



# **PLAN DE DESARROLLO 2017 - 2021**





## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
<b>1. RESEÑA HISTORICA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. BASE LEGAL DEL FONDO.....</b>	<b>9</b>
<b>3. DOMICILIO Y RADIO DE ACCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>4. DURACIÓN DEL FONDO .....</b>	<b>11</b>
<b>5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONDO.....</b>	<b>12</b>
<b>6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>16</b>
6.1. ANALISIS DOFA .....	16
6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	18
6.2.1. MISIÓN .....	18
6.2.2. VISIÓN .....	18
6.2.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES .....	19
6.3. OBJETIVOS GLOBALES .....	20
6.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>7. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>26</b>
7.1. AREA SOCIAL .....	26
7.2. AREA ECONÓMICA FINANCIERA .....	40
7.3. AREA ADMINISTRATIVA.....	44
7.3.1. PARTICIPACION Y PREPARACION SOLIDARIA DEL ASOCIADO ..	45
7.3.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	46
7.4. ASPECTOS LOCATIVOS Y COMUNICACIONES .....	47
7.5. ESTATUTOS Y REGLAMENTOS .....	47
7.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION INTEGRAL.....	48
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>52</b>



## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1.	Estrategias y Plan de Acción. ....	21
Cuadro 2.	Portafolio de Servicios.....	24
Cuadro 3.	Estructura Actual del Área Administrativa.....	44
Cuadro 4.	Evaluación Áreas Estratégicas.....	49

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.	Número de Asociados por Año.....	26
Tabla 2.	Población de Socios según Rango de Edad. 31 de Diciembre de 2016.....	27
Tabla 3.	Composición de los Aportes y Ahorros Permanentes por Rangos de Edad. 31 de Diciembre del 2016 .....	30
Tabla 4.	Cálculo Aproximado de Aportes y Ahorros Permanentes para un periodo de 5 años de un Nuevo Socio. 31 de Diciembre del 2016.....	31
Tabla 5.	Composición de Depósitos a la Vista y Cdt'S por Rangos de Edad. 31 de Diciembre del 2016.....	33
Tabla 6.	Composición de Cartera por Rangos de Edad. ....	35
Tabla 7.	Estados Financieros (DIC 2014 -DIC 2015-DIC 2016). \$ Miles .....	40

## **LISTA DE GRAFICOS**

Grafico 1.	Organigrama de Fapun. ....	13
Grafico 2.	Pirámide Poblacional. Diciembre 31 de 2016 .....	28
Grafico 3.	Composición de los Aportes y Ahorros Permanentes por Rangos de Edad. 31 De Diciembre de 2016.....	30
Grafico 4.	Cálculo Aproximado de Aportes y Ahorros Permanentes para un periodo de 5 Años de un Nuevo Socio. 31 De Diciembre del 2016....	32
Gráfico 5.	Composición de Depósitos a la Vista y CDT's por Rangos de Edad. Diciembre 31 de 2015 .....	34
Gráfico 6.	Composición de Cartera por Rangos de Edad. ....	35



## INTRODUCCION

El Plan de Desarrollo de El Fondo de Empleados Profesores de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales-FAPUN fue elaborado en el año 2007 con una visión estratégica orientada desde lo situacional en la formulación de diagnósticos evaluativos, el diseño de opciones previas y la puesta en marcha de mecanismos de participación como convalidación del proceso.

Ahora se requiere actualizar este Plan de 2007 con un enfoque de Planeación Estratégica que consulte las condiciones actuales de la economía y la competitividad, y en especial para el sector solidario, orientado a la solución de necesidades de nuestros asociados y sus beneficiarios en materia de ahorro, crédito y programas de bienestar relacionados con recreación e integración de la comunidad profesoral, de acuerdo con los nuevos roles y estilos de vida, vinculación y desarrollo laboral en una forma competitiva.

Con el fin de construir el actual Plan de Desarrollo (2017 - 2021), se observaron los conceptos que sobre orientación y planificación del sector tienen entidades como el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria (Dansocial) y la Asociación Nacional de Fondos de Empleados (Analfe). También se tuvieron en cuenta los aportes de nuestros asociados en la Jornada de REPENSAR FAPUN, realizada en septiembre 12 de 2015, la consulta con los miembros de la junta directiva y gerente, además de opiniones y acompañamiento de algunos asociados interesados en el proceso de formulación de plan.

En lo relacionado con la propuesta de ampliación de la base social, se acogen los resultados de la votación por la Reforma Estatutaria efectuada en la última



Asamblea Ordinaria de Asociados llevada a cabo en marzo 30 de 2016. Es de anotar que algunas orientaciones y recomendaciones del anterior Plan de Desarrollo de 2007, se han mantenido por considerarlas de utilidad para la construcción de este nuevo ejercicio de planeación estratégica para el Fondo.

Las nuevas políticas del Gobierno Nacional sobre la obligatoria aplicabilidad para los Fondos de Empleados de las NIIF y la necesaria definición de un Capital Mínimo Irreductible, llevaron a las directivas del Fondo a contratar a Cosecoop, firma de reconocida trayectoria y gran experiencia, para que estudiara, desde este punto de vista, la realidad del Fondo y diera sus recomendaciones.

La Junta Directiva, el área administrativa y los entes de control del Fondo, reiteran a todos sus asociados su indeclinable voluntad de trabajo y los deseos de acertar, dentro de un actuar ético y honrado, para lo cual es importante modernizar y colocar a tono con las nuevas realidades cooperativas, a esta institución de la que siempre hemos estado orgullosos: nuestro FONDO DE EMPLEADOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES, “FAPUN”.



## 1. RESEÑA HISTORICA

Según acta de constitución del 14 de marzo de 1974, el Fondo de Empleados Profesores de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales-FAPUN fue creado por 32 profesores pioneros, los cuales realizaron un aporte total de mil ochocientos cincuenta pesos m/cte (\$ 1.850) y mediante Resolución N° 0708 de Julio 2 de 1974, la Superintendencia de Cooperativas otorgó la respectiva personería jurídica a FAPUN.

Estos asociados fundadores del Fondo fueron:

LUIS ENRIQUE AGUDELO  
RAFAEL ANTONIO ALZATE  
JAIME BERRIO TORO  
GERMAN BUITRAGO A  
OSCAR CASTRO GARCIA  
GUILLERMO GARCIA H  
ADOLFO LEON GOMEZ  
JUAN ANTONIO GONZALES O  
LUIS JORGE LOZANO O  
HERNANDO MORENO GOMEZ  
ADOLFO PEÑA BRAND  
JULIO ROBLEDO ISAZA  
CARLOS ENRIQUE RUIZ R  
HENRY SANTANA FANDIÑO  
IVAN TRUJILLO JARAMILLO  
CARLOS A VALENCIA O



RODRIGO ALZATE G  
JORGE ARISTIZABAL G  
RAMIRO BETANCOUR G  
GERMAN CANTOR VARGAS  
GUSTAVO DUQUE FRANCO  
HECTOR GOMEZ LOPEZ  
EFRAIN GONGORA G  
OLGA BETRIZ LOPEZ O  
LUCIANO MORA O  
JUAN JOSE OBAQUI  
JAIME PINZON ATEHORTÚA  
GABRIEL ROBLEDO VILLEGAS  
HERNANDO SALAZAR Z  
LUIS ALBERTO SOTO  
JOSE MARIA URREGO C  
EDUARDO VIDALES F

A diciembre de 1974 la estructura organizacional del Fondo constaba de una Junta Administradora, auditor fiscal, gerente, secretario tesorero y contador, cargos estos desempeñados en forma ad-honorem.

La primera asamblea ordinaria tiene lugar el 14 de febrero de 1975, se aprueba la admisión de 23 asociados, quedando el Fondo conformado con un total de 57 miembros, a la vez se designa la primera Junta Administradora en propiedad. A partir de esta fecha las reuniones y actas de la junta son permanentes.

En septiembre de 1982 se crea la “libreta de Ahorro”, con el fin de facilitar el ahorro voluntario de los asociados, alcanzándose en marzo de 1983 un total de 76 cuentas por valor de \$ 536.000.



El 14 de marzo de 2014, se cumplieron los primeros 40 años de existencia del Fondo, con 296 asociados beneficiarios de un amplio portafolio de servicios de ahorro, de crédito y de bienestar social, tal como lo reseña el periódico editado para esta efemérides. También es implementado por concurso el nuevo “Logosimbolo Institucional Fapun 40 años”, propuesto por uno de nuestros asociados.

El número total de asociados en diciembre 31 de 2000 fue de 206, en 31 de diciembre de 2007 de 264 y al 31 de diciembre de 2016 de 302.

Es de resaltar la presencia de FAPUN en el sector solidario, con la debida vigilancia por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria, de quien no hemos recibido objeción o sanción alguna, debido al cumplimiento general de las normas legales establecidas para los Fondos, además de tener celebrados diferentes convenios con entidades como EQUIDAD SEGUROS, ANALFE, CONFECOOP, COSECOOP- SAS, lo cual nos da mayor sostenibilidad y transparencia ante nuestros asociados y el medio.





## **2. BASE LEGAL DEL FONDO**

El Fondo de Empleados Profesores de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales-FAPUN-es una empresa asociativa y de derecho privado, sin ánimo de lucro; con personería jurídica número 0708 del 2 de julio de 1974, regida por las disposiciones legales vigentes, y en especial las contempladas en el Decreto ley 1481 de 1989 y la ley complementaria 1391 de 2010, por el cual se determina la naturaleza, características, constitución, regímenes interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. El Fondo ha tenido las siguientes reformas en sus estatutos: marzo 7 de 1991, febrero 26 de 2004, octubre 6 de 2011, marzo 19 de 2014 y marzo 30 de 2016.

