Modelo de administración orientado a la formación en competencias gerenciales, administrativas, estratégicas y conductuales a todo nivel estructural.
- Oportunidad en la actualización y socialización de la información.
- Proceso de evaluación y seguimiento coherente con el modelo gerencial para la toma de decisiones.
- Diseño de modelos que se relacionen con aspectos como la Comunicación interna, el servicio yla atención integral; además con aspectos como el servicio y la tecnología, el modelo comercial y de mercadeo, la logística de cobertura y la atención virtual.
- Incluir en la dinámica laboral procesos de evaluación y seguimiento, generando valor clave a la gestión administrativa, a la información basada en datos y estadísticas relevantes en la toma de decisiones y en el diseño de planes de mejoramiento y fortalecer liderazgo y trabajo en equipo.

12. ELEMENTOS QUE SE DEBEN ELIMINAR

- Gestión directiva y operativa basada en supuestos
- Desarrollo de planes, propuestas y programas no incluidos en la Planeación Estratégica.

13. IDENTIFICACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Este eje es interpretado como la consolidación de las áreas y de la gestión por procesos en niveles estratégicos y misionales teniendo en cuenta la estructura de la entidad

FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE SERVICIO

Hace referencia al proceso de auto gestión que el Fondo de Empleados debe realizar definiendo el perfil como entidad prestadora de Servicios a sus asociados.

DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE LA INFORMACIÓN

Hace referencia este eje a la utilidad que tiene el colaborador, (cliente externo e interno) de la herramienta tecnológica y viceversa.

DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

La Comunicación se define como plataforma transversal a la estructura de la empresa. Por ende, requiere de gestión y administración para que pueda ser evaluado su resultado.

DESARROLLO Y PROMOCIÓN SOCIAL (EDUCACIÓN, RECREACIÓN Y CULTURA)

El factor de la educación debe lograr una connotación diferencial en las entidades solidarias y en el caso específico de Fondo de Empleados potenciar sus experiencias exitosas basada en relaciones de confianza, solidez y desarrollo.

MARKETING Y DESARROLLO COMERCIAL

Este eje incluye factores que refieren la necesidad de potenciar el portafolio teniendo en cuenta la identificación de grupos de interés.

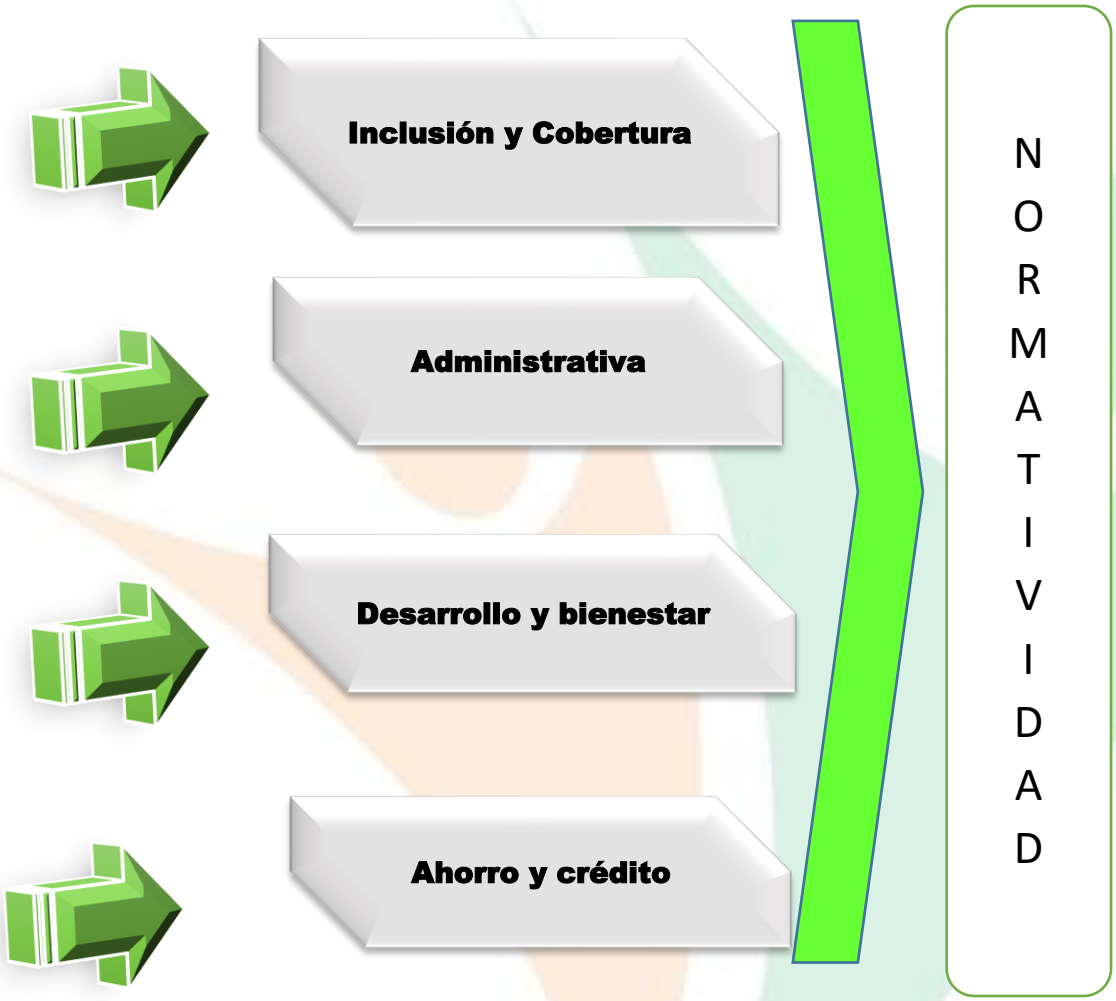
TITULO III PLANEACION ESTRATEGICA 2023-2028

1. MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

La DOFA fue mostrada a los empleados del FEMUE, como inicio de plan de trabajo de la Gerencia, posteriormente la Junta directiva realizo sus aportes.

FORTALEZAS	Agilidad en la prestación de los servicios Credibilidad y confiabilidad Compromiso de los directivos y empleados Solidez y estabilidad financiera Oportunidad y pertinencia de los servicios	DEBILIDADES	Desconocimiento de los niveles de satisfacción del asociado Escaso sentido de pertenencia del asociado Ausencia de un adecuado plan de mercadeo Imagen, posicionamiento y reconocimiento institucional Carencia y apatía en la formación en economía solidaria por parte de los asociados
OPORTUNIDADES	Ubicación locativa Exenciones tributarias para los FE Imagen del Fondo Crecimiento administrativo del municipio y sus descentralizadas Avances tecnológicos en materia financiera Manejo de las comunicaciones y redes sociales	AMENAZAS	Cambios en la legislación colombianos de FE Competencia en el mercado con sistemas de ahorro y crédito Imposibilidad de los asociados para cumplir con las obligaciones Generar créditos fáciles, anteponiendo lo humano y solidaridad y no en la realidad económica del asociado, generando daño colateral al asociado y al patrimonio del FEMUE

2. PERSPECTIVAS



PERSPECTIVAS

Las **perspectivas** en los Objetivos Estratégicos, son las categorías o familias en las cuales se agrupan los objetivos del Fondo de empleados del Municipio de Envigado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACCIONES	PLAN	META
Inclusión y cobertura	Aumentar los asociados Vincular la familia del asociado	Establecer cronograma para realizar visitas en sitio y dar a conocer el FEMUE Estructurar campañas didácticas y de fácil comprensión que contenga información del FEMUE Buscar estrategias de voz a voz para incluir nuevos asociados	Durante todos los años de esta planeación Durante todos los años de esta planeación, tanto físico como en las redes Se deben enviar vía correo electrónico haciendo gestión con los nominadores	Mínimo 6 entidades Asesorar mínimo 200 asociados Mínimo 4 al mes
Administrativa	Evaluar el desempeño de los empleados Establecer el plan comercial Fortalecer canales de comunicación Modernizar la estructura organizacional	Realizar evaluación una vez al año Implementar las acciones de mercadeo Revisar y estructurar el organigrama, manuales de funciones y procedimientos	A partir del año 2023 Se generaron planes de acción medibles Se realiza en el año 2022	5 100% asociados

