

## Propuesta educativa para la Corporación UNIONCOOP

### Consultoras

Olga Patricia Henao Benítez

Marisol Hurtado Granada

### Tutores

Hernán Darío Cadavid Gómez

Jack Franklin Gómez

Institución Universitaria ESUMER

Facultad de Estudios Empresariales

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia 2016

## Contenido

	Pág.
Resumen Ejecutivo .....	11
<b>PARTE I</b>	
1. Introducción .....	14
2. La empresa.....	16
2.1 Actividad Económica.....	16
2.3 Estructura organizacional.....	17
2.3 Estructura financiera .....	18
2.3.1 Activos. ....	18
2.3.2 Pasivos.....	19
2.3.3 Patrimonio. ....	20
2.3.4 Excedentes.....	20
2.3.5 Productos.....	21
2.4 Clientes actuales.....	22
2.5 Aspectos legales.....	23
2.6 Competencia .....	24
3. Problemática .....	25
4. Objetivos.....	28
4.1 Objetivo General.....	28
4.2 Objetivos Específicos.....	28
5. Marco de Referencia.....	29
5.1 Marco Conceptual.....	29
5.1.1 Posición del Gobierno actual frente al sector Solidario.....	31

5.1.2	Comportamiento del sector Cooperativo en Colombia. ....	32
5.1.3	La educación en el sector solidario. ....	33
5.1.4	La Educación en Colombia. ....	35
5.1.5	Antecedentes de la educación para el trabajo en Colombia. ....	36
5.1.6	Programas de formación laboral. ....	38
5.1.7	Programas de formación académica. ....	38
5.1.8	Cobertura en Educación ....	39
5.1.9	Ventajas de la Formación Técnica y Tecnológica en Colombia. ....	41
5.1.10	Costos promedios de la educación en Colombia. ....	42
5.2	Marco Legal o Jurídico ....	46
5.3	Marco Teórico. ....	46
5.3.1	Generación de la idea. ....	47
5.3.2	Técnicas para la Generación de Ideas. ....	48
5.3.3	Filtrado de ideas. ....	49
5.3.4	clasificación de ideas. ....	49
5.3.5	Concepto y prueba de producto. ....	49
5.3.6	Estrategia de Marketing. ....	50
5.3.7	Análisis del Negocio. ....	52
5.3.8	Desarrollo de producto. ....	52
5.3.9	Pruebas de Mercado. ....	52
5.3.10	Comercialización. ....	52
 PARTE II		
6.	Marco Metodológico ....	53
6.1	Matriz DOFA ....	53
6.2	Modelo de I & D Philip Kotler ....	54
6.3	Entrevista Semiestructurada. ....	55
7.	Recolección y Compilación de Datos. ....	56
7.1	Matriz DOFA ....	56
7.2	Análisis DOFA MAFI y MAFE ....	57

8. Análisis e Interpretación de Resultados.....	59
8.1 Modelo de I & D Philip Kotler .....	59
8.1.1 Generación de Ideas. ....	60
8.1.2 Filtrado de ideas. ....	60
8.1.3 Ponderación de la idea.....	61
8.1.4 Concepto de desarrollo y prueba.....	62
8.1.5 Prueba.....	62
8.1.5.1 Análisis de la prueba de concepto .....	63
8.2 Entrevistas Directivos del Sector de la Economía Solidaria.....	66
8.3 Entrevistas para los directivos del Sector Educativo .....	74
8.4 Análisis de las entrevistas .....	78
 PARTE III	
9. Formulación de la Ruta de Soluciones .....	82
9.1 Estrategias de mercadeo.....	88
9.1.1 Producto .....	88
9.1.2 Precio.....	88
9.1.3 Plaza. ....	89
9.2 Propuesta de Canales .....	90
9.2.1 Publicidad.....	90
9.2.2 Promoción. ....	91
9.2.3 Relaciones Públicas.....	91
9.2.4 Ventas.....	92
9.2.5 Marca.....	92
9.2.6 Empaque, envase y etiqueta .....	93
9.3 Presupuesto para la ruta de soluciones.....	93
9.3.1 Estado de resultados proyectado .....	94
9.3.2 Costos de la consultoría.....	94

10. Conclusiones y Recomendaciones.....	96
10.1 Conclusiones .....	96
10.2 Recomendaciones .....	97
11. Fuentes Bibliográficas .....	99
ANEXOS .....	102

**Lista de Gráficos**

	Pág.
Gráfico 1. Comportamiento del activo .....	19
Gráfico 2. Comportamiento de los pasivos.....	19
Gráfico 3. Comportamiento del patrimonio.....	20
Gráfico 4. Comportamiento de los excedentes .....	21
Gráfico 5. Participación de los ingresos por unidad estratégica de Negocio.....	23
Gráfico 6. Matricula en Instituciones Educación según nivel de formación 2014.....	40
Gráfico 7. % de graduados vinculados al sector de la economía formal.....	42
Gráfico 8. % de Estudiantes con ingresos inferiores a 2SMMLV .....	43
Gráfico 9. Escalas salariales en Colombia por nivel de formación .....	45
Gráfico 10. Son claros y creíbles para usted los beneficios del programa académico .....	63
Gráfico 11. Considera que este programa resuelve un problema .....	64
Gráfico 12. En la actualidad, ¿otros Cursos o programas académicos cubren esta necesidad y la satisfacen?.....	64
Gráfico 13. Es razonable el precio del semestre con el valor que se puede percibir de este? .....	65
Gráfico 14. Estudiaría usted este programa (en definitiva, tal vez, tal vez no, en definitiva no?.....	65
Gráfico 15. Tomaría el programa para usted o lo recomendaría .....	66

### Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Unioncoop.....	17
Figura 2. Principios básicos del Cooperativismo. ....	29
Figura 3. Estructura Administrativa de las entidades Cooperativas .....	30
Figura 4. Modelo de desarrollo y creación de nuevos productos .....	47
Figura 5. Logo de Unioncoop.....	93