FAPUN se encuentra sometida a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia. Su Revisoría Fiscal garantiza que la entidad funciona con total transparencia y la compañía Equidad Seguros, con una póliza de seguro Aportes y seguro vida deudores, respalda las obligaciones asumidas por sus asociados.



### **3. DOMICILIO Y RADIO DE ACCIÓN**

El domicilio principal de FAPUN es la ciudad de Manizales, departamento de Caldas, República de Colombia, siendo su radio de acción la totalidad del territorio nacional, del mismo modo podrá establecer sucursales o agencias en cualquier parte del país.



#### **4. DURACIÓN DEL FONDO**

La duración de FAPUN será indefinida, pero podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento por voluntad de los asociados, adoptada de conformidad con las determinaciones de los estatutos vigentes o por disposiciones legales.



## 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FONDO

La estructura organizacional del Fondo está conformada de acuerdo al decreto 1481 de 1989 y demás disposiciones vigentes y puesta en funcionamiento desde el año 2007, con base en lo dispuesto por el decreto 1481 de 1989 y demás disposiciones vigentes. El comité de apelaciones fue establecido en el período 2016.

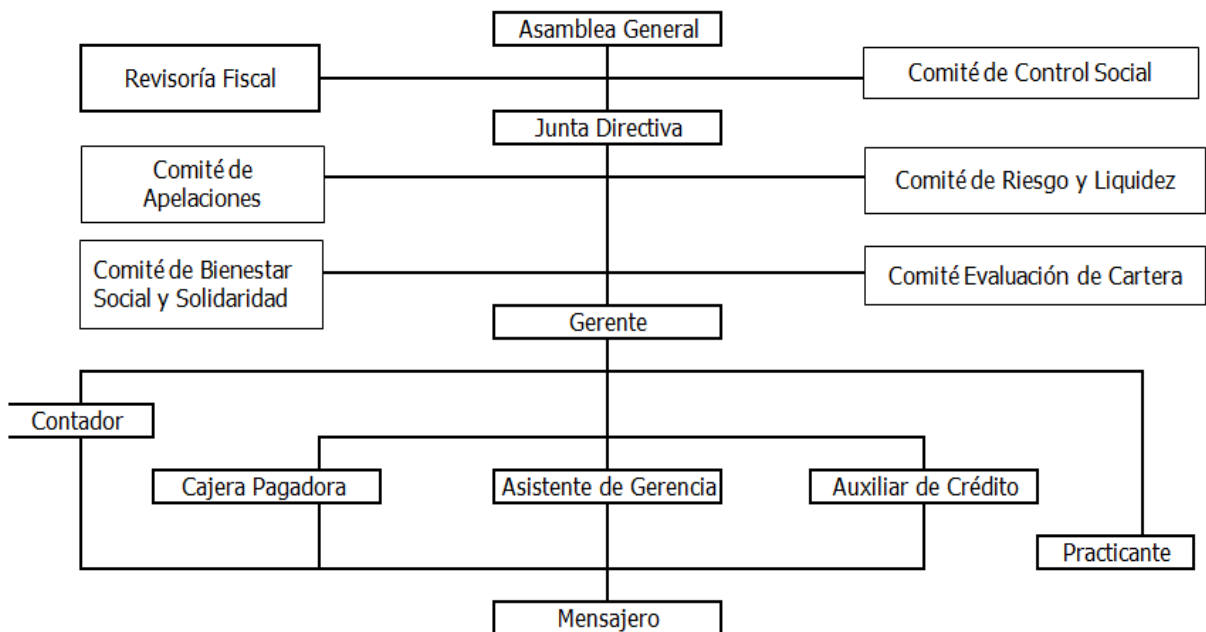
### DESCRIPCIÓN GENERAL

**Asamblea General:** Conformada por los asociados, es el órgano máximo de administración, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

**Junta Directiva:** Integrada por cinco miembros principales y cinco suplentes personales. Es el organismo de dirección y decisión administrativa, elegida por la asamblea general para un periodo de dos años.

**Gerente:** Es el representante legal del fondo, principal ejecutor de las decisiones de la junta directiva, jefe de la administración y superior jerárquico de los empleados del fondo. Al inicio de cada periodo, cada junta evaluará la gestión del gerente para ratificarlo o sustituirlo.

**Grafico 1. Organigrama de Fapun.**



**Revisor fiscal:** El revisor fiscal y su suplente son elegidos por la asamblea general y podrán ser reelegidos cada dos años. La revisión fiscal y contable, sin perjuicio de las demás funciones de control, velará por el correcto funcionamiento y la eficiente administración del Fondo.

**Comité de Control Social:** De acuerdo con la Legislación Cooperativa ejerce las funciones de vigilancia social.

**Comité de Riesgo y Liquidez:** Velar en lo posible por la no ocurrencia o insuficiencia de efectivo y demás activos de fácil convertibilidad que posibiliten un flujo adecuado de recursos para el normal desarrollo de las operaciones del Fondo. También analizar y proponer soluciones ante la contingencia que el Fondo



pueda incurrir en pérdidas por la enajenación de activos afectando su posición patrimonial.

**Comité de Evaluación de Cartera:** Evaluar en forma permanente la cartera de crédito y en general que se cumplan los requisitos de colocación, clasificación, recaudo, calificación y provisiones, de acuerdo con las normas existentes.

**Comité de Bienestar Social y de Solidaridad.** Organismo asesor de la Junta Directiva del Fondo, encargado de orientar y coordinar y coordinar las actividades de educación, recreación, cultura y demás actividades que desarrollen en beneficio de sus asociados y sus familias.

**Comité de Apelaciones.** Se encarga de tramitar los recursos de apelación que interpongan los asociados afectados por el proceso de exclusión y de las sanciones disciplinarias que les hayan sido impuestas en primera instancia por la junta directiva.

**Asistente de Gerencia:** Le corresponde asistir al gerente en todo lo relacionado con actividades de promoción, elaboración de las actas de junta directiva, integración y divulgación del Fondo, asimismo la organización de eventos de apoyo para los asociados.

**Cajera Pagadora:** Encargada de recibir y entregar dinero, elaborar el respectivo documento de transacción realizada con los asociados. También recibe, paga, consigna y responde por la custodia y manejo de los fondos y valores que le sean entregados.

**Auxiliar de Crédito:** Atiende lo relacionado con las afiliaciones, estudio de solicitudes de crédito en general de los asociados.



**Contador:** Funcionario responsable del correcto manejo de la contabilidad de acuerdo con las normas vigentes de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

**Practicante:** Estudiante de último año de la carrera de administración o afines, que adelante la práctica académica. Sirve de apoyo en labores auxiliares del área administrativa del Fondo.

**Mensajero:** Realiza las funciones propias de entrega de correspondencia y demás diligencias que se le asignen por parte de la gerencia del Fondo.

## 6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 6.1. ANALISIS DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Experiencia en el área solidaria y transparencia en el servicio a los asociados</li> <li>◆ Buena imagen institucional y alto nivel de confianza ante sus asociados</li> <li>◆ Asociados con estabilidad laboral e ingresos aceptables.</li> <li>◆ Amplio portafolio de créditos y agilidad en el servicio</li> <li>◆ Tasas competitivas tanto de ahorro como de crédito</li> <li>◆ Servicios complementarios satisfactorios para los asociados</li> <li>◆ Independencia financiera de la banca de intermediación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tendencia de envejecimiento de nuestros asociados.</li> <li>◆ Concentración del ahorro y del crédito en asociados mayores de 60 años</li> <li>◆ Débiles mecanismos de planificación y de estudios de riesgo de cartera.</li> <li>◆ Falta de implementación de mecanismos de evaluación del riesgo crediticio</li> <li>◆ Escasa formación solidaria del Fondo hacia los asociados.</li> <li>◆ Deficiente mercadeo para vinculación de asociados.</li> <li>◆ Débil difusión de la imagen corporativa y página web desactualizada.</li> <li>◆ No se tiene implementado un sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li>◆ No existe un programa interno de evaluación de desempeño.</li> <li>◆ Bajo nivel patrimonial del Fondo.</li> </ul>



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Afiliación de docentes de tiempo completo de otras sedes de la universidad.</li> <li>◆ Posibilidad de captar aportes voluntarios por encima del mínimo estatutario.</li> <li>◆ Amplio número de entidades del sector solidario con las cuales el Fondo puede establecer sinergias y alianzas estratégicas</li> <li>◆ Implementación de la norma NIIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la competencia del sistema financiero</li> <li>◆ Políticas gubernamentales hacia el sector solidario.</li> <li>◆ Limitado compromiso solidario de algunos asociados con la misión y los objetivos del Fondo</li> </ul>

### ESTRATEGIAS

<b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES  (DO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Una buena formación en el campo de la economía solidaria para nuestros asociados se puede alcanzar por medio de unos mejores esquemas de mercadeo y de difusión del Fondo, a la vez de programas de capacitación con la asesoría de entidades del sector solidario.</li> <li>◆ Mantener convenios con entidades expertas del sector solidario para actualizar reglamentos y plataformas de operación, de mercadeo y de publicidad del Fondo.</li> </ul> <p>La implementación de la norma NIIF contribuye a la armonización de la contabilidad del Fondo con los sistemas internacionales y a la definición de unos indicadores financieros y patrimoniales más coherentes.</p>
<b>ESTRATEGIAS DEBILIDADES Y AMENAZAS  (DA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A través de una mejor prestación de servicios e integración del sistema solidario se minimizan los efectos de la competencia financiera y de las políticas gubernamentales adversas hacia el sector cooperativo y los fondos.</li> <li>◆ Con la capacitación, se logra un mejor nivel de compromiso y solidaridad de los asociados hacia el Fondo.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>	



<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(FO)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Las fortalezas del FAPUN y su trayectoria como entidad solidaria se deben aprovechar como fuerza corporativa para atraer un mayor número de asociados y también para que el Fondo se haga más visible mediante alianzas estratégicas con las principales entidades del sector solidario.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FORTALEZAS Y AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(FA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Un eficiente plan de mercadeo corporativo conlleva a la consolidación de nuestras fortalezas y a minimizar las amenazas, ya que la ampliación del número de asociados se traduce en la necesaria renovación del portafolio de servicios acorde con las tendencias actuales de ahorro, crédito y de servicios sociales, lo cual significa mejores perspectivas de estabilidad y de permanencia en el tiempo para el Fondo.</li> </ul>

## **6.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **6.2.1. MISIÓN**

El Fondo de Empleados Profesores de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales-FAPUN- debe promover el bienestar económico y social de sus asociados y de su núcleo familiar, mediante la prestación eficiente de los servicios de ahorro, crédito y educación solidaria y la adecuada administración de los recursos financieros.