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACCIONES	PLAN	META
Desarrollo y Bienestar	Medir la satisfacción del asociado Mejorar el sentido de pertenencia del Asociado Formación del asociado Fortalecer el desarrollo y trabajo en equipo de los empleados Generar cultura de emprendimiento Medir el impacto de las actividades de recreación	Diseñar y ejecutar encuestas de satisfacción Divulgar y convocar al uso de servicios Programar y ejecutar mínimo dos cursos anuales para asociados, a través de folletos Capacitaciones Diseñar y ejecutar plan de emprender ismo de acuerdo al reglamento. Medir el impacto	A partir del 2023 Se realiza por todos los medios de digitales Se ejecutan Cada año Se ejecuta el plan de capacitaciones Se tienen en cuenta los emprendimientos más acertados por los asociados. Se realiza los primeros cuatro meses del año siguiente	Mínimo 300 asociados Mínimo a 400 Asociados Minimo 40% asociados Realizar mínimo 2 convenios y/o contratos con o sin formalidades plenas
Ahorro y Crédito	Promover el incremento de colocaciones Buscar posicionar tasas competitivas Diversificar nuevas líneas de ahorro involucrando la familia Mejora de excedentes	Dar a conocer la rentabilidad del Fondo Monitorear las tasas del mercado Gestionar la colocación con el margen de intermediación de la banca Diseñar y aplicar nuevas líneas de ahorro involucrando la familia	Se realiza por todos los medios de digitales Se informa en las reuniones con los asociados en sitio de nominadores	Dar a conocer la rentabilidad en las visitas a sitio Realizar monitoreos mínimos dos veces al año de tasas Promover el pago de cartera, por cobro jurídico y prejudicio para cumplir con la meta propuesta en el presupuesto

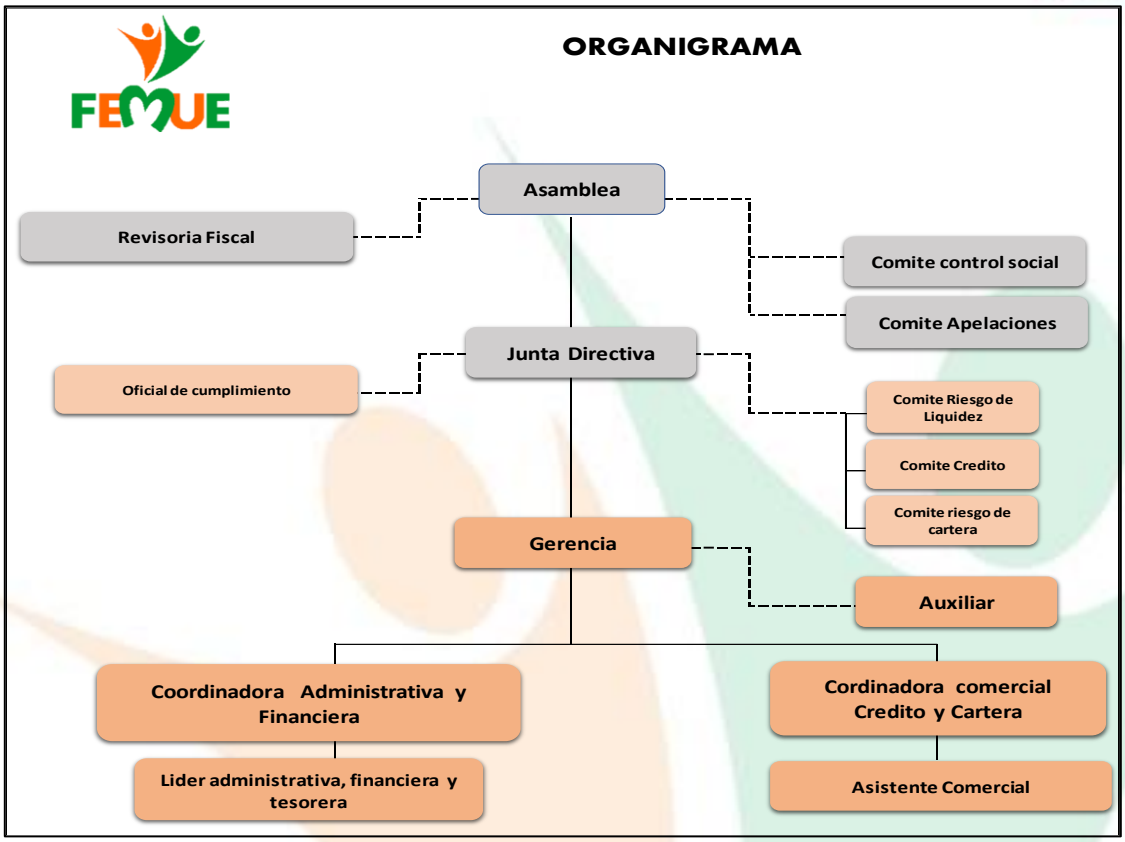
3.SERVICIOS A POTENCIALIZAR

AHORRO	
CREDITO	
CONVENIOS	
FORTALECIMIENTO TALENTO HUMANO	
-FODES - EMPRENDERISMO	
BIENESTAR SOCIAL	RECREACION
	SOLIDARIDAD
	EDUCACIÓN - PESEM

4. ORGANIGRAMA ACTUAL

La Estructura Organizacional está compuesta por la organización interna de la Entidad, por su planta de personal y por el manual específico de funciones y competencias laborales; se define a partir de los procesos y procedimientos que conforman el Modelo de Operación y que por ende permiten cumplir los objetivos institucionales.

La estructura organizacional de **FEMUE** está definida así:



Se modifica el organigrama de acuerdo a la ley, y de esta manera se debe hacer nombramiento para:
Comité de riesgo de liquidez: Mínimo 3 personas
Comité de Riesgo de cartera: en este debe participar el Oficial de cumplimiento.
Comité de crédito: Actualmente participan presidente y secretario de la Junta Directiva, “tesorero externo”

Se fortalece el área comercial de crédito y cartera para lograr objetivos claros en la recuperación de créditos.

TITULO IV. DISEÑO ESTRATEGICO DEL P.E.S.E.M

1. OBJETIVOS DEL PESEM

OBJETIVOS GENERLES

- Diseñar y ejecutar una oferta pedagógica propia o en alianza que contribuya a mejorar la calidad de vida de los asociados, sus familias y trabajadores de FEMUE, entendiendo la economía solidaria como alternativa de desarrollo económico y social, introduciendo nuevos procesos o mejorar los existentes para poder mantener un desarrollo sostenible en la comunidad.

- Establecer como misión principal de las entidades solidarias, el dar a conocer los modelos asociativos solidarios y propender por fortalecer la práctica de los valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, generando actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social, en función del desarrollo sostenible y lacalidad de vida de los asociados de FEMUE, la comunidad y los colombianos en general.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer metas, diseñar procesos vitales que soportan el desarrollo de las organizaciones solidarias.
- Orientar hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad organizada.
- Hacer énfasis en la necesidad de potenciar los procesos de gestión administrativa en orden a la eficacia, eficiencia, calidad y competitividad.
- Mantener una herramienta que le permita a FEMUE optimizar recursos, tiempo y talentos en la consecución del objeto social de brindar bienestar y calidad de vida para todos.
- Desarrollar y fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de todos los actores de la organización, por esto se construye en equipo atendiendo a las necesidades reales y a los principios solidarios de manera integral e interdependiente.

2. PROGRAMAS

AMBITO DE MEJORA	OBJETIVO	PROGRAMAS
Identidad y sentido de pertenencia	Sensibilizar a los participantes en los principios y fines de la economía solidaria y dar a conocer el marco general de las organizaciones que lo conforman	Inducción nuevos asociados. Economía solidaria básica.
Conocimiento organizacional	Dar a conocer el portafolio de servicios de FONDEHOSMIL	Economía solidaria básica Actualización
Actualización legislativa	Capacitar y actualizar a los asociados, directivos y colaboradores en la normatividad vigente.	SGSST SARLAFT Decretos y Leyes Circulares
Gestión de sistemas de información	Brindar herramientas tecnológicas para mejorar las capacidades en cuanto a la utilización del software.	Excel
Ocupación del tiempo libre	Brindar escenarios de bienestar.	Cursos de finanzas personales. Culinaria Manualidades
Actualización legislativa	Mantener información actualizada para dar cumplimientos a las exigencias de las entidades	Leyes y decretos nuevos. Reformas tributarias Actualización plataformas.

AMBITO DE MEJORA	OBJETIVO	PROGRAMAS
	de control y supervisión	
Administración de riesgos	Brindar herramientas para garantizar la Administración Integral de Riesgos en las operaciones de la Organización	SARLAFT SGSST SIAR SARC
Gestión de Sistemas informáticos	Dinamizar los procesos operativos mediante la utilización de herramientas tecnológicas que optimicen los esfuerzos y recursos	Manejo del Software Consultas en Centralesde Riesgo

3. METODOLOGIAS

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias Formaciones, FEMUE, vela por el desarrollo de este tipo de procesos, los cuales conllevan a que se apropien los conocimientos y su aplicación en un entorno real, generando así aprendizajes significativos que permitan el fortalecimiento institucional.