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Matrículas en Colombia.....	39
Tabla 2. Tasa de Cobertura por tipo de educación .....	40
Tabla 3. Aumento de matriculas.....	41
Tabla 4. Promedio de valores de matrícula para estudiantes de primer curso.....	44
Tabla 5. Modelo de desarrollo y creación de nuevos productos.....	54
Tabla 6. Análisis DOFA .....	56
Tabla 7. Ponderación DOFA MAFI (Matriz de Factores internos).....	57
Tabla 8. Ponderación DOFA MAFE (Matriz de análisis de factores Externos) .....	58
Tabla 9. Generación de Ideas.....	60
Tabla 10. Filtrado de ideas.....	60
Tabla 11. Ponderación de ideas .....	61
Tabla 12. Concepto y prueba .....	62
Tabla 13. Valor de la matrícula en los productos de la competencia .....	89
Tabla 14. Población Estudiantil Primer Año .....	92
Tabla 15. Proyección de ingresos primer año.....	92
Tabla 16. Presupuesto para la ruta de soluciones .....	93
Tabla 17. Costos fijos de docente .....	94



Tabla 18. Estado de resultados proyectado..... 94

Tabla 19. Costo de la consultoría ..... 95

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Encuesta realizada para la prueba de concepto.....	103
Anexo B. Entrevista directivos del Sector de la Economía Solidaria.....	105
Anexo C. Entrevista para los directivos del sector educativo .....	108
Anexo D. Macrocurrículo.....	110
Anexo E. Microcurrículo .....	113

## Resumen Ejecutivo

El contexto económico actual deja pocas opciones para propuestas asociativas de economía solidaria, privilegiando las acciones de acumulación de capital desde la globalización que afectan el nacimiento y sostenibilidad de acciones en pro de procesos de desarrollo local y comercio ético; es por tanto que no sólo se justifica fortalecer la economía solidaria, sino que es urgente brindar herramientas teóricas y prácticas a las organizaciones de economía solidaria que permitan pensar y proyectar el sector en la escala local, con una mirada nacional y global.

La Corporación Unioncoop, es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal lograr una articulación entre lo económico y social para las entidades del sector solidario a través de la oferta de productos y servicios dirigidos a las empresas afiliadas que buscan mejorar la calidad de vida de sus asociados, sus directivos, sus empleados y la comunidad en general a través de la intermediación de servicios financieros y educativos con mejores y menores costos y con valores agregados para sus entidades usuarias que les permiten una mayor eficiencia y una mejor diferenciación en el mercado.

Dentro de sus unidades de negocio la Corporación Unioncoop cuenta con una unidad de capacitación que hasta el momento no ha empezado a generar ingresos dado que no se ha diseñado un programa de formación que le permita incursionar con productos nuevos dentro del mercado y el público que atiende la Corporación.

La corporación Unioncoop encuentra una oportunidad importante para su crecimiento y generación de nuevos ingresos en su unidad estratégica de capacitación, sin embargo, desea

comenzar su proceso de capacitación con un programa académico que satisfaga las necesidades propias del sector solidario en materia de formación del talento humano.

El objetivo de la presente consultoría es presentarle a la Corporación Unioncoop una propuesta educativa innovadora para incursionar en la prestación del servicio educativo en la ciudad de Medellín.

Para cumplir con el objetivo de esta consultoría, se desarrollan dos modelos de diagnóstico como son el modelo de la matriz DOFA propuesto por Franklin Pareja y el modelo de I & D planteado por Philip Kotler. Adicionalmente se aplican entrevistas semiestructuradas a directivos del sector de la economía solidaria y de la educación en Medellín que permitan conocer si efectivamente se requiere de una propuesta educativa enfocada al sector de la solidaria y la recolección de la información mediante una encuesta aplicada a los clientes del programa a ofrecer

Dentro de los hallazgos, es importante resaltar que a pesar que el sector solidario en sus principios y filosofía consideran el proceso educativo como un factor importante, no existe actualmente en la ciudad de Medellín una entidad del mismo sector que se enfoque en la educación para el trabajo y que sea la principal fuente proveedora de recurso humano para las entidades de economía solidaria.

Igualmente, se debe hacer énfasis que la debilidad que presenta la Corporación es la falta de experiencia en la prestación del servicio educativo, lo que puede afectar directamente el desarrollo de su Unidad Estratégica de Capacitación, teniendo en cuenta que existe una gran competencia en la ciudad de Medellín y que la propuesta académica que quiere ofrecer La

Corporación es similar a uno ofrecido por el SENA, donde la educación es gratuita, lo que genera una desventaja en el momento de presentar su propuesta educativa.

Después de realizar los análisis respectivos se presenta una propuesta educativa a la Corporación Unioncoop denominada Programa Técnico Laboral en Servicios Financieros con Énfasis en Economía Solidaria.

El presupuesto para el desarrollo de la propuesta es de \$26.960.000 y el costo total de la consultoría fue de \$44.000.000.

## PARTE I

### 1. Introducción

A pesar de las tendencias económicas mundiales marcadas por el consumismo, la globalización y la apertura de mercados, el sector de la economía solidaria ha logrado ganar un espacio importante en la economía colombiana sin perder su filosofía y su enfoque social.

En Colombia las organizaciones solidarias son vigiladas y controladas por diferentes entes gubernamentales como la Superintendencias de Economía Solidaria, la Superintendencia Financiera y el Fogacoop, Por esta razón deben contar con un recurso humano idóneo, con una formación académica que le permita entender la dinámica del sector para seguir en su proceso de crecimiento y de generación de excedentes.

Debido a lo anterior la Corporación Unioncoop encuentra una oportunidad importante para la puesta en marcha de su unidad estratégica de capacitación, formando el recurso humano con las condiciones y perfiles que requieren las empresas solidarias.

La Corporación Unioncoop tiene su sede principal en la ciudad de Medellín y su radio de acción cubre el territorio nacional. Como empresa asociativa debe actuar en cumplimiento a sus objetivos y todo lo que dispongan sus estatutos, así como lo señala el artículo 636 del Código de Comercio.

En el momento, las entidades asociadas a Unioncoop y las usuarias de los servicios ofrecidos son cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas financieras. La Corporación tiene

como principal competencia directa a Coonfecoop (Confederación Colombiana de Cooperativas), entidad que por su tamaño y número de entidades adscritas cuenta con un mayor reconocimiento a nivel nacional.

Dentro del objeto social de Unioncoop se tienen cuatro líneas de negocio, tres de ellas ya desarrolladas y posicionadas dentro del sector solidario en Antioquia. La cuarta unidad de negocio es la de capacitación que aún está por desarrollarse.

Unioncoop busca que el desarrollo de su Unidad de Negocio esté orientado a la capacitación de una forma diferenciada, con estándares de calidad, con programas y procesos de formación novedosos, aplicables a cualquier sector de la economía, según sea la necesidad detectada en el mercado o con las características requeridas por una empresa o un sector específico de la economía.