### **6.2.2. VISIÓN**

Posicionar a FAPUN, en el término de cinco años (2017-2021), como el Fondo Universitario de Profesores de mayor reconocimiento en la ciudad de Manizales y el Departamento de Caldas, por su solidez económica, la calidad de sus servicios y de bienestar social en favor de sus asociados, siempre buscando la participación efectiva de todos sus miembros logrando una comunidad basada en principios solidarios y éticos.



### 6.2.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

FAPUN acoge los principios y valores establecidos por el sistema universal cooperativo y solidario. Dentro de los lineamientos generales de nuestro Plan de Desarrollo se precisan los siguientes principios:

- ✦ **Buen Gobierno.** Atributo que se debe reflejar en la gestión y una adecuada administración, con integridad, equidad y efectividad en procura de obtener la confianza de nuestros asociados.
- ✦ **Equidad.** Conlleva a la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
- ✦ **Ética y Transparencia.** Implica el manejo responsable y transparente de los recursos humanos, técnicos y financieros del Fondo, los cuales deben ser utilizados en el mejoramiento de la calidad de vida y de las condiciones económicas, sociales y culturales de todos los asociados y sus familias, dentro del contexto de la ley solidaria, sus estatutos y reglamentos internos.
- ✦ **Responsabilidad social y empresarial.** EL Fondo orientará su Misión y Visión, hacia el ejercicio de una actividad socioeconómica, cultural o ambiental tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y al desarrollo de la economía solidaria.
- ✦ **Sentido de Pertenencia.** Todos los asociados y demás miembros del Fondo tienen un alto nivel de identidad y compromiso, reflejado en el cumplimiento de nuestras normas internas, la participación democrática, el control social en la gestión y el aprovechamiento de los productos y servicios que se brindan.



### **6.3. OBJETIVOS GLOBALES**

#### **6.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Con el Plan de Desarrollo, se busca el crecimiento social y económico del Fondo, su reconocimiento y sostenibilidad dentro del sector solidario.

#### **6.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Buscar el crecimiento de la base social.
- b. Promover la Cultura solidaria de los asociados, lo cual conlleva al desarrollo de un mejor sentido de pertenencia.
- c. Plantear nuevas opciones de servicios que atiendan las necesidades del asociado y de su entorno familiar por intermedio del fomento de la cultura del ahorro y diversificación del crédito
- d. Fortalecer el Desempeño financiero del Fondo y de su base patrimonial a través de la implementación y buen uso de la plataforma de información financiera NIIF.
- e. Evaluar la Gestión del riesgo y toma de decisiones en un ambiente competido y de intervención gubernamental, a la vez sobre las previsiones en el otorgamiento y manejo del crédito en general.
- f. Plantear una estrategia de posicionamiento del Fondo, que permita visibilizar en mayor medida la existencia de este, esto incluye acciones de imagen



corporativa, sede adecuada a las funciones, mejoramiento de la plataforma web, consulta para los asociados, entre otras

- g.** Fortalecer el clima organizacional y su estructura que conlleve a obtener un sistema de contratación y vinculación acorde a los objetivos del plan.
- h.** Actualizar e implementar los reglamentos internos ajustados a la norma con el fin de ser eficientes, y eficaces en las operaciones del fondo.

**Cuadro 1. Estrategias y Plan de Acción.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>
Ampliar la base social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vinculación de profesores de la Sede al Fondo y de los nuevos que ingresen a la sede</li> <li>◆ Vinculación de docentes de planta de otras sedes de la universidad.</li> </ul>	Lograr en el término de 5 años, entre el 2017 y el 2021, un incremento del 10% en el número de asociados.
Promover educación solidaria y empresarial para los asociados, empleados y directivos del Fondo.	Efectuar cursos de economía solidaria a través de convenios con la Asociación Nacional de Fondos de Empleados-Analfe u otras entidades.	Realizar un (1) curso semestral de economía solidaria. En el término de 2 años, a partir del 2019, lograr la implementación del proyecto educativo-social y empresarial.
Ampliar e innovar en los productos y servicios de bienestar a los asociados y sus familias.	Realizar un estudio de mercado que tenga en cuenta los actuales estilos de vida y necesidades de los asociados. Analizar nuevas alternativas crediticias de vivienda, educación, recreación, empresa, turismo, etc.	En el año 2017 se realizará el estudio de mercado para mejoramiento de servicios a los asociados del Fondo.

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS
Fortalecer el patrimonio de la institución.	<p>Óptimo manejo de la nueva plataforma contable NIIF. Analizar alternativas de inversión rentables y disminución de costos financieros y operativos.</p>	<p>En el año 2017 deberá quedar consolidada la plataforma contable NIIF de acuerdo con las normas legales. Al año 2017 se lograrán mejores indicadores en materia de rentabilidad y de base patrimonial del Fondo.</p>
	<p>Es necesaria la reactivación del Comité de Crédito e implementar un modelo de riesgo crediticio.</p>	<p>En el año 2017 estarán reactivados el comité de crédito y su respectivo reglamento, además implementado el modelo de riesgo.</p>
<p>Promover y fomentar convenios y alianzas estratégicas con instituciones del sector de la economía solidaria.</p>	<p>Revisar, actualizar y fortalecer los convenios institucionales que se tienen actualmente. (SEGUROS LA EQUIDAD-ANALFE-FONDOS DE EMPLEADOS, OTROS).</p>	<p>Convenios para actualizar y gestionar de manera permanente a partir del año 2017.</p>
<p>Plantear acciones acerca de la sede locativa que promueva su uso, vinculación y posicionamiento.</p>	<p><b>Opción 1.</b> Obtener unas instalaciones más amplias en la sede Palogrande y un punto complementario de atención en el campus la Nubia</p> <p><b>Opción 2.</b> Adquirir una sede propia y que genere renta adicional, en un lugar estratégico en el sector Palogrande.</p>	<p>Con una gestión más efectiva ante los directivos de la Universidad, se tendrá una sede locativa más apropiada para las necesidades del Fondo y sus asociados. Entre las inversiones a estudiar, se evaluará la opción de una sede propia para el Fondo.</p>

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS
<p>Adquisición de otros activos fijos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Con el fin de fortalecer el patrimonio, sería conveniente aprovechar el excedente que se tiene para pensar en comprar un apartamento en San Andrés, dado que las experiencias obtenidas por otros fondos, entre ellos FODUN, han mostrado que estas inversiones en la Costa son muy aceptadas por parte de los asociados.</li> <li>◆ También se podría estudiar la posibilidad de comprar un lote campestre y parcelarlo para venderlo a los asociados, muy similar a lo realizado por FODUN en la vereda el Rosario de Manizales.</li> </ul>	<p>Ya existe un comité acordado dentro de la Junta Directiva para estudiar alternativas de inversión y asimismo buscar asesoría calificada en el medio.</p>
<p>Montar un sistema funcional de información, comunicación y consulta financiera.</p>	<p>Actualización de la página web y acompañar el actual logo del Fondo con un slogan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Construir una plataforma de consulta financiera para los asociados.</li> <li>◆ Construir la página web, los complementos gráficos y de imagen corporativa que permita la consulta de sus asociados y la transparencia de la información.</li> <li>◆ Realizar las acciones que conlleven al montaje de la plataforma.</li> <li>◆</li> </ul>	<p>La actualización de esta página web será en el año 2017</p>
<p>Ajustar la estructura organizacional de acuerdo con las nuevas expectativas del Fondo.</p>	<p>Revisión interna y actualización de políticas de contratación, motivación y remuneración. Implementar un programa de evaluación del desempeño.</p>	<p>Meta de realización: Año 2017</p>

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS
Realizar la actualización e implementación de los reglamentos internos y otros.	Actualización de reglamentos internos con la asesoría de Analfe, implementación de la norma de calidad y de control interno, acorde con la normatividad nacional. Implementación del Código de Buen Gobierno.	Meta de implementación : Año 2017
Creación del Fondo de Capitalización y Distribución de excedentes.	Destinar un porcentaje de los excedentes mensuales para el Fondo de Capitalización.	Puesto en marcha a partir de Enero de 2017, con excedentes del ejercicio financiero de diciembre de 2016.
Sistemas de participación.	Promover una mayor participación de los asociados en las reuniones de junta directiva y en los comités. Implementar mecanismo de quejas, reclamos y sugerencias.	Proceso de fortalecimiento en la participación a partir de este año 2017.