Es por ello por lo que la formación no solo se basa en contenidos, sino en la utilización de experiencias y conocimientos a través de instrumentos, herramientas y metodologías que lleven a construir conjuntamente con los participantes en la actividad educativa.

El Proceso de formación se compone de cuatro etapas pedagógicas a saber:

Aprender a ser: La educación debe servir a las personas para perfeccionar día adía su modo de ser o de vivir.

Aprender a hacer: Los programas de capacitación deben permitir desarrollar unconjunto de competencias específicas para cada persona.

Aprender a conocer: Con este aprendizaje se busca que las personas aprendan acomprender el mundo que los rodea para vivir con dignidad, desarrollando sus capacidades profesionales y comunicándose con los demás y de este modo alejar los temores.

Aprender jugando: Cuando el ser humano retoma el juego o la lúdica, el objeto deconocimiento se reviste de la posibilidad del goce o disfrute por medio de los sentidos.

Aprender creando: El acto de creación, constituye el origen del arte, la técnica y laciencia.

Formación: Proceso de facilitar el aprendizaje a través de múltiples formas.

Integral: Reconoce y modifica los tres niveles de la actitud: El pensar, el sentir y elactuar.

Vivencial: Por medio de experiencias prácticas, ejercicios y dinámicas al aire libre,las cuales complementaran la formación.

Equipos: Experiencias que en su gran mayoría se desarrollan a través de integración grupal y de acción conjunta.

Para poder divulgar todos los programas y actividades de capacitación, tanto para el asociado como para su base familiar, se utilizarán los siguientes medios de comunicación como son:

Página web
Correos masivos
Voz a voz
Campañas de mercadeo
Redes sociales
Comunicación escrita.
Celulares “whatsapp”

4. PRINCIPIOS DE EDUCACION SOLIDARIA

Las políticas de educación deben ir de acuerdo con los principios solidarios, teniendo comobase la misión y visión del PESEM.

La Educación Solidaria “como el proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar

conductas y actitudes que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias. En armonía con lo anterior, la educación solidaria busca consolidar procesos de autogestión empresarial en función del desarrollo sostenibledе la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general". Para garantizar el éxito del Proyecto Educativo Social y Empresarial de FEMUE deberá tener encuenta las siguientes políticas:

- **Formación**: Propender por el desarrollo del sentido de pertenencia del asociado hacia FEMUE y al sector a través del conocimiento de sus deberes y derechos, logrando su propia identidad y el crecimiento como ser humano.
- **Promoción**: Permitir dar a conocer la filosofía, principios y fines del sector solidaria,la ayuda mutua y las bondades socio-empresariales de la organización a través decampañas que promuevan el modelo solidario.
- **Capacitación**: Facilitar el desarrollo de habilidades técnicas para que los asociados,administradores y empleados de FEMUE logren una eficiente y eficaz administración y manejo empresarial.
- **Investigación**: Permitir ejecutar acciones tendientes a la generación o producción de nuevos conocimientos y tecnologías para la proyección de FEMUE.

5. POLITICAS DE LA EDUCACION SOLIDARIA

Para el desarrollo de toda actividad de capacitación en FEMUE se tendrán en cuenta las siguientes políticas de educación:

- El costo de toda capacitación solidaria que beneficie directamente a los asociados será asumido en un porcentaje desde un 50% por el Fondo de acuerdo al presupuesto del Fondo de emprendimiento.
- El costo de otras capacitaciones será compartido entre el asociado y FEMUE conforme a la reglamentación vigente.
- Para acceder a las actividades de capacitación los asociados deben estar al día ensus obligaciones con el Fondo.
- Para poder disfrutar de las capacitaciones diferentes a la solidaria, el asociado debetener una antigüedad mínima de tres (3) meses.
- El asociado que se inscriba y no participe en la capacitación, se le descontará de sus ahorros el valor de esta, salvo que presente justificación aceptada por Control Social.

6. ANTECEDENTES

6.1 COMPORTAMIENTO BASE SOCIAL

AÑO	NUMERO ASOCIADOS
2018	650
2019	619
2020	608
2021	570
2022	555

Durante la última década se mantuvo estable la base social de FEMUE, pero a partir de 2021 se presenta una disminución debido a la política de Meritocracia que establece por carrera administrativa de acuerdo con la Comisión Nacional del Servicio Civil.

6.2 CIFRAS MAS REPRESENTATIVAS

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
APORTES SOCIALES	$ 2,912,275,000	$ 3,105,258,000	$ 3,314,682,000	$ 3,273,827,000	$ 2,735,025,000
AHORRO PERMANENTE	$ 2,912,275,000	$ 387,642,000	$ 461,138,000	$ 488,631,000	$ 329,367,000
CARTERA	$ 203,145,000	$ 4,997,484,000	$ 5,222,459,000	$ 4,554,402,000	$ 3,294,327,000
EXCEDENTES	$ 49,243,000	$ 1,541,000	$ 14,638,000	$ 38,127,000	$ 292,192,000
ACTIVOS	$ 6,103,041,000	$ 5,881,928,000	$ 5,718,945,000	$ 4,902,117,000	$ 3,856,519,000
PASIVOS	$ 2,694,543,000	$ 2,318,050,000	$ 1,935,237,000	$ 1,157,008,000	$ 532,549,000
PATRIMONIO	$ 3,408,498,000	$ 3,563,878,000	$ 3,783,708,000	$ 3,706,981,000	$ 3,323,969,000

7. DIAGNOSTICO SITUACIONAL PESEM

7.1 DEBILIDADES PESEM

- ASOCIADOS

1. Falta de compromiso para formular propuestas.
2. Apatía por parte de los Asociados para la participación en la gestión del Fondo.
3. Ausencia del espíritu solidario.
4. Los asociados no les gusta participar en los programas de capacitación.

- DIRECTIVOS

1. El liderazgo solidario es ejercido por unos pocos asociados.
2. Desconocimiento de algunos procesos administrativos por parte de losadministradores.
3. Escasas estrategias de mercadeo de servicios para captar nuevos asociados.
4. Insuficiente tiempo disponible de los directivos estimular activamente en los posibles asociados que permita el fortalecimiento y el crecimiento del Fondo.

- ADMINISTRATIVOS

1. No se cuenta con un programa de capacitación empresarial para los empleados.
2. Existe un área Comercial de crédito y cartera, pero por el proceso operativo y la distancia entre el FEMUE y sus entidades, no es efectiva la gestión de mercadeo para captar nuevos asociados vinculados al Municipio y descentralizados

7.2 OPORTUNIDADES PESEM

1. Establecer convenios con instituciones educativas a nivel universidades, especializaciones, carreras técnicas que beneficien a los asociados y su núcleo

familiar.

2. Excelente equipo de trabajo tanto interno como externo que apoyan el desarrollo de los proyectos del Fondo.
3. Existen muchos programas que pueden beneficiar al asociado en temas de recreación, bienestar, capacitación y hasta empresarial.
4. Solidez económica que tiene el Fondo de empleados.
5. Imagen positiva de FEMUE frente a los asociados
6. Potencial número de trabajadores del Municipio de Envigado y sus descentralizados, con el cual sepuede aumentar la base social.

7.3 FORTALEZAS PESEM

1. Estricto cumplimiento con los requisitos de Ley, normatividad y demás que le exige el Estado a los Fondos de Empleados.
2. Conjunto de estrategias emanadas por la Gerencia, que se utilizan para la promoción de productos y/o servicios.
3. Muy buenos canales de comunicación en doble vía, para difundir actividades, promociones, lanzamientos de nuevos productos y/o servicios.
4. Cuenta con los recursos humanos y la infraestructura administrativa de excelencia, comprometidos con el objetivo del Fondo.
5. Buen manejo frente a los continuos cambios y exigencias del gobierno para el sector solidario.
6. Se cuenta y se ejecuta de manera racional el presupuesto anual, en donde la Junta Directiva determina un porcentaje para bienestar y capacitación.
7. Las Capacitaciones presenciales y no presenciales, permiten mayor acercamiento entre los asociados.
8. Se optimiza al máximo los recursos asignados por el Fondo para los programas.
9. Los asociados sienten confianza en la solidez del Fondo.
10. El asociado siente a FEMUE como una familia y confía en el Fondo parasolucionar sus problemas económicos, principalmente para estudio.
11. Para educación se cuenta con una línea educativa, que según la capacidad de endeudamiento del asociado puede ser por nómina o por ventanilla, según sea el caso.