Bajo estas condiciones la propuesta que se presenta por parte de las consultoras será una herramienta estratégica importante en la medida que le va a permitir a Unioncoop ofrecer un programa de educación para el trabajo que cumpla con las expectativas que las directivas del sector de la economía solidaria plantearon cuando fueron entrevistados.

## 2. La empresa

### 2.1 Actividad Económica

**Unioncoop** es una corporación constituida en el año 2005 en Medellín, su ámbito de operación es el territorio colombiano y puede tener proyección internacional en sus operaciones, está ubicada en la Ciudad de Medellín en la carrera 78B 49 – 80 Sector Estadio.

Como se indica en el informe de gestión del año 2015, Unioncoop es una institución de integración y sin ánimo de lucro, su finalidad es el desarrollo de complementariedades en los objetos sociales de las entidades asociadas (las fundadoras y las incorporadas posterior a la constitución) en materia de talento humano, bienes productos y servicios, educación y formación laboral, con el fin de materializar una integración social, económica, educativa y tecnológica en favor o beneficios de las mismas sus respectivos asociados y la comunidad en general.



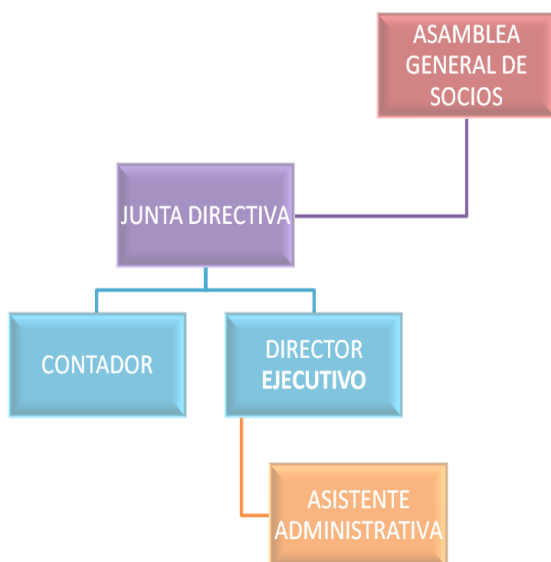
### 2.3 Estructura organizacional

En la actualidad Unioncoop es una corporación pequeña que está en un proceso de crecimiento y de fortalecimiento institucional.

Su estructura administrativa está compuesta de la siguiente forma:

- La Asamblea General de Socios integrada por ocho socios.
- La Junta Directiva integrada por 5 socios.
- El Director Ejecutivo quien depende de la Junta de Socios.
- El Contador que reporta directamente a la Junta de Socios.
- Un auxiliar administrativo.

Figura 1. Organigrama Unioncoop



Fuente elaboración propia

De acuerdo con esta estructura organizacional la asamblea general de socios como máximo estamento dentro de la Corporación es quien elige a la junta de socios y esta a su vez al director ejecutivo, así mismo los miembros de junta integran los diferentes comités administrativos como son el comité de educación, riesgos y financieros entre otros.

Por tratarse de una corporación que hasta ahora está en etapa de crecimiento, las decisiones están en cabeza de la junta de socios y a su vez el director ejecutivo es el encargado de ejecutar todo el proceso administrativo, financiero y comercial de la Corporación.

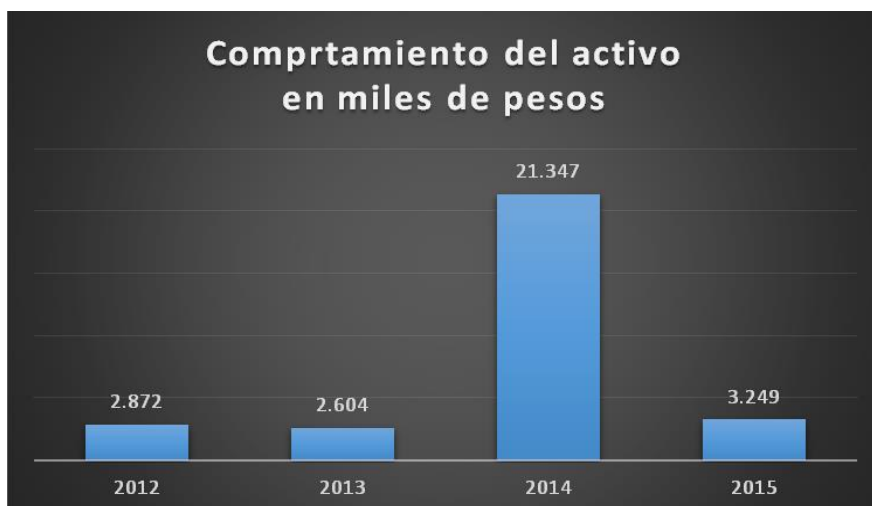
Los costos fijos de la nómina de la Corporación se refieren al pago de salarios y prestaciones sociales para el director ejecutivo de la Corporación y el auxiliar administrativo y en el caso del contador su contrato es por prestación de servicios.

## **2.3 Estructura financiera**

### **2.3.1 Activos.**

Durante los diez años, la Corporación ha venido creciendo en sus indicadores; en los últimos cuatro años se ha fortalecido la estructura financiera de UNIONCOOP lo que le permite a la entidad reflejar una mayor solidez y consolidación de sus resultados económicos como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Comportamiento del activo

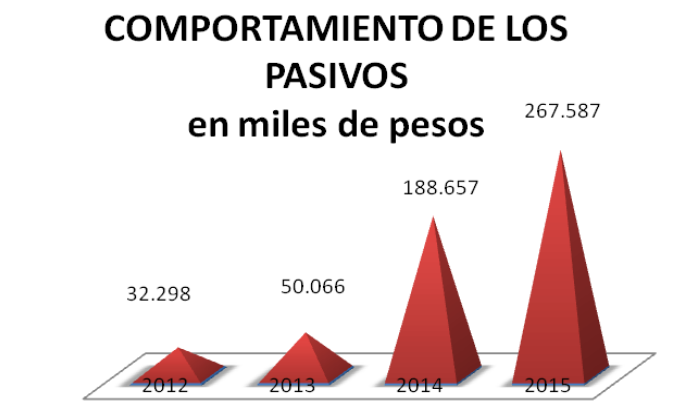


Fuente: Informe de Gestión Unioncoop, (2016) pag 17

### 2.3.2 Pasivos.

Los pasivos presentaron un incremento de \$78.930 millones que equivalen a un aumento del 41,83%, que corresponde en su mayor porcentaje a los dineros recibidos por el Fondo de Garantías Unioncoop, el cual demuestra la confianza que han tenido las cooperativas y fondos de empleados, durante el año 2015 como se puede observar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Comportamiento de los pasivos



Fuente: Informe de Gestión Unioncoop, (2016) pag.17

### 2.3.3 Patrimonio.

El patrimonio, está constituido principalmente por los aportes de las entidades socias y las reservas. Presentó un crecimiento del 19,80% respecto al año anterior. Ver gráfico 3.