**Cuadro 2. Portafolio de Servicios.**

ACTUAL (AÑO 2017)	PROYECCION
Ahorros	Promover el ahorro entre los asociados
Día del ahorro	Crear otros estímulos hacia el ahorro
Crédito	Atender nuevas necesidades crediticias de los asociados, ej: leasing habitacional, medicina estética, viajes, estudios, creación de empresa, etc.
Tarjeta débito y cupo de crédito rotativo.	Medir su grado de utilización y de aceptación entre los asociados que la poseen e impulsarla entre los que no la tengan.
Auxilios.	Revisar la cobertura que se tiene en materia de auxilios médico, funerario, calamidad doméstica, ayudas económicas, auxilios deportivos, culturales y educativos



ACTUAL (AÑO 2017)	PROYECCION
Fiesta de fin de año	<p>Evaluar las opciones planteadas por los asociados de mantener la fiesta anual y también ofrecer un bono para aquellos que no quieran la realización de la misma.</p> <p>Independientemente hacer entrega de algún detalle navideño para los asociados.</p>
Día del niño	Proseguir con esta celebración en asocio con otros fondos.
Fiesta del pensionado asociado de Fapun	Ya es una tradición y debe seguir haciéndose esta celebración para los pensionados.
Paseos de integración	Diversificarlos con nuevos destinos y hacer convenios con Fodun para acceder a sus sedes recreativas, especialmente la de Manizales y los apartamentos en Cartagena y Santa Marta.
Actividades deportivas	Diversificar estos Juegos deportivos empresariales y de la economía solidaria.
Convenios.	Revisar los convenios existentes, como planes de seguros, educación, plan celular, establecimientos comerciales, con el fin de mejorarlos o sustituir algunos por otros que requieran los asociados.
Cursos de economía solidaria.	Fortalecer la formación y educación solidaria para asociados y sus beneficiarios, empleados y directivos de Fapun.
Suscripciones a diarios y revistas.	Mantener las suscripciones de mayor uso por parte de los asociados.

## 7. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

### 7.1. AREA SOCIAL

#### DIAGNÓSTICO DE LA DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LOS ASOCIADOS FONDO POR EDADES, AHORROS Y CRÉDITO

El eje central que provoca la formulación de este diagnóstico es la trascendencia que tiene, 42 años después de creado el Fondo, es la evolución del número de asociados, la composición piramidal de su población por rangos de edad, el comportamiento de los aportes y ahorros permanentes, las captaciones (ahorros a la vista y CDT's) y la cartera de los asociados en función de generar elementos de juicio que ameriten políticas y mecanismos para el tránsito generacional en el futuro de la institución como es la necesidad la ampliación de su base social.

Las variables se muestran en los siguientes ítems:

**Tabla 1. Número de Asociados por Año.**

AÑO	NUMERO DE ASOCIADOS	PROFESORES ACTIVOS	PROFESORES PENSIONADOS	ASOCIADOS NUEVOS	ASOCIADOS RETIRADOS
2007	264	182	82		
2008	280	191	89		
2009	290	201	89		
2010	308	216	92		
2011	304	215	89	6	10
2012	294	207	87	3	13
2013	293	208	85	7	4
2014	296	206	90	9	10
2015	294	198	96	3	5
2016	302	207	95	12	4



Como se observa entre el año 2007 y el año 2011 el número total de asociados creció un 15%, pero en el año 2012 hay una disminución notable a 294, cifra que en términos generales se estancó en los años posteriores hasta el año 2015. El año 2016 se alcanzan 302 asociados, sin superar el número del año 2010. En cuanto al número de asociados nuevos la afiliación es muy baja, por ejemplo en el periodo 2011 al 2016 solo se logró el ingreso de 40 nuevos asociados, al contrario el número de asociados retirados fue de 46.

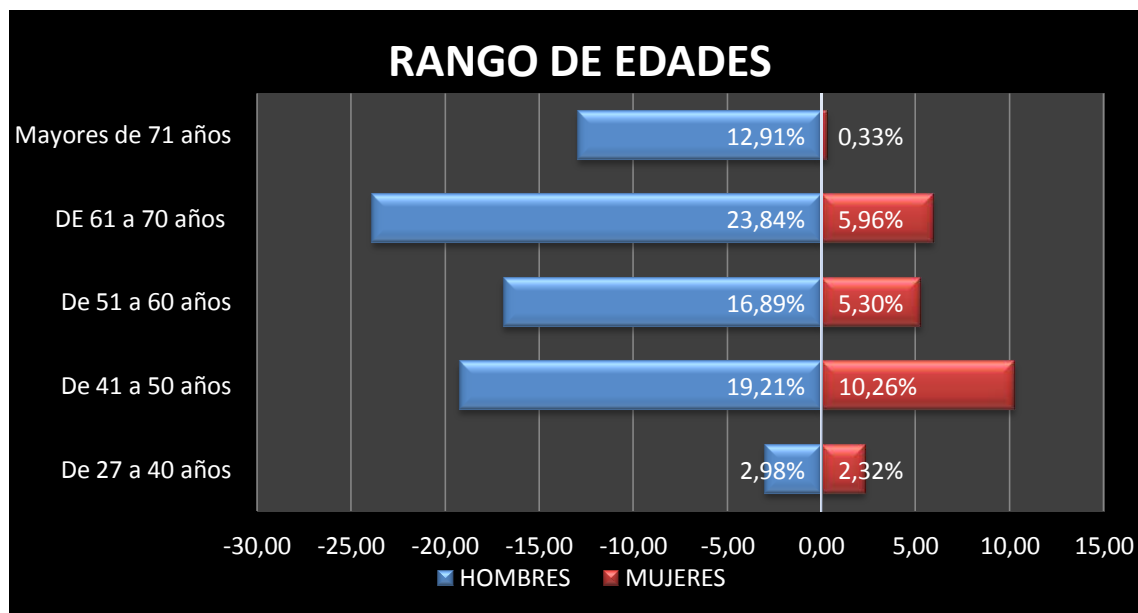
Para alcanzar la meta propuesta de 330 afiliados al año 2021, o sea un 10% de crecimiento con respecto al año 2016, es necesario hacer una fuerte campaña para vinculación de profesores que pertenezcan a esta sede y a las subsedes de Arauca, Leticia y San Andrés, y también los nuevos que vayan ingresando a la universidad.

**Tabla 2. Población de Socios según Rango de Edad.  
31 de Diciembre de 2016**

RANGOS DE EDADES	POBLACION TOTAL (H+M)		HOMBRES		MUJERES	
	#	%	#	%	#	%
De 27 a 40 años	16	5,30	9	2,98	7	2,32
De 41 a 50 años	89	29,47	58	19,21	31	10,26
De 51 a 60 años	67	22,18	51	16,89	16	5,30
DE 61 a 70 años	90	29,8	72	23,84	18	5,96
Mayores de 71 años	40	13,25	39	12,91	1	0,33
<b>TOTAL</b>	<b>302</b>	<b>100,0</b>	<b>229</b>	<b>75,83</b>	<b>73</b>	<b>24,17</b>

## Grafico 2. Pirámide Poblacional

Diciembre 31 de 2016



Por rango de edades se tiene una muy baja participación de los asociados entre los 31 y 40 años con solo el 5.30%. Los asociados jubilados siempre superan el 40% del total y en el año 2016 representan el 45.9%.

La pirámide poblacional muestra, que su base está en el rango de edades de 61-70 años con 90 asociados que son el 29,8%. Adicionalmente, la población de mayores de 71 años con el 13,25%, es mayor que la menor de 40 años que es el 5,30%.

Además del natural crecimiento vegetativo de las personas desde su vinculación con el Fondo, está el hecho de la escasa proporcionalidad de asociados nuevos y que se vincularon, o los que se vincularon lo hicieron en edades superiores a los 40 años.

Durante toda la vida del Fondo siempre se ha insistido en programas de vinculación de nuevos asociados que para el periodo 2011-2016 fueron de 40



profesores. Esto también está influenciado porque muchos asociados que se pensionan no continúan en el fondo.

Estas y otras reflexiones de la estructura de la pirámide poblacional en el Fondo, las relacionan con el análisis de la composición de las variables financieras en función de esta división por rangos de edad, e ir tomando conciencia de la necesidad de generar condiciones que permitan la ampliación de la base social a través de los mecanismos que se discutirán en las propuestas de reforma estatutaria por intermedio de la Asamblea General de Asociados.

El diagnóstico de la pirámide poblacional, además de presentar la foto del presente, orientan a proponer alternativas para las políticas de vinculación de asociados, otorgamiento de créditos, políticas de asegurabilidad para con los seguros de vida deudores y la redención de los créditos en casos de fallecimiento del socio.

## **COMPOSICIÓN DE LOS APORTES Y AHORROS PERMANENTES POR RANGO DE EDAD**

El soporte financiero del Fondo, constituido por los valores correspondientes a los aportes y los ahorros permanentes tienen un valor total de 5.023 millones, que están distribuidos en su mayor composición en los asociados entre 51- 70 años con el 60,8% y el restante 39.2%, fueron realizados por los asociados menores de 50 años y mayores de 70. El rango de edad más joven ( hasta los 40 años) solo aporta el 2.2%.

El 15.8% correspondiente al valor monetario a mayores de 70 años, se puede interpretar, como resultado de retiros de asociados, originado por fallecimiento o porque cuando se pensionan no continúan con el Fondo. Además, en algunos

casos hay asociados que estando activos, han utilizado parte de estos valores para pagar obligaciones.