7.4 AMENAZAS PESEM

a. Falta de Interés del asociado para conocer los deberes y derechos
b. Hay personas que generan desinformación hacia terceros interesados en hacer

parte como asociados.

c. Los diferentes horarios de los asociados, hace que seles dificulte participar en las actividades del Fondo, principalmente de capacitación solidaria.
d. Los tipos de contrato que manejan los asociados, hace que el personal contratista no sienta sentido de pertenencia con su empresa patronal, teniendo en cuenta que su contrato se puede dar por finalizado en cualquier momento. Esto afecta la permanencia del asociado en el Fondo y limita las garantíaspara acceder a créditos, principalmente educativos que son los más solicitados porlos nuevos contratistas.
e. Los contratistas asistenciales que cada vez son en mayor cantidad, por lo general no pueden asistir a las actividades de capacitación y recreación en el Fondo, teniendo en cuenta que deben asumir horarios muy difíciles de manejar.

8. DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE EDUCACIÓN SOLIDARIA

Competencias Ciudadanas Son aquellas habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas, conocimientos y actitudes que, articuladas entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática. Las competencias ciudadanas permiten que los ciudadanos contribuyan activamente a la convivencia pacífica, participen responsable y constructivamente en los procesos democráticos y comprendan la pluralidad como oportunidad y riqueza de la sociedad, tanto en su entorno cercano, como en su comunidad, país o a nivel internacional.

Las competencias ciudadanas se trabajan desde los siguientes tres ámbitos temáticos:

Construcción de la Convivencia y la Paz
Participación y Responsabilidad Democrática
Pluralidad, Identidad y Valoración de las Diferencias.

Estas competencias se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Valores
- Liderazgo transformador
- Manejo y solución de conflictos
- Cultura ciudadana y de convivencia

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Planeación Participativa

Competencias Laborales Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el Asociado, Directivo o Colaborador en el desempeño en el medio laboral. Estasse clasifican en:

- Competencias intelectuales
- Competencias personales
- Competencias interpersonales
- Competencia organizacional
- Competencias tecnológicas

Competencias Intelectuales Es de suma importancia modificar e incrementar las posibilidades de aprendizaje con el fin de aumentar y garantizar el desarrollo de habilidades que nos permitan hacer frente a situaciones problemáticas que se presenten en nuestra vida cotidiana laboral.
Se pueden encontrar las siguientes competencias:

- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Gestión
- Planificación
- Resolución de problemas
- Comunicación Asertiva
- Adaptabilidad al cambio
- Proactividad
- Creatividad
- Inteligencia emocional

Competencias Personales Podemos decir que las **competencias personales** o profesionales son la sumatoria de losconocimientos, actitudes, valores y habilidades para desarrollar mejor sus actividades. Sonla sumatoria integral del ser humano para vivir su vida, son las herramientas que le permitirán alcanzar sus metas y

sueños.

A veces tener un buen currículum no es garantía de éxito en el terreno laboral, o al menosno si de lo que se trata es de buscar nuevas opciones de empleo y escalar hasta alcanzarlos objetivos profesionales que nos hayamos trazado.

Hacen falta, además de títulos y certificados de formación y desempeño, competencias personales que trasciendan el campo en el que te desenvuelves; es decir, elementos que cualquier persona pueda aplicar en su día a día, al margen de cuál sea la empresa para la que trabaja o el área del comercio donde se desenvuelva como profesional.

Dentro de las competencias Personales encontramos:

- Comunicación interpersonal
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Desarrollo de actividades bajo presión

Competencias Interpersonales. Las competencias interpersonales son las capacidades individuales y destrezas socialescon las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. En el ámbito empresarial, permiten construir equipos de trabajo fuertes y eficientes. Además, mejoran la comunicación interna de una compañía y facilitan los procesos de interacción social y cooperación.

Las principales competencias interpersonales podrían ser:

- Liderazgo
- Empatía
- Trabajo en Equipo
- Negociación

Competencia Organizacional. Define como competencia organizacional, el conjunto de características de la organización,de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como

tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Se podría destacar las siguientes competencias organizacionales:

- Innovación
- Compromiso
- Orientación a la calidad
- Trabajo en equipo
- Formación y aprendizaje constante
- Comunicación asertiva

Competencias Tecnológicas. Las competencias Tecnológicas son aquellas habilidades necesarias para gestionar y emplear todos aquellos recursos tecnológicos necesarios para el diseño y desarrollo de la tele formación desde un punto de vista técnico. Principalmente encontramos:

- Programación
- Soporte Técnico
- Seguridad informática
- Desarrollo web
- Administración de bases de datos

9. PERFILES

Para lograr un resultado más eficiente y eficaz al aplicar todas las competencias, es indispensable conocer el tipo de asociado que se tiene en el Fondo de Empleados y así direccionar todos los programas de educación y capacitación que se van a gestionar.

9.1 DEL ASOCIADO

Desde que se creó el FEMUE, el comportamiento de la población por género refleja la gran participación de la mujer, al cierre de 2022 se cuenta con 305 mujeres, es decir una participación del 55% frente al total de asociados, en donde hombres representan una participación del 45%.

Total, de asociados al cierre del 2022, 555

9.2 DE LOS DELEGADOS

Dentro de las políticas de FEMUE, se encuentra que la Asamblea Anual será de delegados, debido al volumen de asociados que existe sería muy oneroso el gasto de la realización de la asamblea de asociados. Además, que por la función que realizan en las diversas dependencias del Municipio de Envigado y de sus entidades descentralizadas es imposible que todos los asociados pudieran asistir. Para ser delegados se requiere, estar al día en sus obligaciones económicas con el Fondo, a la fecha de la convocatoria no deben tener suspendidos sus derechos y estar registrado en el libro social. Así mismo, para ser delegadose requiere de la firma de cinco (5) asociados hábiles que represente.

La Supersolidaria solicita que los delegados se inscriban con suplentes, pero es una situación casi imposible en los fondos de empleados, debido a que, a los asociados pese a lestímulos otorgados, la convocatoria es bastante difícil y la asistencia muy regular.

El promedio de asistencia en una asamblea ordinaria de delegados es de 30 asociados delegados de los cuales el 65 % son mujeres y 35 % son hombres.

Año	mujeres	hombres	Total
2018	19	14	33
2019	18	12	30
2020	17	14	31
2021	15	13	28
2022	19	16	35

9.3 DEL DIRECTIVO

La participación de los delegados en cargos directivos es muy poca, principalmente por no contar con tiempo para asumir con estas responsabilidades, teniendo en cuenta que existen varias jornadas laborales dentro de las empresas patronales y ello dificulta su compromiso para con el FEMUE.

Durante el año 2020 al 2022 las jornadas de trabajo presentaron variaciones como consecuencia de la emergencia sanitaria decretada por el gobierno nacional y provocada por el COVID -19 ello nos llevó a la realización de reuniones de manera virtual, lo que conlleva que se generalice aún más la apatía por la participación del directivo en los cuadros de administración y control del FEMUE se proyecta que estos cambios se presenten por un año más, es decir 2021; afectando la participación en eventosy actividades del Fondo, así sea de manera virtual.

Los Directivos de FEMUE se encuentran clasificados dentro de tres equipos de trabajo, Junta Directiva, Comité de Control Social y Comité de Apelaciones.

9.4 JUNTA DIRECTIVA

Los candidatos propuestos por los asociados deben manifestar por escrito la aceptación de su postulación a dicho cargo. La Junta Directiva ejercerá sus funciones una vez elegida, sin perjuicio del registro ante el organismo competente.

Se debe entender que el suplente es la figura que reemplaza al principal en su ausencia temporal o definitiva y solo tiene voz cuando ejerce como suplente. El principal es quien ejerce el cargo y tiene voz y voto

Todo integrante de la Junta Directiva que desee postularse a otro órgano de dirección ocontrol deberá ausentarse del cargo por lo menos un año.

Composición de la junta directiva en los últimos 5 años.

	mujeres	hombres
2018	4	6
2019	4	6
2020	3	7
2021	3	6
2022	6	4

La Junta Directiva será el organismo de dirección y decisión administrativa permanente, sujeta a la Asamblea General, cuyos mandatos ejecutará. Estará integrada por Asociados hábiles en número de cinco (5) con sus respectivos suplentes personales, elegidos para un período de tres (3) años, pudiendo ser

reelegidos o removidos libremente. En caso de ausencia absoluta o temporal del miembro principal, entrará a remplazarlo el respectivo suplente.