Gráfico 3. Comportamiento del patrimonio



Fuente: Informe de Gestión Unioncoop, (2016) pag. 18

### 2.3.4 Excedentes.

Los excedentes presentaron una disminución de \$18.104.370 en comparación al año 2014, esto se debió a que en el 2015 se realizaron las adecuaciones de la nueva oficina de Unioncoop y la celebración de los 10 años de la Corporación como se puede ver en el gráfico 4.

Gráfico 4. Comportamiento de los excedentes



Fuente: Informe de Gestión Unioncoop, (2016) pag.19

### 2.3.5 Productos.

La Corporación Unioncoop divide su objeto social en cuatro unidades estratégicas de negocio así:

#### Previsión Social

La previsión social se enfoca en la prestación de servicios de seguros y de previsión social los cuales son intermediados a través de un intermediario de seguros.

#### Servicios Bancarios

Los servicios bancarios se ofrecen a través de la tarjeta debito con la intermediación de una entidad bancaria. Con este servicio las cooperativas asociadas pueden ofrecerle a sus asociados servicios bancarios más avanzados con unos menores costos.

### **Fondo de Garantías Crediticias Cooperativas**

La finalidad de este fondo es que la Cooperativa cuente con una bolsa que respalde los créditos que tengan esta garantía y que con el tiempo estos recursos actúen como la reserva técnica que permita tener su cartera en óptimas condiciones.

Cada una de estas unidades de negocio genera ingresos para la corporación y retorno cooperativo para cada una de las cooperativas asociadas usuarias de estos servicios.

Falta por ejecutar la Unidad Estratégica de Capacitación, para las directivos de Unioncoop la educación es un factor clave de éxito en todas las empresas y presentarle a la entidades solidarias una propuesta educativa que esté orientada al sector solidario se convierte en una opción muy atractiva para estas entidades, dado que cuando se vincule personal a sus empresas este ya tenga el conocimiento específico a cerca del sector.

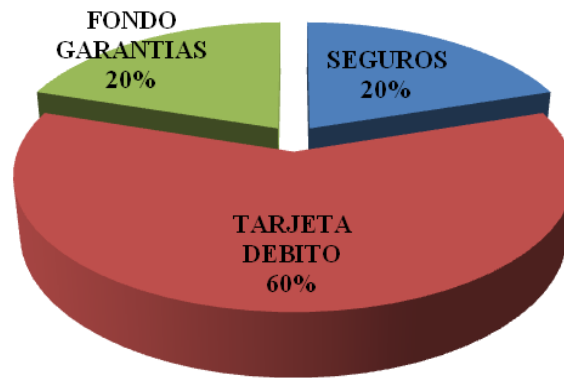
### **2.4 Clientes actuales**

En el año 2016 la Corporación Unioncoop está en una etapa de crecimiento, cuenta con 8 entidades afiliadas y 20 usuarias, la diferencia entre unas y otras está dada en el aporte social que hacen las entidades asociadas. Las usuarias se benefician al poder acceder a unos productos y servicios para sus asociados con unas tarifas muy diferenciales con respecto al mercado y las afiliadas a parte del acceso a los servicios con tarifas competitivas obtienen un retorno financiero de acuerdo a los excedentes generados en cada una de las unidades estratégicas de negocio de la corporación.

El foco actual de los negocios de la Corporación está centrado en la intermediación de productos para las Cooperativas financieras y de ahorro y crédito y los fondos de empleados y es

por esto que la mayor concentración de los ingresos está representado en la tarjeta debito generando el 60% de los ingresos totales como se puede observar en el gráfico 5.

Gráfico 5. Participación de los ingresos por unidad estratégica de Negocio



Fuente Elaboración propia

Para el año 2016, la Corporación está enfocando todos sus esfuerzos en la puesta en marcha de su unidad estratégica de educación como una nueva fuente generadora de ingresos y de crecimiento.

## 2.5 Aspectos legales

Unioncoop cumple con los todos los requerimientos de orden legal exigidos por la Gobernación de Antioquia quien es la encargada de ejercer la vigilancia y el control de las Corporaciones en Antioquia igualmente se lleva un control estricto en cuanto a los reportes y los pagos ante la DIAN y actualmente no se le conoce ningún proceso jurídico en contra.

## 2.6 Competencia

Actualmente, la competencia directa de Unioncoop es Confecoop Antioquia que es una asociación de carácter gremial que busca representar al sector solidario ante los entes gubernamentales y de control para proteger los derechos de las entidades del sector y de sus asociados.

Los principales ejes estratégicos de Confecoop son:

- Relación con organismos públicos y privados
- Plan de formación política
- Eventos gremiales
- Plan de formación política



### 3. Problemática

La Corporación Unioncoop desarrolla su objeto social en el sector de la económica solidaria, a través de la intermediación de servicios financieros y sociales para las cooperativas de ahorro y crédito que buscan ofrecer unos mejores servicios para sus asociados con unos costos mucho más bajos de los que ofrece el sector financiero.

Durante el año 2014 el sector solidario se destacó por ser un generador importante de empleo de acuerdo con la información de la Superintendencia de Economía Solidaria, en las entidades solidarias laboran 82.335 personas que atienden a un total de 5.777.271, siendo las zonas de Antioquia, Cundinamarca, la ciudad de Bogotá, Santander y el Valle del Cauca donde se presenta la mayor concentración de asociados y por consiguiente de empleados en las entidades solidarias.(Superintendencia de Economía Solidaria, Estadísticas , diciembre 2014).

Debido al tamaño del sector y al aporte que se hace a la economía colombiana, las entidades solidarias juegan un papel importante dentro del panorama económico del país, en el año 2014 los ingresos de este sector representaron el 4,9% PIB, esto se convierte en un reto para el sector y lo lleva a desarrollar productos y servicios innovadores y rentables que le permitan continuar creciendo y ser más competitivo, para esto se requiere de un recurso humano capacitado con conocimientos y perfiles específicos que entienda la dinámica del sector y del entorno económico mundial.