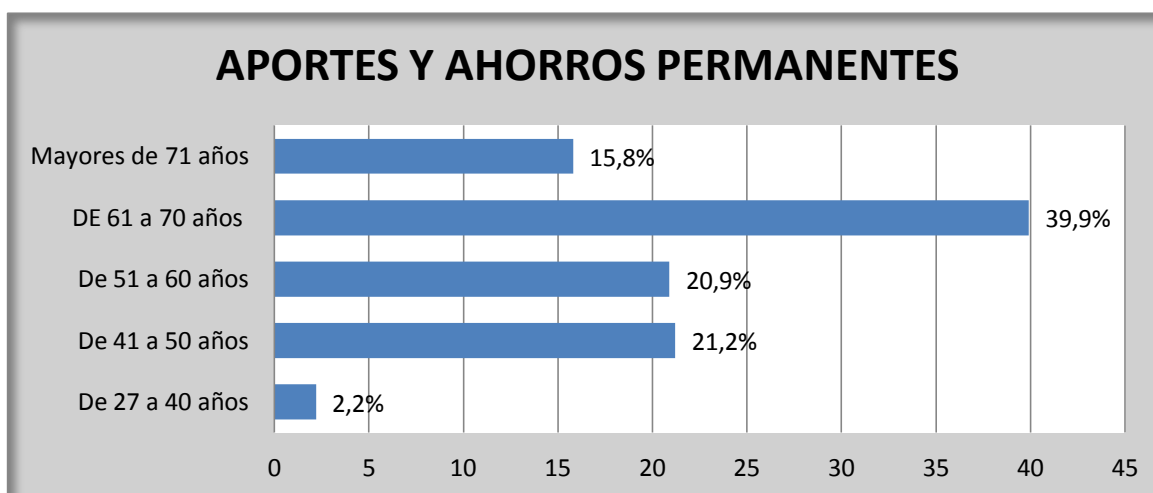
**Tabla 3. Composición de los Aportes y Ahorros Permanentes por Rangos de Edad.**

**31 de Diciembre del 2016**

RANGOS DE EDADES	APORTES Y AHORROS PERMANENTES	
	Millones de \$	%
De 27 a 40 años	109	2,2
De 41 a 50 años	1064	21,2
De 51 a 60 años	1049	20,9
DE 61 a 70 años	2006	39,9
Mayores de 71 años	795	15,8
<b>TOTAL</b>	<b>5023</b>	<b>100,0</b>

**Grafico 3. Composición de los Aportes y Ahorros Permanentes por Rangos de Edad.**

**31 De Diciembre De 2016**





En el proceso de planificar el impacto que ocasiona el retiro de un asociado mayor de 50 años, es necesario tener como referente un valor promedio en este rubro, para calcular en qué tiempo se podría reemplazar este aporte y empezar a preparar el proceso de tránsito generacional en un periodo próximo de 5 años. Se plantea el ejercicio de la siguiente forma:

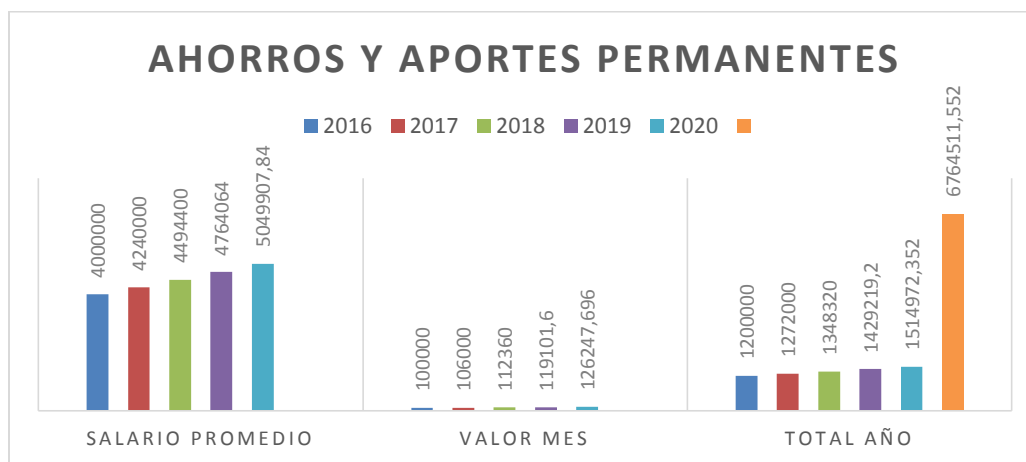
Asignar como promedio de ingreso de un asociado nuevo en 2016 un salario de \$4.000.000, manteniendo el aporte del 2.5% y una tasa de inflación anual del 6% durante cada uno de los 5 años siguientes.

Partiendo que es un cálculo aproximado, tanto del salario inicial y las constantes de un aporte del 2.5% del salario y una inflación del 6% para cada año, da como resultado que en el quinto año, ha aportado \$6'764.520.

**Tabla 4. Cálculo Aproximado de Aportes y Ahorros Permanentes  
para un periodo de 5 años de un Nuevo Socio.  
31 de Diciembre del 2016**

<b>AÑOS</b>	<b>SALARIO PROMEDIO \$</b>	<b>VALOR MES \$</b>	<b>TOTAL AÑO \$</b>
2016	4000.000	100.000	1.200.000
2017	4240.000	106.000	1.272.000
2018	4494.400	112.360	1.348.320
2019	4764.064	119.102	1.429.224
2020	5049.908	126.248	1.514.976
			6.764.520

**Grafico 4. Cálculo Aproximado de Aportes y Ahorros Permanentes para un Periodo de 5 Años de un Nuevo Socio.  
31 De Diciembre Del 2016**



Esta cifra sirve de referente para compararla con el valor promedio de aportes y ahorro permanente de un asociado mayor de 50 años, que se calcula de la siguiente forma.

$$\begin{aligned}
 &\text{Valor promedio de aportes y ahorro permanente socios mayores de 50 años} = \sum \frac{\text{aportes}}{\text{Asociados}} \\
 &= \frac{\$3.581.000.000}{194} = \$18'459.000
 \end{aligned}$$

Este cálculo es relativamente distante de los \$6.764.520 que aportaría un nuevo asociado en el ejercicio anterior.

Varias características pueden afectar esta aproximación de un periodo de tiempo en el ejercicio anterior, pero sí genera elementos de juicio importantes para reflexionar sobre la necesidad imperiosa de buscar mecanismos de aumento de la





base de asociados, que sería el eslabón de donde parte el proceso de tránsito generacional.

## **COMPOSICIÓN DE LOS DEPOSITOS A LA VISTA Y CDT's POR RANGOS DE EDAD**

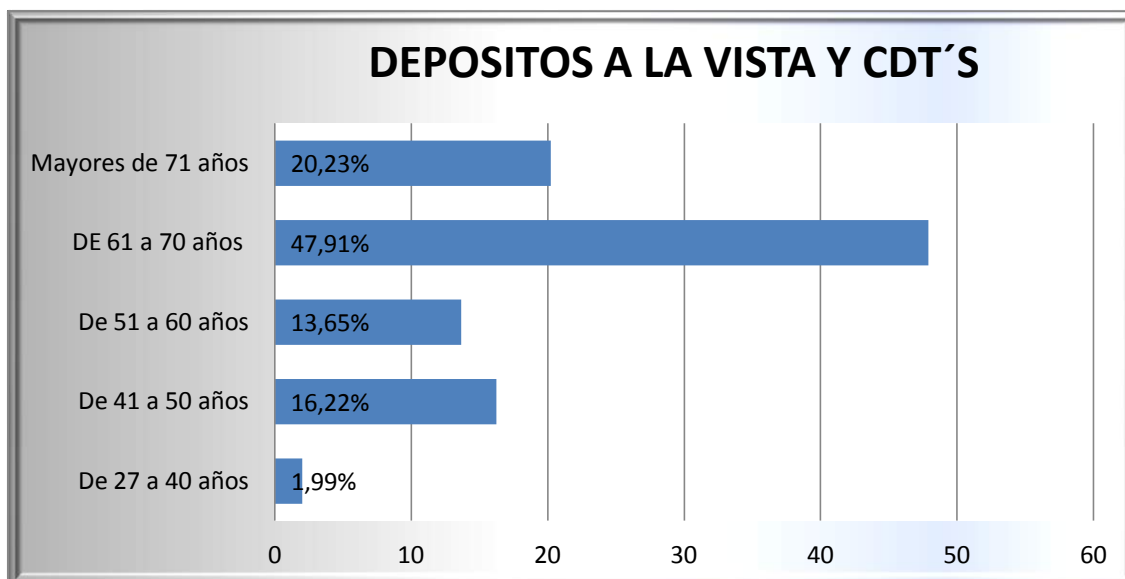
La variable financiera que alimenta básicamente el flujo monetario del Fondo, que a diciembre 31 de 2015 eran de 9017 millones, es el fruto de las políticas de FAPUN para captación de recursos financieros de los asociados a través de la libreta de ahorros y de los depósitos a término, los cuales depositan, ya sea para una inversión futura o para tener disponibilidad de recursos a la vista y a corto plazo, y que en definitiva sirven para formular las políticas de crédito, que es una de las funciones básicas del Fondo para atender los requerimientos de los asociados.