Elección De Junta Directiva: La elección de integrantes de la Junta Directiva se hará por el sistema de cociente electoral, sin perjuicio de que el nombramiento sea por unanimidad o por mayoría absoluta cuando se presente una sola plancha.

Cuando se presente una plancha única, es necesario que la misma contenga la totalidad de los candidatos aspirantes a las vacantes a suplir de miembros principales y suplentes. La postulación de candidatos a miembros de órganos de administración, control y vigilancia se realizará de forma separada, de manera que en una misma asamblea ninguna persona podrá ser candidata a más de un cargo.

Requisitos Para Ser Elegido Y Ejercer El Cargo De Miembro De La Junta Directiva: Para ser elegido y ejercer el cargo de miembro de la Junta Directiva, se requerirá:

a. Ser Asociado activo.
b. Encontrarse al día en sus obligaciones con el FEMUE.
c. No haber sido sancionado disciplinaria o administrativamente, o anteriormente removido del cargo de gerente, o miembro del consejo de administración o junta directiva de una organización de economía solidaria, exclusivamente por hechos atribuibles al candidato a miembro de junta de vigilancia o comité de control social y con ocasión del ordenamiento de medidas de intervención.
d. No estar vinculado laboralmente al FEMUE, ni depender administrativamente del FEMUE.
e. Tener el conocimiento certificable, o experiencia mínima de seis (6) meses en áreas de administración, finanzas, mercadeo, economía, derecho, tecnología, recursos humanos, riesgos, liderazgo, negociación, servicio o solidaridad, o afines.
f. Tener una antigüedad en el FEMUE no inferior a un (1) año, continuos o discontinuos.
g. Acreditar por lo menos veinte (20) horas de formación en economía solidaria.
h. No haber pertenecido al Comité de Control Social en el año anterior a la postulación, cuando haya ejercido en dicho comité por más de seis (6) años consecutivos.

Los requisitos para ser miembro de la Junta Directiva deberán ser acreditados al momento en que los candidatos se postulen para ser elegidos. El Comité de Control

Social verificará el cumplimiento de tales requisitos, de acuerdo con las funciones que le han sido atribuidas por la Ley.

Es requisito de postulación la manifestación expresa del candidato de conocer las funciones, los deberes y las prohibiciones establecidas en la normatividad vigente y los Estatutos.

Instalación De La Junta Directiva. La Junta Directiva se instalará por derecho propio una vez realizada su inscripción ante los organismos competentes y designará de entre sus miembros principales un presidente, un vicepresidente y un secretario. Tanto la elección como el nombramiento interno de sus dignatarios serán comunicados a los organismos competentes para los efectos del registro correspondiente. De las deliberaciones y decisiones de la Junta se dejará constancia en un libro de actas suscrito por el presidente y el secretario y una copia se enviará a cada uno de los asociados o delegados.
PARAGRAFO. Para las reuniones de Junta Directiva constituirá quórum la asistencia de tres (3) miembros, en este caso las decisiones se tomarán por unanimidad.

Reuniones: La Junta Directiva se reunirá ordinariamente una vez al mes, según calendario adoptado para el efecto y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan, podrá hacerlo en forma virtual y votar decisiones utilizando el correo electrónico o el fax. En este evento la convocatoria a reunión podrá hacerla el presidente, el Gerente, tres (3) miembros principales de la Junta, el Comité de Control Social o el Revisor Fiscal.

Causales De Remoción De Miembros De La Junta Directiva: Los miembros de la Junta Directiva podrán ser removidos de sus cargos por las siguientes causas:
a. Por graves infracciones o abusos ocasionados con motivo del ejercicio de su cargo.
b. Cuando sea sancionado en calidad de Asociado, de conformidad con los presentes Estatutos.
c. Cuando surja el grado de parentesco establecido en los presentes Estatutos.
d. Cuando no cumpla con alguno de los requisitos para ser elegido y ejercer el cargo de miembro de junta directiva contenido en el presente estatuto.

Procedimiento De Remoción De Miembros De La Junta Directiva: En caso de remoción se aplicará el siguiente procedimiento.

a. La remoción de los miembros de la Junta Directiva le corresponderá decretarla a este mismo órgano de administración.

b. Cuando la causal invocada sea la contenida en el literal b) de las causales de remoción, se procederá de conformidad con el procedimiento disciplinario contenido en el presente Estatuto

c. Si se produce la remoción, la Junta Directiva notificará por escrito al afectado y comunicará al respectivo suplente personal para que ejerza sus funciones por el resto del período.

Funciones De La Junta Directiva: Corresponde a la Junta Directiva ejercer todos los actos relacionados con la administración del FEMUE que no estén asignados a la Asamblea de Delegados y en especial las siguientes:

a. Expedir su propio reglamento y los demás que crea necesario o convenientes y remitirlos al organismo estatal competente para los fines pertinentes, si fuere necesario.

b. Nombrar sus dignatarios.

c. Decidir sobre la suspensión o exclusión de Asociados

d. Nombrar o remover libremente al Gerente, al oficial de cumplimiento principal y suplente y a los miembros de los comités legales.

e. Aprobar los cargos que sean necesarios para el buen funcionamiento del FEMUE y fijarles sus respectivas asignaciones, las cuales se harán mediante sueldo fijo mensual y en ningún caso se dispondrá que tales remuneraciones tengan forma de porcentaje, tomados de los excedentes que produzca el FEMUE.

f. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos, presentado por el Gerente

g. Pronunciarse respecto a los informes presentados por los comités legales, de riesgos u oficial de cumplimiento.

h. Examinar y aprobar o improbar en primera instancia los Estados Financieros y el proyecto de distribución de excedentes que debe presentar el Gerente, acompañado de un informe explicativo, los cuales serán presentados a la Asamblea General.

i. Convocar a sesiones ordinarias a la Asamblea de delegados.

j. Convocar a la Asamblea de delegados a sesiones extraordinarias cuando lo considere necesario o cuando tal convocatoria haya sido solicitada por el Revisor Fiscal o por un número no inferior al quince por ciento (15%) del total de los Asociados hábiles del FEMUE.

k. Aprobar los reglamentos, manuales y políticas de servicios, sistemas de administración de riesgos y demás aspectos de su competencia que contribuyan al cumplimiento del objeto social del fondo.

l. Aprobar o improbar las solicitudes de crédito presentadas por los miembros del Comité de Control Social, el Gerente, y de la misma Junta Directiva, en todo caso la decisión se tomará sin el voto del miembro de la Junta que hace la solicitud de crédito quien deberá abstenerse de votar y se ausentará temporalmente de la sesión donde se adopte la decisión.

m. Establecer y organizar los servicios que ha de prestar a los Asociados, de conformidad con los Estatutos.

n. Establecer y organizar los comités sociales, que estime conveniente, para cumplir eficazmente con los objetivos.

o. Decidir sobre el ejercicio de las acciones judiciales a favor o en contra del FEMUE que no se encuentren reglamentadas y aprobar excepciones a las directrices definidas.

p. Fijar la cuantía de la póliza de administradores que deba suscribir el fondo por el cargo de Gerente.

q. Autorizar al Gerente las operaciones que excedan la cuantía de 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

r. Decidir sobre la asociación con entidades de la misma naturaleza o sobre el retiro de la misma según el caso.

s. Crear, reglamentar y fortalecer los fondos agotables que sean necesarios para proteger los aportes de los Asociados, para desarrollar programas de seguridad social y crecimiento de la institución.

t. Determinar la utilización de los recursos existentes en los diferentes fondos sociales.

u. Apoyar las relaciones del FEMUE con las empresas que determinan el vínculo de asociación.

v. Delegar en el Gerente las atribuciones de que esté investida por estos Estatutos, cuando lo estime conveniente.

w. Ejercer las funciones estipuladas en la Circular Básica Jurídica y en la Circular Básica Contable, relacionada con el sistema de gestión integral de riesgos (SIAR).

x. Interpretar e implementar el sentido de los presentes Estatutos para lo cual estará ampliamente facultada. Igualmente, decidir sobre los aspectos permitidos por la Ley y que no estén contemplados en éstos.

y. Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la Ley y los presentes Estatutos le corresponden.

Las facultades de la Junta Directiva serán las necesarias para la realización del objeto social del FEMUE. Se considerarán atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos.

La junta directiva podrá solicitar a la administración del FEMUE la contratación de servicios de asesoría en temas específicos, que les permita ejercer su dignidad con más confianza y propiedad.