Partiendo de lo anterior, la Corporación Unioncoop encuentra una oportunidad importante para el desarrollo de su Unidad Estratégica de Capacitación, al poder ofrecer una propuesta educativa que se adapten a las necesidades propias del sector.

De acuerdo a lo expresado por algunos de los directivos del sector solidario existen ocasiones que les es difícil encontrar personas con el perfil específico para ciertos cargos, además manifiestan el tiempo y el costo que lleva el capacitar las personas cuando ingresan a trabajar en algunas entidades del sector solidario.

Adicionalmente, el sector solidario por su reglamentación debe destinar el 20% de sus excedentes para la educación formal. De acuerdo a los datos entregados por el ICETEX hasta el año 2015 se han destinados más de \$163.000 millones para educación y muchas de las entidades solidarias tienen en sus programas sociales beneficios como auxilios.

Por otro lado las cifras del El Ministerio de Educación Nacional muestran como los egresados de programas de educación técnica y tecnológica ingresan más rápido al mercado laboral. Las ocupaciones de nivel técnico y tecnológico aumentaron en 7.054 y 1.681 personas respectivamente, con crecimientos del 27% y 6% en comparación con el año 2012. (Estadísticas Ministerio de Educación Nacional)

Basados en lo anterior, la Corporación Unioncoop busca tener una propuesta educativa que sea atractiva tanto para las personas que deseen capacitarse para trabajar en empresas solidarias como para los directivos del sector que encuentren un recurso humano capacitado que reúna el perfil que ellos requieren para que trabajen en sus empresas.

El objetivo de esta consultoría es dar respuesta a la inquietud que tienen los directivos de UNIONCOO sobre ¿Cuál debe ser la propuesta educativa para que Unioncoop ponga en marcha su unidad estratégica de capacitación?

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo General

Presentar una propuesta educativa para la Unidad Estratégica de Capacitación de la Corporación Unioncoop en el año 2016, que le permita a la Corporación en un mediano plazo un posicionamiento y una diferenciación dentro de las corporaciones y organismos que agremian a las entidades solidarias en Colombia.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las características que la propuesta educativa debe contener para ser un programa innovador.
- Definir el público objetivo al que se debe dirigir la propuesta educativa.
- Presentar una propuesta de mercadeo para la promoción y socialización de la propuesta educativa.
- Presentar un estado de resultados que permita determinar los requerimientos financieros para poner en marcha la propuesta educativa.
- Socializar la propuesta educativa con la Junta Directiva de la Corporación Unioncoop.

## 5. Marco de Referencia

### 5.1 Marco Conceptual

El movimiento cooperativo surge a partir de una huelga de los trabajadores de la industria textil en Rochdale Inglaterra en el año 1844, a partir de esto se constituye una empresa llamada "Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale", los fundamentos y principios bajo los cuales se creó esta empresa son los que dan fundamento la economía solidaria. Estos principios son: adhesión abierta y voluntaria, gestión democrática de sus asociados, participación económica de sus asociados, autonomía e independencia, educación, participación e información, cooperación, compromiso con la comunidad. (Creafam,2014)

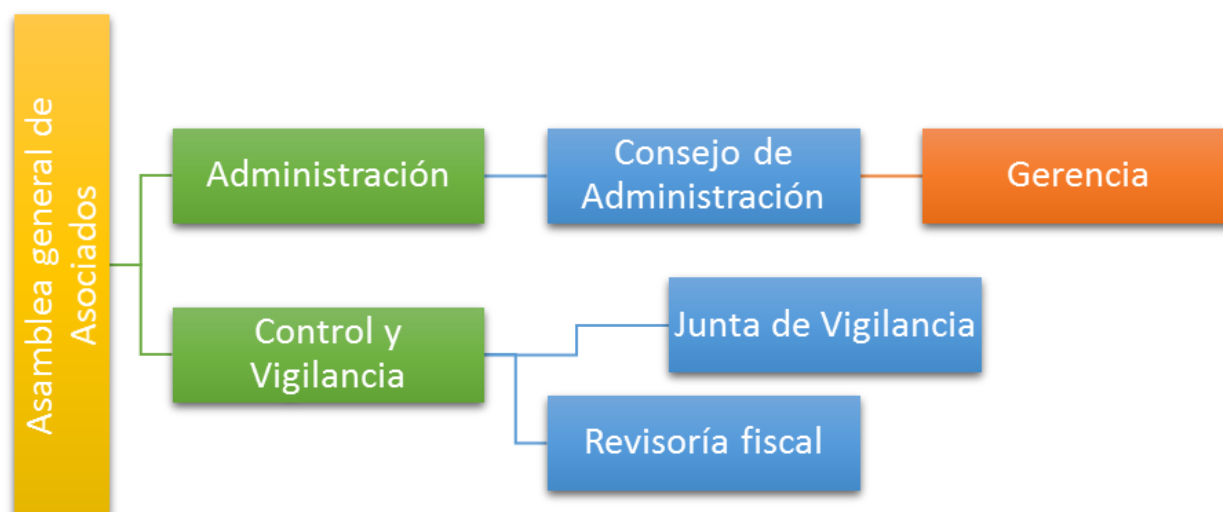
Figura 2. Principios básicos del Cooperativismo.



Fuente: elaboración propia

La superintendencia de economía solidaria en su Concepto No. 011121 del 29 de abril de 2003 determina que la administración de las cooperativas será responsabilidad de la asamblea general, el consejo de administración y el gerente como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Estructura Administrativa de las entidades Cooperativas



Fuente: elaboración propia

En Colombia las entidades del sector de la economía solidaria están reglamentadas bajo la ley 79 de 1988 (Congreso de Colombia, 1988) legislación cooperativa que busca entregarle a las entidades del sector un marco propicio para su desarrollo, estableciendo entre otros un régimen económico que obliga a que estas empresas del sector solidario a destinar un 20% de sus excedentes para el fondo de educación.

Luego en el año 2004, El Gobierno Nacional a través del Decreto 2880 de 2004 inversión en educación formal estableció en su artículo 1°, (Ministerio de Educación) que para ser sujetos

de la exención sobre el impuesto a la renta dispuesta en el artículo 8° de la Ley 863 de 2003, respecto de los recursos generados en la vigencia fiscal 2004 y siguientes, las instituciones del sector solidario deberán invertir en educación formal una suma igual o superior al 20% del excedente del ejercicio de cada año (Decreto 2880 de 2004 artículo 1.)