Además esta información refleja el hecho, que en la medida en que los asociados solucionan sus problemas vitales, tienen capacidad de ahorro y al mismo tiempo son los que financian las políticas crediticias

***Tabla 5. Composición de Depósitos a la Vista y Cdt'S por Rangos de Edad.  
31 De Diciembre Del 2016***

RANGOS DE EDADES	DEPOSITOS A LA VISTA Y CDT's	
	Miles de \$	%
De 27 a 40 años	176.509	1,99
De 41 a 50 años	1.437.807	16.22
De 51 a 60 años	1.209.728	13.65
DE 61 a 70 años	4.245.592	47,91
Mayores de 71 años	1.792.663	20.23
<b>TOTAL</b>	<b>8.862.299</b>	<b>100,0</b>

**Gráfico 5. Composición de Depósitos a la Vista y CDT's  
por Rangos de Edad.  
Diciembre 31 de 2015**



El 68.14% del total de depósitos y CDTs está entre los rangos 61-70 y mayores de 71 años, mientras el 31.86% corresponde a los rangos 27 - 40, 41 - 50 y 51 - 60. Los asociados entre 27 y 40 años de edad solo registra el 1,99%.

Es razonable y benéfico para el Fondo que los asociados más antiguos, que tienen mayor capacidad de ahorro tengan confianza en la institución, prefiriéndolo frente a otras alternativas de la competencia del sector bancario y financiero, además, que las políticas del Fondo sobre atracción en la captación le dan seguridad y solidez a sus decisiones.

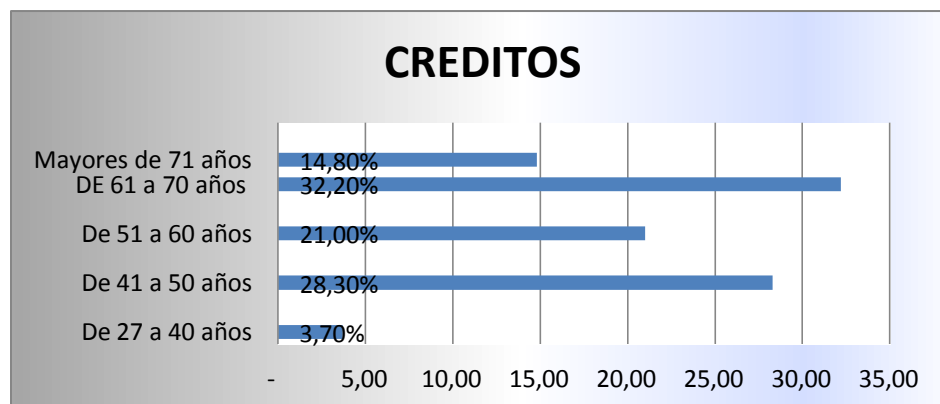
- Los porcentajes de rangos inferiores a los 60 años de edad puede obedecer a que sus recursos los destinan más al gasto e inversiones familiares que al ahorro.

- Lo que llama a reflexión de esta concentración de recursos es, por una parte, el retiro de los depósitos para inversiones o algo similar, y por otra parte el desafortunado fallecimiento o retiro de algún asociado del Fondo.
- En este análisis, es importante estimular los ahorros en la población en los rangos menores y con la vinculación de nuevos asociados en las diferentes alternativas que se proponen, para aumentar su aporte al total de los depósitos.

**Tabla 6. Composición de Cartera por Rangos de Edad.**

Rangos Edad	Número	%	Valor \$ miles	%
27-40	7	3.4	413.928	3.7
41-50	64	31.1	3.165.040	28.3
51 – 60	47	22.8	2.353.225	21.0
61 -70	62	30.1	3.593.883	32.2
>71	26	12.6	1.661.866	14.8
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100.0</b>	<b>11.187.942</b>	<b>100.0</b>

**Gráfico 6. Composición de Cartera por Rangos de Edad.**





La distribución de la cartera sigue la misma tendencia de concentración en la población mayor de 61 años, con el 47% del valor total, mientras la población más joven solo utiliza el 3.7% del crédito.

Esta tendencia es correlativa a la concentración de las variables, ahorros permanentes, aportes y captaciones, en virtud de la mayor capacidad de ahorro, por su permanencia en el Fondo y la capacidad de endeudamiento del rango de población respectivo.

En este caso, el 68% de la cartera está en cabeza de asociados mayores de 50 años, teniendo el mayor aporte la población de 61-70 con el 32.2%.

Las reflexiones particulares, en lo concerniente a las deudas de los asociados con este grado de distribución, conduce a plantear aspectos que deben ser analizados, así:

- Estimular el otorgamiento de créditos a los rangos de menor edad con su debida garantía y asegurabilidad.
- Tener presente, que con estos niveles de endeudamiento en los rangos superiores de edad, casi que está copada su capacidad de endeudamiento, que no serían receptores de créditos y tampoco soluciona los problemas de exceso de liquidez.
- Por el fallecimiento de un asociado en los mayores rangos de edad con este volumen de deuda origina desembolsos de la compañía de seguros al redimir las deudas, que alimentaría posibles excesos de liquidez. Es necesario entonces incentivar el otorgamiento de créditos a deudores más jóvenes o a nuevos asociados.



- Estas circunstancias alimentan los argumentos y la necesidad de ampliar la base social, para ser sujeta de nuevos préstamos y coadyuvar al desarrollo del Fondo por las vías de colocar los recursos y remplazar la carga financiera de pagar intereses por los préstamos que tienen mayor volumen.

## **ANALISIS DE LA ASEGURABILIDAD DE LA CARTERA**

Este tema también es trascendente en el análisis de las incidencias y afectaciones que tiene la composición de la pirámide poblacional, y de las variables financieras con el fin de tener elementos de juicio para plantear políticas que armonicen y favorezcan el desarrollo del Fondo en su proceso de tránsito generacional.

Durante la existencia del Fondo, los hoy asociados mayores de 50 años han sostenido fundamentalmente la solidez financiera de la institución, a través de sus aportes, ahorros permanentes, ahorros voluntarios, cartera y la generación de ingresos financieros provenientes de los intereses pagados por los créditos.

El natural desarrollo vegetativo ocasiona que la pirámide poblacional actual tenga esta composición, y amerita plantear que es necesario, en este momento avizorar el futuro, en función financiera y social del Fondo.

Por lo tanto, Las características de asegurabilidad de la cartera a través de la toma de seguros de vida de deudores tienen una importancia vital debido a los escenarios y perspectivas de la ocurrencia de los riesgos, La contratación de seguros para el amparo de obligaciones financieras trae consigo riesgos para la redención de las obligaciones por parte de la compañía de seguros, en cuanto a varios aspectos como:

- Edad del asociado



- Situaciones particulares de salud
- Certeza en la información que se da en los formularios de asegurabilidad.

En FAPUN, actualmente se tiene un monto total asegurado en obligaciones por asociado hasta \$150'000.000 y una tabla de tasas diferenciadas por la edad del socio que se incrementa a partir de los 70 años.

Para el pago de las primas de seguros el asociado cuando firma un crédito paga el 1% del valor de la obligación y el resto lo cubre el Fondo.

Este procedimiento ha ocasionado que el Fondo utilice recursos para el pago de las tasas en los casos que son superiores al 1%.

Lo anterior conduce a alimentar los argumentos de buscar alternativas que generen ampliación de la base de socios, que a corto y mediano plazo, permitan el tránsito generacional en aspectos financieros y de sostenibilidad.

### **Estrategias:**

- Se evidencia la necesidad de motivar más la población de asociados jóvenes hacia el ahorro y la utilización de los préstamos. De ahí la conveniencia de efectuar una investigación sobre las tendencias en materia de gasto, ahorro e inversión de nuestros afiliados.
- Se requiere empezar a planificar cómo los ahorros permanentes, los depósitos voluntarios y la cartera se incrementen en los rangos de menores de 50 años.



- La toma de decisiones sobre el abordaje del tránsito generacional se centra en ampliación de la base social que coadyuven a soportar la solidez del Fondo.
- Es trascendente que se tome conciencia que siempre han existido excesos de liquidez que lleva a producir disminuciones en los excedentes por la vía del costo del capital ocioso, que ya en una gran proporción no se puede utilizar para créditos a asociados mayores de 50 años.
- Por consiguiente, se requieren de otros sujetos de crédito y la posibilidad es con asociados nuevos. Además estudiar los factores de asegurabilidad de los asociados para efectos de crédito.
- El crecimiento de la edad de los asociados provoca mayores concentraciones y por lo tanto puede generar condiciones de descapitalización, excesos de liquidez y sostenimiento de la solidez del fondo.