Vacancia Del Cargo Como Miembro De La Junta Directiva: La ausencia de un miembro de la Junta Directiva a tres (3) reuniones consecutivas sin causa justificada, producirá la vacancia del cargo y será reemplazado por su respectivo suplente personal

En Caso De Retiro De Un Miembro De Junta Directiva: En caso de retiro de un miembro de la Junta Directiva por renuncia voluntaria, por remoción del cargo o por ausencias injustificadas; continuará ejerciendo las funciones del cargo, si es un miembro principal su suplente personal, y si es un miembro suplente el respectivo miembro principal; si quedare vacante la curul por ausencia permanente del miembro principal y el respectivo suplente personal, la Junta Directiva convocará a Asamblea Extraordinaria para nombrar los miembros que falten, por el tiempo restante para el cual fue elegida la Junta Directiva

En Caso De Que La Junta Directiva Quedara Desintegrada: Si la Junta Directiva quedare desintegrada, el Revisor Fiscal convocará a Asamblea extraordinaria, para elegir Junta Directiva por el resto del período. Si el Revisor Fiscal no lo hiciere dentro de los treinta (30) días siguientes al suceso, el quince por ciento (15%) de los Asociados hábiles podrán convocarla por sí mismos.

Reuniones De La Junta Directiva: La Junta Directiva deberá reunirse en sesiones ordinarias por lo menos cada mes y en forma Extraordinaria cuantas veces sea necesario, a juicio del presidente, del Gerente o del Revisor Fiscal. La Junta Directiva podrá celebrar reuniones no presenciales de acuerdo con la Ley.

Quórum De La Junta Directiva: Para que exista quórum en las sesiones de la Junta Directiva se requiere la asistencia de tres (3) de sus miembros como mínimo y en este caso las decisiones se tomarán por unanimidad.

Decisiones De La Junta Directiva: Las decisiones de la Junta Directiva deberán acordarse con el voto favorable de la mayoría de los miembros presentes, salvo cuando de acuerdo con los presentes Estatutos se requiera unanimidad.

Quién Puede Asistir A Las Reuniones De Junta Directiva: A las sesiones de la Junta Directiva puede concurrir con derecho a voz, pero sin voto, el Revisor Fiscal, el Gerente y las personas que sean invitadas por la Junta Directiva.

Actas De Junta Directiva: De lo actuado en las reuniones de Junta Directiva se dejará constancia mediante actas, las cuales serán aprobadas y firmadas por el Presidente y el Secretario de la misma, será elaborada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 1391 de 2010.

Inscripción De Planchas Para Junta Directiva: Las listas o planchas con los candidatos para miembros principales y suplentes de la Junta Directiva se deben inscribir, después de la aprobación del orden del día, ante el Presidente de la Asamblea en la cual se hará la elección.
Las listas que se inscriban tendrán claramente anotados los nombres de los candidatos para miembros principales y suplentes personales de la Junta Directiva y deberán estar firmadas por el Asociado o Asociados que soliciten la inscripción y por todos los candidatos en prueba de aceptación.
Ningún candidato puede aceptar su inscripción en más de una lista. Si lo hiciere, la nueva lista se entenderá nula, a menos que todos los firmantes retiren la anterior.

Incompatibilidades: Los miembros de la Junta Directiva no podrán estar ligados por parentesco entre sí, ni con el Revisor Fiscal, con los miembros del Comité de Control Social, el Gerente y demás empleados del FEMUE dentro del 4o. grado de consanguinidad, 2o. de afinidad, ni ser cónyuges.

Inhabilidades: Los miembros de la Junta Directiva no podrán celebrar contratos de prestación de servicios o de asesoría con el FEMUE. Ni ser simultáneamente miembros del Comité de Control Social.

Para cumplir con el perfil requerido como integrante de la Junta Directiva es muy importante el nivel educativo y su preparación en diversos temas como son:
Administración Solidaria

Economía Solidaria
Finanzas Solidarias
Riesgos

El nivel profesional ha predominado en la Junta Directiva de los últimos cinco años, contando con un promedio de 85% de profesionales de diferentes disciplinas y un 15%, técnicos. Dentro de los profesionales en los últimos años se ha contado con la participación de profesionales en finanzas y administración.

9.5 COMITÉ CONTROL SOCIAL

Su conformación ha sido en su gran mayoría de mujeres.

Año	**Mujeres**	**Hombres**
2018	5	1
2019	3	2
2020	3	1
2021	3	1
2022	5	1

Es el organismo encargado de ejercer el control social, interno y técnico del FEMUE, dentro de los ordenamientos dispuestos por la Ley y los presentes Estatutos. Se trata de un control idóneo, que sea eficiente y eficaz para que los Asociados puedan supervisar cabalmente la gestión de la entidad.
Estará integrado por tres (3) Asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales, elegidos para un período de tres (3) años, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente por la Asamblea.

La elección de los integrantes del Comité de Control Social se hará por el sistema de cociente electoral, sin perjuicio de que la elección sea por unanimidad o por mayoría absoluta cuando se presente una sola plancha

Inscripción De Planchas Para Elegir El Comité De Control Social: Las listas o planchas con los candidatos para miembros principales y suplentes del comité de

Control Social se deben inscribir, después de la aprobación del orden del día, ante el presidente de la Asamblea en la cual se hará la elección

La postulación de candidatos a miembros de órganos de administración, control y vigilancia se realizará de forma separada, de manera que en una misma asamblea los candidatos se postulen solamente a uno de ellos.

Requisitos Para Elección Del Comité De Control Social: Para ser elegido miembro del Comité de Control Social, se requerirá:

a. Ser Asociado activo.
b. Encontrarse al día en sus obligaciones con el FEMUE.
c. No haber sido sancionado disciplinaria o administrativamente, o anteriormente removido del cargo de gerente, o miembro del consejo de administración o junta directiva de una organización de economía solidaria, exclusivamente por hechos atribuibles al candidato a miembro de junta de vigilancia o comité de control social y con ocasión del ordenamiento de medidas de intervención.
d. No estar vinculado laboralmente al FEMUE, ni depender administrativamente del FEMUE.
e. Tener el conocimiento certificable, o experiencia mínima de seis (6) meses en áreas de administración, finanzas, mercadeo, economía, derecho, tecnología, recursos humanos, riesgos, liderazgo, negociación, servicio o solidaridad, o afines.
f. Tener una antigüedad en el FEMUE no inferior a cinco (5) años, continuos o discontinuos.
g. Acreditar por lo menos veinte (20) horas de formación en economía solidaria.
h. No ser Miembro de órgano de administración y control de otro Fondo de Empleados que tenga a Bancolombia como empresa determinante del vínculo de asociación al momento de su nombramiento, ni durante el tiempo que esté en ejercicio como miembro de la Junta Directiva.

Los requisitos para ser miembro del comité de Control Social deberán ser acreditados al momento en que los candidatos se postulen para ser elegidos. El Comité de Control Social verificará el cumplimiento de tales requisitos, de acuerdo con las funciones que le han sido atribuidas por la Ley.

Es requisito de postulación la manifestación expresa del candidato de conocer las funciones, los deberes y las prohibiciones establecidas en la normatividad vigente y los estatutos. Deberá realizarse por escrito y dirigido a la Junta Directiva.

Incompatibilidad: Los miembros del Comité de Control Social no podrán estar ligados por parentesco entre sí, ni con la Junta Directiva, el Revisor Fiscal, el Gerente y demás empleados del FEMUE dentro del 4° grado de consanguinidad, 2° de afinidad, ni ser cónyuges.

Inhabilidades: Los miembros del Comité de Control Social no podrán celebrar contratos de prestación de servicios o de asesoría con el FEMUE. Ni ser simultáneamente miembros de la Junta Directiva.

Causales De Remoción De Un Miembro Del Comité De Control Social: Los miembros del Comité de Control Social podrán ser removidos de sus cargos por las siguientes causas:

a. Por graves infracciones o abusos ocasionados con motivo del ejercicio de su cargo.

b. Cuando sea sancionado en calidad de Asociado, de conformidad con los presentes Estatutos.

c. Cuando surja el grado de parentesco establecido en los presentes Estatutos.

d. Cuando no cumpa con alguno de los requisitos para ser elegido y ejercer el cargo de miembro de junta directiva contenido en el artículo.

Funciones Del Comité De Control Social: Corresponde al Comité de Control Social ejercer todos los actos relacionados con el control de los resultados sociales, los procedimientos para el logro de dichos resultados y el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los Asociados.