Con esta reglamentación se soporta el proceso de educación como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, empleados y la sociedad en general que deben tener todas las entidades del sector de la economía solidaria.

### **5.1.1 Posición del Gobierno actual frente al sector Solidario.**

Dentro del plan de Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos Calderón, se creó una unidad llamada “Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias” que tiene como objetivo dirigir, adoptar, coordinar y ejecutar programas y proyectos para la promoción, planeación, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias en Colombia, (Ministerio del Trabajo, 2012).

Esta unidad se orientó al desarrollo de siete proyectos específicos planteados en dicho plan; estos proyectos son:

- Fomentar y fortalecer el sector solidario en Colombia
- Aplicar nuevas tecnologías de información
- Realizar la divulgación y prensa del Sector solidario
- Crear herramientas de Educación Solidaria
- Consolidar las estadísticas del Sector en Colombia

- Administrar y desarrollar, valorar y clasificar los archivos

En la ejecución de este proyecto se viene desarrollando diferentes actividades que contribuyen al cumplimiento de todos los objetivos planteados. Es un proyecto que se aplica a cada una de las regiones del país, y su objetivo general se enfoca en el fortalecimiento del sector solidario a través de la promoción de la cultura solidaria y de la asociatividad, con el fin de posicionarlo como un modelo alternativo de desarrollo para Colombia. (Ministerio del trabajo, 2012).

Todas las actividades de fomento y fortalecimiento se enfocan en mejorar la competitividad y la productividad del sector.

### **5.1.2 Comportamiento del sector Cooperativo en Colombia.**

En Colombia el sector cooperativo viene mostrando crecimiento y estabilidad. El año 2014 fue un año marcado por los retos que afrontaron las entidades cooperativas en materia contable y tributaria, todo esto generado por las NIIF (Coofecoop, 2014)

El sector solidario es un generador importante de empleo, de acuerdo a la información de la Superintendencia de Economía Solidaria en estas entidades laboran 82.335 personas que atienden a un total de 5.777.271, siendo Antioquia, Cundinamarca, la ciudad de Bogotá, Santander y el Valle del Cauca las zonas en donde se presenta la mayor concentración de asociados y por consiguiente de empleados en las entidades solidarias.(Superintendencia de Economía Solidaria, 2014)



### 5.1.3 La educación en el sector solidario.

El principio de educación y participación se constituye en uno de los pilares más importantes del proceso de autogestión y solidaridad como estrategia fundamental para que el proceso solidario funcione como un elemento capaz de forjar el desarrollo y la transformación de las empresas que basan su filosofía y su razón de ser en los principios solidarios. (Cooperativa Creafam, 2014)

La educación cooperativa es el principio fundamental del modelo de gestión de la economía solidaria. Es a través de la educación y la formación que se puede direccionar y gestionar un modelo donde el equilibrio de las actividades sociales y económicas permitan la generación de excedentes y el crecimiento en las organizaciones solidarias (Ascoop, Boletín informativo, 2014, p.5)

A nivel mundial los grandes grupos cooperativos han forjado el crecimiento y fortalecimiento de asociados, directivos y empleados basados en la educación. Como referente esta el Grupo Mondragon en España donde nace la Eskola Politeknikoa (hoy Mondragon unibersitatea) ésta se crea como una alternativa de solución de problemas y educación de una sociedad.

En el de 2do Encuentro Nacional de Pedagogía, Gonzalo Perez, Cooperativista Anioqueño, hace una ponencia donde hace énfasis en el hecho de que la educación se considera una herramienta fundamental para que se puedan alcanzar todos los objetivos propuestos para el sector y es considerada como el eje principal dentro de las herramientas administrativas de la economía solidaria. (Perez, 2008)

El Licenciado en economía Luis Razzeto, plantea que uno de los mayores retos que tiene la economía solidaria es hacer parte de la transformación de la sociedad actual, pero para esto se requiere de un sector fuerte, sólido y visionario, y para lograrlo se hace necesario entregar a las personas que forman el sector herramientas que les permitan tomar conciencia de la realidad propia de la sociedad y que a su vez estas sean reflejadas en la toma de decisiones que favorezcan el colectivo y no los intereses personales o que el beneficio sea para unos pocos como sucede en los otros sectores de la economía. (Razzeto, 1996, p.6)

El sector de solidario debe superar los modelos de educación oficial que están basados en modelos de producción industrial. La educación en el sector cooperativo debe ir en una dirección contraria, de forma que sus integrantes desarrollen modelos de pensamientos creativos que les permitan producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad, es decir que siempre el modelo de economía solidaria encaje adecuadamente de acuerdo a su praxis y a su filosofía (Razzeto, 1996, p.10)

Partiendo de las condiciones específicas basadas en filosofía, principios, legislación, entre otros, la educación para el sector de la economía solidaria debe autogestionarse con el objetivo de que las destrezas adquiridas se conviertan en un estilo de vida personal y corporativo de todas las personas que intervienen en los procesos de las organizaciones solidarias (directivos, empleados y asociados).

En su ponencia Gonzalo Pérez sostiene que la dinámica de la educación en el sector de la economía solidaria debe innovarse sin perder su esencia. Esta debe estar orientada a adquirir las destrezas necesarias para dar respuesta a los cambios y los retos que el entorno plantea para las organizaciones solidarias; la meta es ser un sector diferenciado, sin embargo, para lograrlo

debe construirse espacios para la educación moderna y fundamentada en toda la filosofía del sector

La educación de los empleados, directivos y asociados del sector de la economía solidaria debe ser vista como un ahorro en abusos, ahorro en errores, ahorro en tiempo, ahorro en insumos, ahorro en consultas, ahorro en errores en calidad y eficiencia, ahorro en consecuencias no deseadas e inconvenientes para cada persona, cada familia, para las cooperativas, para los usuarios, para terceros y para la comunidad en general. (Pérez, 2008)

Como conclusión puede decirse que no puede haber una empresa solidaria si sus asociados, empleados y dirigentes no están preparados en conocimientos, herramientas y habilidades propias del sector de la economía solidaria.