## 7.2. AREA ECONÓMICA FINANCIERA

**Tabla 7. Estados Financieros (DIC 2014 -DIC 2015-DIC 2016).**

**\$ Miles**

	Balance diciembre de 2014	Balance diciembre de 2015	Balance Diciembre de 2016	Variación 2014 - 2015	Variación 2015 - 2016
Caja y bancos	547.619	579.901	316.085	32.282 +5.9%	(263.816) -45.5%
Fondo de liquidez	1.326.511	642.506	1.081.798	(684.005) -51.6%	439.292 +68.4%
Inversiones Temporales en CDT y títulos financieros	641.379	1.051.520	2.436.277	410.141 +63,9%	1.384.757 +39%
Créditos	10.689.652	11.510.411	10.907.766	820.759 +7,7%	(602.645) -5.23%
Cuentas por Cobrar mediano plazo	-0-	130.421	108.332	130.421	(22.089) -20.4%
<b>Activos corrientes</b>	<b>13.205.161</b>	<b>13.914.760</b>	<b>14.850.258</b>	<b>709.599</b> <b>+5.4%</b>	<b>935.498</b> <b>+6.72%</b>
Cuentas por cobrar largo plazo	238.995	106.146	121.834	(132.849) -55.6%	15.688 +14.8%
Propiedad, planta y equipo neto	99.061	17.979	19.988	(81.082) -81,9%	2.009 +11.17%
Activos Diferidos	11.257	59.459	41.983	48.202 +428,2%	(17.476) -29.4%
Otras inversiones	282.346	265.593	112.890	(16.661) -5,9%	(152.703) -57.5%
Valorizaciones	(19.695)	(57.995)	66.509	(38.300) -94.5%	124.504 -114.7%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>13.817.125</b>	<b>14.305.942</b>	<b>15.213.462</b>	<b>488.816</b> <b>3,5%</b>	<b>907.520</b> <b>+ 6.34%</b>
Ahorros a la vista	3.034.220	3.661.940	4.203.551	627.720 +20,7%	541.611 +14.79%
CDT	4.780.864.	4.384.805	3.971.813	(396.059) -8,3%	(412.992) -9.42%
Cuentas por pagar	401.531	205.095	232.292	(181.386) -45,2%	27.197 +13.26%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>8.216.615</b>	<b>8.251.840</b>	<b>8.407.656</b>	<b>50.274</b> <b>+0,6%</b>	<b>155.816</b> <b>+1.89%</b>
Ahorro contractual	1.060.553	948.122	1.014.995	(112.431) -10,6%	66.873 +6.6%
Ahorro permanente	3.150.009	3.473.006	3.795.519	322.997 +10,3%	322.513 +9.3%
Fondos sociales mutuales	235.240	279.920	374.683	44.680 +19%	94.763 +33.85%



	<b>Balance diciembre de 2014</b>	<b>Balance diciembre de 2015</b>	<b>Balance Diciembre de 2016</b>	<b>Variación 2014 - 2015</b>	<b>Variación 2015 - 2016</b>
Pasivos estimados y Prov.	0	4.578	4.894	4.578	316 +6.9%
<b>Total pasivos</b>	<b>12.662.417</b>	<b>12.957.466</b>	<b>13.597.747</b>	<b>295.049</b> +2,3%	<b>640.281</b> +4.95%
Capital social	1.041.576	1.139.465	1.238.070	97.889 +9,4%	98.605 +8.65%
Excedentes acumulados	32.980	55.483	64.750	22.503 +68,2%	9.267 16.7%
Reservas y otros	80.152	153.528	312.895	73.375 +91,5%	159.367 +103.8%
<b>Patrimonio</b>	<b>1.154.709</b>	<b>1.348.476</b>	<b>1.615.715</b>	<b>193.766</b> +16,8%	<b>267.239</b> +19.8%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>13.817.125</b>	<b>14.305.942</b>	<b>15.213.462</b>	<b>488.816</b> +3,5%	<b>907.520</b> +6.34%
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b>Solvencia</b> (Patrimonio + ahorro permanente)/ activo total	0,31	0,33	0,36		
<b>Liquidez Ajustada</b> act cte/ pasivo cte			0,92		
<b>Capital neto de trabajo</b>			(698.021)		
<b>Rentabilidad</b>					
Excedentes /ingresos totales	0,018	0,028	0,035		
Excedentes / (patrimonio + ahorro permanente)	0,0078	0,0115	0,0112		
Exced./patrimonio	0,028	0,041	0,04		
Aportes sociales + excedentes	0,078	0,084	0,086		
Indicador de cobertura= provisiones cartera / cartera total	0,036	0,025	0,033		
Endeudamiento = Pasivo total / activo total	0,92	0,91	0,89		



## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Entre los años 2015 y 2016, los activos totales tuvieron un incremento del 6,34% frente a un 3,5% del período anterior. El patrimonio creció en un 19,8%, tres puntos más. Debe tenerse en cuenta que de las utilidades del mes de diciembre se decidió cargar para los Fondos Mutual y de Capitalización de aportes un monto total de 180 millones, quedando como excedente acumulado del año 2016 la suma de 65 millones de pesos, con un crecimiento del 16,7% con relación al periodo anterior.

El 98% de los activos totales están representados en activos corrientes (cartera, efectivo, cuentas bancarias, CDT y títulos financieros), e inversiones en renta variable. Los activos fijos son una cifra minoritaria de muebles y equipos, los cuales presentan una disminución del 80% entre los años 2014 y 2016, debido a las depreciaciones.

Es necesario señalar, como aspecto negativo, que las provisiones de las inversiones en renta variable (Ecopetrol, Carvajal Empaques, Isagén, Grupo Aval), en el año 2015 registran un incremento de 101 millones de pesos debido a la desvalorización de las acciones en el mercado, en especial el caso de Ecopetrol por la acelerada disminución que tuvo el valor mundial del petróleo. También es de anotar que el Estado de Resultados se vio muy afectado por las provisiones de cartera vencida durante el año 2015 en cuantía de 398 millones de pesos, pero a su vez se presentó recuperación del crédito por valor de 289 millones, incidiendo positivamente en los Ingresos. En el año 2016 estas provisiones fueron de \$ 133 millones y la recuperación de la cartera afectada con este rubro solo de 67 millones.

Los pasivos del Fondo, representados en ahorros de los asociados, equivalen al 89,4% de los activos totales y al 90.6%.



Una de las debilidades del Fondo, como ya se mostró en el DOFA, es su valor patrimonial (aportes sociales + excedentes) de solo el 8.6% con relación a los activos totales. En la Asamblea anual ordinaria de asociados, celebrada en marzo 30 de 2016, se aprobó la conformación de un **Capital Mínimo Irreductible** de \$ 400 millones pesos. De las utilidades del mes de diciembre de 2016 se apropió una cifra de \$ 120 millones para este fondo de amortización de aportes.

En cuanto a los **indicadores financieros**, se puede resumir lo siguiente:

**ÍNDICE DE SOLVENCIA.** El patrimonio y el ahorro permanente equivalen al 36% de los activos totales.

**ÍNDICE DE LIQUIDEZ.** Significa que por cada peso que se debe a corto plazo se dispone a la vista de 0,92 para responder. Esto se refleja en un capital neto negativo de 698 millones de pesos, debido a las colocaciones de crédito en vez de tener fondos ociosos.

**ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.** Medido por la proporción del pasivo total, básicamente los ahorros de los asociados, frente a los activos totales, el resultado es del 89%, porcentaje ligeramente inferior al registrado en los años 2014 y 2015.

**ÍNDICE DE RENTABILIDAD.** Por las características del sector solidario, sus operaciones son más de rentabilidad social.

Midiendo los excedentes frente a los ingresos totales, la rentabilidad fue de 3.5% en el año 2016, superando lo obtenido en los años precedentes de 2,8% y 1.8%. Con relación al patrimonio más los ahorros permanentes es de 1.12% solamente. Teniendo en cuenta la distribución de excedentes entre los asociados y las



diferentes reservas efectuadas, la rentabilidad Bruta del Fondo es muy superior a la antes señalada.

Con el incremento del ahorro, vía mayor número de asociados, y el correspondiente aumento y diversificación del crédito, además de la reactivación esperada de la inversión en Ecopetrol, un mejor estudio sobre riesgo y recuperación de la cartera, y la inversión en activos fijos que se valoricen, se tendrían estados financieros más relevantes.

A partir del año 2016, de acuerdo con las instrucciones de la Supersolidaria, el registro y preparación de los informes se hacen siguiendo las disposiciones y principios del nuevo sistema de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), según lo establecido en los Decretos 2649, 2650 de 1993 y 2694 de 2015, lo cual conlleva a que los estados contables y sus indicadores tendrán otra metodología más confiable y eficiente, diferente a la que tradicionalmente se ha aplicado.

### 7.3. AREA ADMINISTRATIVA

***Cuadro 3. Estructura Actual del Área Administrativa.***

<b>CARGO</b>	<b>CONTRATACIÓN</b>
Gerente	Elegido por Junta Directiva para un periodo de dos años
Asistente de Gerencia	Contrato indefinido
Revisor Fiscal	Nombrado por asamblea general
Contador	Contrato de prestación de servicios
Cajera pagadora	Contrato indefinido
Auxiliar de crédito	Contrato indefinido
Practicante	Contrato especial a 6 meses
Mensajero	Contrato indefinido de medio tiempo



## **NECESIDADES DE PERSONAL**

Contratar de manera temporal un experto para adelantar estudio de mercadeo y promoción de servicios de economía solidaria para el asociado del Fondo. Lo más pertinente es contactar esta persona a través de una entidad del sector solidario con la cual el Fondo tenga convenio, por ejemplo ANALFE o COSECOOP.

### **7.3.1. PARTICIPACION Y PREPARACION SOLIDARIA DEL ASOCIADO**

Se debe impulsar un programa de estímulos que atraiga la participación de los asociados en las asambleas generales y extraordinarias, y también en la conformación de Junta directiva y en los comités.

Con la implementación y socialización de los diversos reglamentos, en especial el comité de convivencia laboral, se busca obtener una mejor participación y motivación laboral entre los funcionarios del Fondo.

De manera complementaria implementar por intermedio de la plataforma virtual el mecanismo de quejas, reclamos y sugerencias.

## **CAPACITACION**

El Fondo acusa mucha debilidad en su plan de formación educativa solidaria tanto con su personal interno como con los asociados. Ocasionalmente los empleados efectúan algunos cursos por intermedio de instituciones como Analfe, Confecoop, Fenalco y Equidad Seguros.

Promover la formación y educación solidaria de los empleados y directivos de FAPUN.



Existe un renglón en reservas patrimoniales para Fondo de Desarrollo Empresarial, que es necesario utilizar en un proyecto de emprendimiento o de fomento a la microempresa por parte del Fondo y sus asociados.