De todas sus actuaciones dejará constancia en informes y actas suscritas por sus miembros, la cual será elaborada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 1391 de 2010.

En especial, este comité ejercerá las siguientes funciones:

a. Expedir y actualizar su propio reglamento.

b. Elaborar el programa de trabajo para cada período.

c. Velar porque los actos de los órganos de Administración se ajusten a las prescripciones legales, en especial a los principios de la economía solidaria.

d. Comprobar el correcto ejercicio de los derechos y deberes por parte de los Asociados del FEMUE.

e. Conocer las quejas y reclamos que los Asociados tengan en relación con los servicios que preste el FEMUE e intervenir ante el organismo competente con el fin de lograr la aclaración o la aplicación de los correctivos necesarios.

f. Hacer llamadas de atención a los Asociados cuando incumplan los deberes consagrados en los estatutos y reglamentos.

g. Solicitar la aplicación de sanciones a los Asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

h. Verificar la lista de Asociados hábiles e inhábiles para elegir y ser elegidos delegados, igualmente la de los delegados hábiles e inhábiles para participar en la Asamblea General del delegado.

i. Verificar que las diferentes instancias de la administración cumplan a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, en los estatutos de la organización, así como en los diferentes reglamentos, incluidos los de los fondos sociales.

j. Revisar, como mínimo una vez en el semestre, los libros de actas de los órganos de administración con el objetivo de verificar que las decisiones tomadas por éstos se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias.

k. En caso de encontrar presuntas irregularidades o violaciones al interior de la entidad, deberá adelantar o solicitar que se adelante la investigación correspondiente y pedir, al órgano competente, la aplicación de los correctivos o sanciones a que haya lugar.

l. Adelantar las investigaciones a los Asociados respetando el régimen de sanciones, causales y procedimiento estatutario con el fin de garantizar el debido proceso y el derecho de defensa.

m. Hacer seguimiento semestral a las quejas presentadas por los Asociados, ante la administración, con el fin de verificar la atención de las mismas. Cuando se encuentren temas recurrentes o la atención no haya sido oportuna, deberá investigar los motivos, presentar sus recomendaciones y solicitar la aplicación de los correctivos a que haya lugar.

n. Las quejas presentadas directamente al Comité de control social, debe estudiarlas, adelantar las investigaciones pertinentes y solicitar a quien corresponda la solución de las circunstancias que motivaron la queja y dar respuesta al asociado. En todo caso, el ente de control social deberá responder al asociado con todos los argumentos legales, estatutarios y reglamentarios.

o. Las demás que le asigne la ley, siempre y cuando se refieran al control social y no sobre materias que correspondan a los órganos de administración o a funciones propias de auditoría interna o revisoría fiscal.

9.6 COMITÉ DE APELACIONES

FEMUE contará con un Comité de Apelaciones, conformado por tres (3) asociados hábiles hasta un suplente numérico, elegido por la Asamblea Ordinaria de delegados para un periodo de tres (3) años.

Este Comité se constituye para garantizar a los asociados el principio de la doble instancia, esto es, que las decisiones adoptadas en primera instancia por la Junta Directiva o el Comité de Control Social, por sanciones de carácter disciplinario sea apelable ante este comité. Este comité es nuevo en el FEMUE toda vez que fue elegido en la asamblea general de delegados del año 2022. Esta conformado por un 67% de mujeres y un 33% de hombres.

10. PERFILES ESPERADOS.

Perfil del Asociado. Es un ser humano con amplio sentido solidario,ético y de pertenencia, caracterizado por compartir valores como la honestidad, el respeto y la equidad, usuario responsable y racional de los servicios del Fondo de Empleados, con excelente cultura de pago. Actor partícipe de la gestión y las decisiones de la organización, todo ello en pro de laobtención de un beneficio común tanto económico como social, que fortalece su visión emprendedora, el crecimiento de su fondo y la estabilidad de su familia y medio ambiente.

Perfil del Directivo. Es un ser humano que se identifica con la doctrina solidaria, promotor de cambios, con criterio autocrítico y reflexivo, administrador racional de los recursos en parámetros de eficiencia y riesgo, practicante de las habilidades gerenciales propias de la gestión, respetuoso de las necesidades de losasociados y del medio ambiente, conocedor de los aspectos que enmarcan la administración de los negocios y comprometido con el alcance de la responsabilidad social y empresarial de la organización.

Perfil del Colaborador. Es un ser humano conocedor de la dinámica y particularidades del Fondo y del sector solidario, realiza su trabajo con iniciativa,

dinamismo, entusiasmo, amor, dedicación y lealtad. Es creyente de las bondades de la comunicación y del trabajo en equipo, es respetuoso de las necesidades de los asociados y de sus compañeros, poseedor de capacidades, habilidades y hábitos que garantizan una gestión efectiva, su calidez y compromiso social permite ofrecer un excelente servicio y por ende garantizar un crecimiento y sostenibilidad en el mercado de los Fondos de Empleados.

11. PESEM Y SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICA PLANTEADA.

Se propiciará la participación y el liderazgo desarrollando procesos de formación y capacitación continua de manera virtual, con los asociados, empleados, directivos y beneficiarios con el fin de fortalecer la cultura solidaria, partiendo de alternativas, acciones y compromisos generados en la planeación, ejecución y seguimiento a los programas de beneficio común.

Se busca la atención prioritaria a la consolidación de estrategias formativas institucionales e interinstitucionales que permitan lograr niveles importantes de eficiencia y asociación creativa, partiendo del conocimiento de la base social y con enfoque solidario y de trabajo en equipo, buscando una articulación entre lo social y lo económico.

12. ACTIVIDADES DE CRECIMIENTO PERSONAL

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo. Este desarrollo de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, autodirección y autoeficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes. La superación personal se alcanza siguiendo una serie de pasos como son:

- Cambio de Pensamientos. para alcanzar un estado que le permita avanzar
- Determinación. La superación personal requiere de una decisión firme por crecer y mejorar.
- Autoanálisis Objetivo. Una tarea clave es realizar un análisis de sí mismo en

cada uno de los aspectos de la vida (trabajo, familia, finanzas, etc). El autoanálisis debe hacerse de forma honesta por unomismo o a través de la retroalimentación por parte de otras personas.

- Preparación e Instrucción. La instrucción puede ser recibida mediante cursos, talleres, conferencias o mediante la lectura de librosde autores reconocidos en el tema.
- Definición de la misión y visión personal. Una de las tareas más importantes en la vida de cualquier persona es la definición de su misión personal. La misión personal es la guía máxima de nuestras vidas, y cada cosa que hagamos deberá estar de acuerdo con ella. Por otra parte, la visión es una especie de fotografía del estado en elcual nos vemos en 10, 20 o 30 años y nos sirve de referencia para trabajar y para medir nuestros avances.
- Planeación de metas y objetivos. Para lograr la efectividad en los resultados nuestras metas y objetivos más importantes deberán ser planeados de forma cuidadosa y realizar con pulcritud y puntualidad cada una de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos.
- Trabajo Permanente. La superación personal es un trabajo de tiempocompleto, de hecho, es un cambio de vida completo y profundo en cada una de las actividades diarias.
- Persistencia y Coraje. Cuando nos lanzamos a emprender cualquierproyecto es muy común que se presenten fallas u obstáculos que nosimpiden lograr nuestros objetivos, sin embargo, estos fracasos temporales no deben ser confundidos con un fracaso permanente. Por el contrario, al analizar las causas de los fracasos se obtienen grandes cantidades de información y conocimientos valiosos que pueden ser utilizados para los siguientes intentos.

13. FORMACIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA

Por la importancia económica, social y política que guardan las organizaciones solidarias y sus notables diferencias con las organizaciones del sector tradicional, es necesario contar con personas que conozcan e interpreten el sentido, los objetivos y doctrinas de la economía solidaria con miras a consolidarla como alternativa social y económica en nuestro país.

En este tiempo por el cual atraviesa el mundo debido a virus, pandemias y demás enfermedades, es el momento de pensar en el otro y ayudarnos mutuamente; es

tiempo de maximizar la solidaridad para enfrentar ese miedoy aplicar el antídoto de la colaboración y de la disciplina.

De esta manera se tendrán lideres capaces de dimensionar los diferentes planos solidarios y ser eficientes y eficaces administrativamente, principalmente, aquellas personas que representan los órganos de direccióny control dentro del Fondo de Empleados.

14. MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES

Desarrollar métodos efectivos para fortalecer las competencias laborales en el Fondo es indispensable para alcanzar el éxito a largo plazo; además, incorporarlas distintas herramientas de gestión de talento humano, brindando múltiples beneficios. Por eso es importante contar con un proceso formal de evaluaciones de desempeño y, en función de los resultados, idear estrategias para desarrollar las habilidades y conocimientos de tus trabajadores. Estos métodos permitirán obtener un aumento de la productividad de los colaboradores, aumento de la satisfacción de los asociados, mayor colocación de cartera, menor rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de los fondos de empleados.

Se debería contar con un programa de actualización por parte del Fondo para los trabajadores en diversos temas de acuerdo con la necesidad de la entidad yla circunstancia del momento, como es el tema de riesgos, entre otros.

15. DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS ASOCIADOS

Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, estas se desarrollan a medida que recorremos nuestro camino, algunas son fuertes, otras débiles, pero lo importante de este proceso es reconocer las debilidades y lograr un mayor desarrollo.

16. TEMAS FORMACIONALES

16.1 EN COMPETENCIAS Y CRECIMIENTO PERSONAL.

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
Identidad y sentido de pertenencia	Sensibilizar a los participantes en los principios y fines de la economía solidaria y dar a conocer el marco general de las organizaciones que la conforman	Curso Virtual Básico de Economía Solidaria
Conocimiento Organizacional	Dar a conocer los deberes y funciones de los asociados, así como los productos y servicios que se ofrecen	Jornadas virtuales de socialización
Gestión de Sistemas de información	Brindar herramientas tecnológicas para mejorar las capacidades en cuanto a la utilización y aprovechamiento de nuevos softwares.	Sistemas (office, internet, celulares de tercera y cuarta generación)
Ocupación del tiempo libre	Brindar escenarios virtuales de bienestar con componentes ocupacionales, tanto para niños, jóvenes como adulto mayor.	Manualidades, pintura, danzas, culinaria, música, artes, idiomas.
Valores y Liderazgo	Vivenciar los aspectos relevantes de la formación en valores,	Valores y liderazgo

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
	motivando un liderazgo transformacional	
Cultura Solidaria y de convivencia	Brindar herramientas parala sana convivencia, fortaleciendo la cultura solidaria	Trabajo en equipo Manejo de conflictos Comunicación asertiva Inteligencia emocional Programación neurolingüística Manejo del estrés.
Participación y desarrollosocial	Fomentar los aspectos necesarios para la participación y la adecuación a los cambios del medio	Adaptación al cambio Planeación Participativa Finanzas personales yfamiliares Finanzas en épocas decrisis

16.2 EN GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA.

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
Gestión en Economía Solidaria	Capacitar a los participantes en el desarrollo y fortalecimiento de la organización solidaria respectiva, con enfoques modernos administrativos, con proyección comunitariay solidaria	Participación democrática en las organizaciones solidarias. Finanzas Personales Órganos de dirección y control en las entidades solidarias. La importancia del trabajo en equipo.
		Liderazgo social Emprendimiento

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
Desarrollo Empresarial	Profundizar en los conocimientos, actitudes ydestrezas que requiere el gerente solidario para consolidar y expandir su organización, en pro del desarrollo social económicoy cultural ajo el marco de nuevas competencias y cambios	Legislación solidaria ramientas de gestión ial: Balance Social stión ambiental del tor solidario rcado social servicio al asociado Formulación y evaluación deproyectos.

16.3 EN MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES.

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
Gestión de Procesos	Mejorar las competencias propias de la gestión de los procesos, productos y servicios brindados.	Imagen y protocolo Habilidades Gerenciales Administración del riesgo Marketing Empresarial
Administración de riesgos	Brindar herramientas para garantizar la administración integral de Riesgos en las diferentes áreas del Fondo	SARLAFT, SARL.

Ámbito de Mejora	Objetivo	Programas
Gestión de Sistemas deInformación	Dinamizar los procesos operativos mediante la utilización de herramientas tecnológicas que optimicen los esfuerzos y recursos	Administración de bases de datos Manejo de software corporativo Consulta en Centrales de riesgo Software para análisis de riesgos

17. METODOLOGIA.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de formación, el FEMUE diseñara contenidos y utilización de experiencias y conocimientos a través de instrumentos y metodologías que permitan el cumplimiento del objetivo FEMUE.

El Proceso de formación está compuesto por cuatro momentos pedagógicos:

PRIMER MOMENTO: Se desarrolla en espacios que generen un clima adecuado deconfianza y participación orientado a garantizar el logro del objetivo trazado para lajornada.

SEGUNDO MOMENTO: El auto aprendizaje se logra a través del desarrollo de actividades individuales con lecturas y reflexiones sobre la temática que se está trabajando, permite tener un conocimiento real de la situación en que se vive, fortaleciendo así la interacción entre los asistentes y la generación del trabajo en equipo como escenario de consenso para generar acuerdos sobre el tema tratado.

TERCER MOMENTO: Acompañamiento, con la orientación de profesionales se aclararán dudas, se afinarán conceptos y se presentarán conclusiones sobre el tema.

CUARTO MOMENTO: Evaluación, es el tiempo en el cual se recogen todas las

experiencias y logros del ejercicio pedagógico de la jornada, mediante la retroalimentación de conceptos con la aplicación de la lúdica.

18. RECURSOS ECONOMICOS

De los excedentes generados anualmente, se determina un porcentaje con destino al Fondode Bienestar y de ahí se otorga un porcentaje que oscila entre el 10 y 20% para capacitaciónde acuerdo con el monto total. Adicionalmente, la Junta Directiva de turno determina una provisión mensual para el Fondo de Bienestar, con el fin de cumplir con los programas aprobados para ese año.

Con estos recursos se realizan las siguientes actividades educativas.

Capacitación solidaria
Capacitación de bienestar
Capacitación de Emprenderismo

Por otro lado, para la educación de los hijos, conyugues o el mismo asociado, se ofrece la línea de crédito educativa que tiene plazos hasta 12 meses y cuyas tasas de interés hasta el 1.2%. también se otorga según disponibilidad auxilio educativo para asociados, empleados e hijos de asociados.

19. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Se constituye como una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción de mejora tanto de las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

El FEMUE para fortalecer el P.E.S.E.M. como proyecto para la implementaciónde su Plan Estratégico Organizacional, enmarca sus acciones tomando en cuenta los

siguientes aspectos:

Aplicando conceptos de oportunidad, calidad, eficiencia eficacia

Racionalizar el uso de los recursos.
Establecer adecuados instrumentos de seguimiento y evaluación
Introducir y adaptar nuevas tecnologías y desarrollos pedagógicos.
Fortalecer los procesos investigativos como base de la actividad formativa.
Responder a las necesidades de la comunidad del FEMUE y de su entorno.

Para efectos de medir el impacto de estas actividades desarrolladas en el Proyecto Educativo Socio empresarial P.E.S.E.M. se requiere la revisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, asegurando que la acción dirigida seesté llevando a cabo de acuerdo con lo planeado, para posteriormente ser expresados en el Balance Social del Fondo.

Los indicadores propuestos hacen referencia a los siguientes componentes del proceso:

EFICIENCIA: muestran la utilización de los recursos invertidos en comparación con los productos obtenidos. Los recursos son humanos (docentes, financieros y físicos).

EFICACIA: relacionan los resultados de la actividad con las expectativas y cambios en la actitud de los Asociados. Estos pueden darse en el corto plazo (productos realizados), mediano plazo (efecto, como la mayor participación en eventos) y en el largo plazo (impacto, como el mayor sentido de pertenencia, actitudes solidarias).

EQUIDAD / CALIDAD: relaciona la distribución de los esfuerzos realizados por FEMUEentre los distintos grupos de Asociados.

19.1 ETAPAS DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PESEM.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Seguimiento y Evaluación de Lineamientos Estratégicos y Políticas	Desarrollo acorde con lo establecido con las directrices del P.E.S.E.M.	Organismos de dirección, control y asesoría (Semestral)
Seguimiento y Evaluación de Programas	Cumplimiento de los objetivos previstos, los avances de ejecución de los programas	Gerencia Semestral
Calidad, impacto y cobertura de los programas	Recopilación y análisis de resultados, con base en los informes de las evaluaciones y estadísticas	Comité de Educación (trimestral)

Finalmente, para medir la calidad (Efectividad - criterio que revela la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad del Fondo de Empelados) es necesario desarrollar procesos evaluativos, con cuestionarios sencillos (que permitan su cuantificación, para con ello garantizar la cobertura, mejoramiento y satisfacción). Esta se debe hacer al final de cada evento.

Por ello la evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos, con el fin de garantizar un seguimiento real al aprendizaje adquirido después de cada actividad educativa.