#### **5.1.4 La Educación en Colombia.**

La Constitución Política de 1991 consagra el derecho a la educación y lo reconoce como un servicio público que puede ser prestado por particulares o por el estado. Posteriormente, se aprueba la ley 30 de 1992 que enmarca todo el proceso de educación en Colombia en la norma quedan establecidos los objetivos y principios de la educación superior, se hace la clasificación de los programas académicos y se clasifican las instituciones de educación en públicas y privadas de acuerdo a unas características propias de cada una de ellas, como técnicas profesionales, instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias, tecnológicas y universidades. (Banco de la Republica, 2014, P.8)

En la ley 30 de 1992, se cataloga el sistema de educación superior al nivel de pregrado en tres niveles de formación, el técnico, tecnológico y el profesional, estos programas son ofrecidos

por instituciones, universidades o escuelas tecnológicas. Actualmente en Colombia, la mayoría de los programas son ofrecidos de forma presencial y en algunos casos se ofrecen a distancia.

Posteriormente, y bajo el marco de la Ley 1064 de 2006, el Gobierno Nacional establece toda la normatividad asociada a un nuevo concepto en educación que es la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, norma en la cual queda establecido que esta modalidad en educación hace parte del servicio público de educación y no puede ser discriminado. Es por esto que el ICETEX y todas las entidades públicas que ofrezcan créditos educativos y las entidades del Estado que ofrezcan créditos para proyectos productivos o creación de empresas deben dar igual tratamiento a la asignación de recursos y beneficios a los estudiantes de las Instituciones de Educación para el Trabajo debidamente acreditadas.

#### **5.1.5 Antecedentes de la educación para el trabajo en Colombia.**

La educación es considerada como pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país y principal factor de competitividad. Las exigencias que se presentan al sector productivo le generan nuevas demandas al sistema educativo para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional. (Ministerio de Educación Nacional, 2009. p 11)

El Estado, consciente de su responsabilidad con la educación y la formación laboral del recurso humano, le asignó al SENA la responsabilidad de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que articula toda la oferta del país pública y privada, de

la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano) con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano. (Ministerio de Educación nacional, 2009, p.11)

De esta manera se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo que garantice mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas. (Ministerio de Educación nacional, 2009, p.11)

El SNFT (Sistema Nacional de Formación para el Trabajo) es la estructura que permite articular la oferta de formación para el trabajo, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país. (Ministerio de Educación nacional, 2009, p.12)

El SNFT se conformó mediante el Documento CONPES 2945 de 1997 y se complementó mediante el Documento CONPES 081 de 2004, sus componentes son:

1. Acreditación de entidades y programas, el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad.
2. Certificación de competencias laborales, la puesta en marcha de servicio de certificación de las competencias de los trabajadores.

En Colombia, según datos del Ministerio de Educación la oferta de formación para el trabajo en está conformada por 2.700 establecimientos de educación media, 328 instituciones educativas de carácter superior (112 universidades y 99 instituciones universitarias, 66 tecnológicas y 51 técnicas profesionales) y el Sena, con 114 centros y alianzas suscritas con

administraciones municipales, gremios, grupos de empresas e instituciones de educación media. Adicionalmente, existen también cerca de 2.858 entidades de educación para el trabajo formal, que expiden certificados de aptitud ocupacional sin validez académica, y grandes empresas con dependencias para capacitar a sus propios trabajadores. (Informe de entidades de educación para el trabajo, Ministerio de Educación Nacional, 2013, pag.10)

#### **5.1.6 Programas de formación laboral.**

Los programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.

Para ser registrado el programa debe tener una duración mínima de seiscientas (600) horas. Al menos el cincuenta por ciento (50%) de la duración del programa debe corresponder a formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia. (Decreto 2888 2007, capítulo III, art.11)

#### **5.1.7 Programas de formación académica.**

Los programas de formación académica tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la

educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional. Para ser registrados, estos programas deben tener una duración mínima de ciento sesenta (160) horas. (Decreto 2888 2007, capítulo III, art.11)

### 5.1.8 Cobertura en Educación

En los últimos 20 años el número de estudiantes matriculados en pregrado pasó de 487.448 en el año 1990 a 2.010.366 al año 2014, lo que ha significado una ampliación de cupos cercana al 278% (ver tabla 1). Sin embargo, es importante resaltar que parte de este crecimiento se ha presentado por la apertura de nuevos cupos y nuevas coberturas en el SENA

El acceso a la educación a través del SENA es gratuito y para las Instituciones de Educación Superior en Colombia esto se considera desleal en el nivel de Técnicos y Tecnológicos; dado que la gratuidad del sistema promueve la oferta y la demanda, menoscaba los esfuerzos de las otras Instituciones de Educación Superior en Banco los programas similares a los ofrecidos por el SENA. (Informe Nacional de competitividad 2013-2014 p.6)

Tabla 1. Matrículas en Colombia

Año	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Matrícula en Pregrado</b>	1.587.760	1.762.613	1.839.233	1.983.386	2.010.366
<b>Población 17 - 21 años</b>	4.284.916	4.319.415	4.342.603	4.354.649	4.356.453
<b>Tasa de Cobertura</b>	37,10%	40,80%	42,40%	45,50%	46,10%

Fuente: Banco de la República 2014

En cuanto a los programas de educación superior, registraron 2.138.185 estudiantes en el año 2014, de los cuales 2.010.366 estaban matriculados en pregrado y 127.429 en programas de posgrado, en cuanto al nivel de formación académica 90.027 estudiantes (4,2%) estaban en el nivel técnico profesional, 600.329 (28.1%) en el tecnológico, 1.320.010 (61.7%) en el nivel universitario. (Ministerio de Educación Nacional, Estadísticas de Educación Superior, noviembre 2014) ver tabla 2 y gráfico 6.

Tabla 2. Tasa de Cobertura por tipo de educación

Nivel de Formación	2010	2011	2012	2013	2014
Técnica Profesional	92.941	82.347	78.901	83.575	90.027
Tecnológica	449.686	520.754	539.507	603.688	600.329
Universitaria	1.045.133	1.159.512	1.220.825	1.296.123	1.320.010
Especialización	60.116	80.429	83.388	82.550	77.462
Maestría	23.819	30.360	32.745	39.488	45.710
Doctorado	2.326	2.920	3.063	3.800	4.257
Sin Información					390
<b>Total</b>	<b>1.674.021</b>	<b>1.876.322</b>	<b>1.958.429</b>	<b>2.109.224</b>	<b>2.138.185</b>

Fuente: Estadísticas Educación Superior, Ministerio De Educación Nacional, noviembre 2014,p 1

Gráfico 6. Matricula en Instituciones Educación según nivel de formación 2014



Fuente: Estadísticas Educación Superior, Ministerio De Educación Nacional, noviembre 2014 p1



De otro lado, la matrícula en las universidades públicas y privadas aumentó el número de estudiantes matriculados entre los años 2010 y 2014 al pasar de 1.674.021 a 2.138.185 como se visualiza en la tabla 3.