### **7.3.2. EVALUACION DE DESEMPEÑO**

No existe un programa interno de evaluación de desempeño laboral. Lo que usualmente se ha hecho al respecto es la observación que la Junta Directiva y la Gerencia adelanta sobre el cumplimiento de las funciones por parte del personal del Fondo.

### **PROPUESTAS**

- ◆ Contar con la asesoría, no solo de una de las entidades del sector solidario que nos acompañan, sino también de un asociado, y que sea docente conocedor del tema, para examinar la estructura administrativa, distribución de funciones, cultura organizacional del Fondo, políticas de motivación y de remuneración, y evaluación de desempeño.
- ◆ Implementar el Sistema Integral de Administración Riesgos (SIAR) de acuerdo con las instrucciones contempladas en la Circular Externa N° 15 emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria en diciembre 30 de 2015.
- ◆ Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- ◆ Implementar el Código de Buen Gobierno, el cual tiene por objetivo la preservación de la ética, transparencia en la gestión y una adecuada administración, en procura de obtener la confianza de los asociados y de la comunidad en general.



#### 7.4. ASPECTOS LOCATIVOS Y COMUNICACIONES

- ♦ Obtener un área locativa más amplia y visible, bien sea dentro de la sede de Palogrande o por fuera de ella, pero en la zona de influencia universitaria. De otro lado, se ve la necesidad de tener un punto de atención complementario en el campus de la Nubia.
- ♦ Se requiere de una página web actualizada con una plataforma de mercadeo y oferta de servicios más completa, y acompañar a la imagen corporativa del respectivo slogan publicitario.
- ♦ Implementar el aviso distintivo de FAPUN en las nuevas instalaciones a ocupar.

#### 7.5. ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

REGLAMENTOS	VIGENTES Y ACTUALIZADOS	PENDIENTES DE IMPLEMENTAR
Estatutos	Si	
de Junta Directiva	Si	
de Crédito	Si	
Comité Interno de Administración del Riesgo de Liquidez	Si	
de Evaluación de Cartera	Si	
de Comité de Apelaciones	Si	
de Convivencia Laboral	Si	
de la Asamblea General de Asociados	Si	
de Cobranzas	Si	
Manual de política y tratamiento de datos personales	Si	
Fondo de Capitalización	Si	
de Ahorro	Si	
Reglamento de Bienestar Social	Si	
Reglamento de Solidaridad	Si	
Fondo de Educación	Si	
de Quejas y Reclamos	Si	
De Caja Menor	Si	



El Reglamento de Asamblea General de Asociados y los Estatutos del Fondo se modificaron teniendo en cuenta las determinaciones tomadas por los asociados en la pasada Asamblea General Ordinaria realizada en marzo 30 de 2016.

En el primer semestre de 2016 se aprobó el Reglamento de Junta Directiva y también el nuevo Reglamento de Crédito, con el que se espera dar solución a los problemas que se venían presentando con los créditos que no tenían las garantías apropiadas y los retrasos continuos de algunos asociados, lo que ha llevado a la aplicación de continuas provisiones en detrimento de los resultados financieros del Fondo. Igualmente fueron estructurados e implementados los reglamentos de Cobranza, de Ahorros, Comité de Apelaciones y de Convivencia Laboral y el manual de Política para el tratamiento de datos personales (Ley 1581 de 2012 y Decreto reglamentario 1377 de 2013).

## **7.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION INTEGRAL**

El seguimiento y la evaluación es un proceso que mide la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades desarrolladas a la luz del cumplimiento de los objetivos. Requiere la revisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, y así tomar decisiones para corrección y mejoramiento.



**Cuadro 4. Evaluación Áreas Estratégicas.**

<b>Indicadores Cualitativos y Cuantitativos</b>	<b>Producto</b>	<b>Logros</b>
AREA SOCIAL	Mercadeo y Portafolio de servicios	Índices de satisfacción
AREA ADMINISTRATIVA	Procesos administrativos y organizacionales. Transparencia, buen gobierno y demás principios corporativos Gestión interna y externa.	Índices de satisfacción
AREA ECONOMICA FINANCIERA	Estados Financieros (métodos NIFF y tradicional ) Riesgos de liquidez Calidad de la cartera y riesgo crediticio.	Indicadores
AREA FISICA Y COMUNICACIONES	Locación, Inventarios y Tecnología de la información interna.	Indicadores

	<b>Fondo de Liquidez</b>	<b>Fondo Liquidez / Total Depósitos</b>
LIQUIDEZ	Disponibilidad	Disponible + Inversiones Temporales / Activos
EFICIENCIA	Eficiencia Financiera	Activo Financiero / Pasivo Financiero
	Eficiencia Operativa	Activo Productivo / (Depósitos + Aportes)
	Valor Agregado de Cartera	Cartera / (Depósitos + Aportes)
	Eficiencia Administrativa (Ingresos)	Gastos Adtivos / Ingresos Operacionales
	Eficiencia Administrativa (Activo Prod)	Gastos Adtivos / Activo Productivo
RENTABILIDAD	Rentabilidad Activo Financiero (Tasa Activa)	Ingresos Fcieros / Promedio Activo Financiero
	Costo Pasivo Financiero (Tasa Pasiva)	Costos Financieros (intereses) / Promedio Pasivo Financiero
	Margen Financiero	Tasa Activa - Tasa Pasiva
	Margen Bruto	Ingresos Operacionales - Costos / Ingresos Operacionales

RENTABILIDAD	Margen Operacional	$\frac{\text{Ingresos Operacionales} - \text{Costos y Gastos Operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales}}$
	Margen Operacional Depurado	En los Gastos no se tienen en cuenta impuestos, G. Fondos Sociales y Provisiones
	Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Excedente Neto}}{\text{Total Patrimonio}}$
	Rentabilidad del Activo	$\frac{\text{Excedente Neto}}{\text{Total Activo}}$
SOLVENCIA	Activo Productivo	$\frac{\text{Activo Productivo}}{\text{Total Activo}}$
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$
	Capital Largo Plazo	$\frac{\text{Aportes Amortizados} + \text{Reservas y Fondos Patrimoniales}}{\text{Total Activo}}$
	Valor Intrínseco del Aporte	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Aportes Sociales}}$
RIESGO	Calidad Cartera	$\frac{\text{Cartera Mora}}{\text{Total Cartera}}$
	Suficiencia Provisiones	$\frac{\text{Provisiones Cartera}}{\text{Cartera Mora}}$
ROTACION	Rotación Cartera (Años)	$\frac{\text{Promedio Cartera}}{\text{Recaudos Capital}}$
	Recolocación Cartera	$\frac{\text{Colocaciones}}{\text{Recaudos Capital}}$
	Rotación Aportes	$\frac{\text{Retiro Aportes}}{(\text{Promedio Aportes})}$
	Recuperación de los Aportes	$\frac{\text{Recaudo Aportes}}{\text{Retiro Aportes}}$
CRECIMIENTO	Crecimiento Activo	Variación Porcentual
	Crecimiento Activo Productivo	Variación Porcentual
	Crecimiento Cartera	Variación Porcentual
	Crecimiento Pasivo	Variación Porcentual
	Crecimiento Pasivo Financiero	Variación Porcentual
	Crecimiento Depósitos	Variación Porcentual
	Crecimiento Patrimonio	Variación Porcentual
	Crecimiento Aportes	Variación Porcentual
	Crecimiento Ingresos Operacionales	Variación Porcentual
	Crecimiento Intereses Cartera	Variación Porcentual
	Crecimiento Gastos Admon y Ventas	Variación Porcentual
	Crecimiento Costos y Gastos Operacionales	Variación Porcentual

USO DE LOS SERVICIOS	Crecimiento de las Colocaciones	Variación Porcentual Colocaciones
	Monto Promedio de las Colocaciones (millones)	Colocaciones / # Créditos
	Uso del Servicio de Crédito	Asociados con Crédito / Total Asociados
	Uso del Servicio de Ahorros	Asociados con Ahorros / Total Asociados
	Uso del Servicio de Ventas	Asociados que compran / Total Asociados
CALIDAD DEL SERVICIO	Quejas Crédito	# Quejas / # Usuarios del Servicio
	Quejas Depósitos	# Quejas / # Usuarios del Servicio
	Quejas Ventas	# Quejas / # Usuarios del Servicio
	Tiempo Promedio Desembolso	Promedio Días transcurridos entre radicación y desembolso
BASE SOCIAL	Penetración	Asociados / Base Social Potencial
	Rotación (años)	Promedio Asociados / Retiro Asociados
	Recuperación	Ingresos / Retiros de Asociados
	Crecimiento Base Social	Variación Porcentual total Asociados
	Habilidad	Asociados Hábiles / Total Asociados
	Participación Democrática	Asociados que votaron / Asociados Hábiles

Fuente: ANALFE- Planeación Estratégica.



## FUENTES DE CONSULTA

- ♣ ANALFE (2015). Circular Básica Jurídica
  
- ♣ Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria – DANSOCIAL
  
- ♣ Decreto 1481 de 1989. Naturaleza, características, constitución, regímenes interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.
  
- ♣ FAPUN (2016). Estados financieros
  
- ♣ FAPUN (2016). Estatutos y reglamentos internos.
  
- ♣ FAPUN (2007). Plan de Desarrollo.
  
- ♣ Ley 454 de 1998. Marco conceptual sobre regulación de la economía solidaria.
  
- ♣ Ley 1391 de 2010, por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.
  
- ♣ PEREZ, Héctor Hugo. Estudio de la Pirámide Poblacional del Fondo presentado a la Asamblea general ordinaria de asociados de marzo 31 de 2016.