Tabla 3. Aumento de matriculas

Sector	2010	2011	2012	2013	2014*
Pública	927.295	1.012.456	1.045.980	1.106.244	1.113.604
Privada	746.726	863.866	912.449	1.002.980	1.024.581
<b>Total</b>	<b>1.674.021</b>	<b>1.876.322</b>	<b>1.958.429</b>	<b>2.109.224</b>	<b>2.138.185</b>
Participación	2010	2011	2012	2013	2014*
Matrícula pública	55,40%	54,00%	53,40%	52,40%	52,10%
Matrícula privada	44,60%	46,00%	46,60%	47,60%	47,90%

Fuente: Estadísticas Educación Superior, Ministerio De Educación Nacional, noviembre 2014 p.1

### 5.1.9 Ventajas de la Formación Técnica y Tecnológica en Colombia.

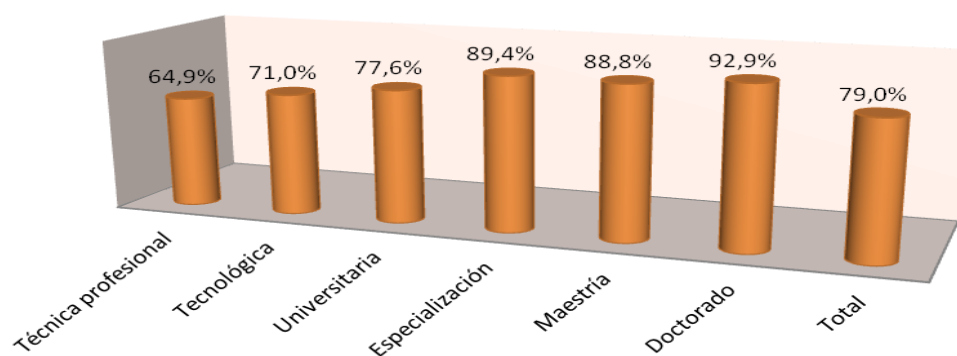
Los estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas tienen algunas ventajas sobre los que estudian carreras universitarias el tiempo de duración del programa, la flexibilidad en la formación, el retorno de la inversión y el hecho de que su formación sea en áreas específicas de la economía hace que su ingreso al mercado laboral sea mucho más rápido.

En la mayoría de los países industrializados existen más personas formadas en competencias laborales que profesionales, dado que este tipo de formación es clave para el desarrollo de un país.

En Colombia, existen más de 1.5 millones de personas en formación para el trabajo. Este tipo de formación es proveniente en muchos casos de las mismas empresas que requieren que las personas se capaciten en habilidades específicas. (Ministerio de Educación Nacional, 2014).

El gobierno del presidente Juan Manuel Santos Calderón, en coordinación con el Ministerio de trabajo, viene realizando una labor con las instituciones de educación superior orientada a establecer alianzas estratégicas con sectores productivos, gobiernos locales y organizaciones sociales para fortalecer la educación técnica y tecnológica en el país. Esta apuesta del Gobierno Nacional aún no alcanza el nivel esperado, dado que los procesos para la acreditación de los programas académicos son muy demorados y requieren de un tramitología amplia para lograr su registro calificado en los programas de formación laboral.

Gráfico 7. % de graduados vinculados al sector de la economía formal

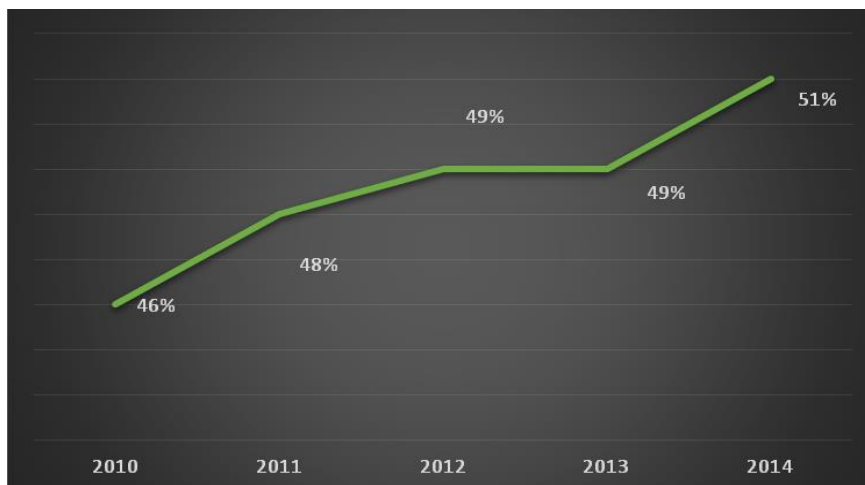


Fuente: Estadísticas Banco de la 2014

### 5.1.10 Costos promedios de la educación en Colombia.

Aunque en Colombia se sigue avanzando en la cobertura en educación superior, sigue siendo un obstáculo para el acceso los altos costos, de acuerdo con el Ministerio de Educación el 51% graduados provienen de hogares con ingresos mensuales por debajo de 2SMML, que para el año 2014 se ubicó en \$616.000.

Gráfico 8. % de Estudiantes con ingresos inferiores a 2SMMLV



Fuente: Estadísticas Educación Superior, Ministerio De Educación Nacional, noviembre 2014

Esto muestra porque muchos de los estudiantes en Colombia optan por la educación tecnológica, técnica o formación para el trabajo, dado que de esta manera pueden acceder de una forma más fácil al mercado laboral.

De acuerdo con los datos del Ministerio de Educación Nacional en el año 2014, mientras que el costo de un semestre en una universidad pública podría estar en un promedio de \$1.317.774, en una universidad privada el valor estaba en un promedio de \$2.725.281, es decir, un 107% mas.

Situación similar se presenta con las de las carreras técnicas mientras que la matrícula para una técnica en una institución de educación pública estaba en \$595.371, en una institución de carácter privado podría alcanzar el valor de \$1.567.458, es decir un 163% mas, y es el mismo comportamiento para todas las ramas de la educación superior como se puede visualizar en la siguiente tabla

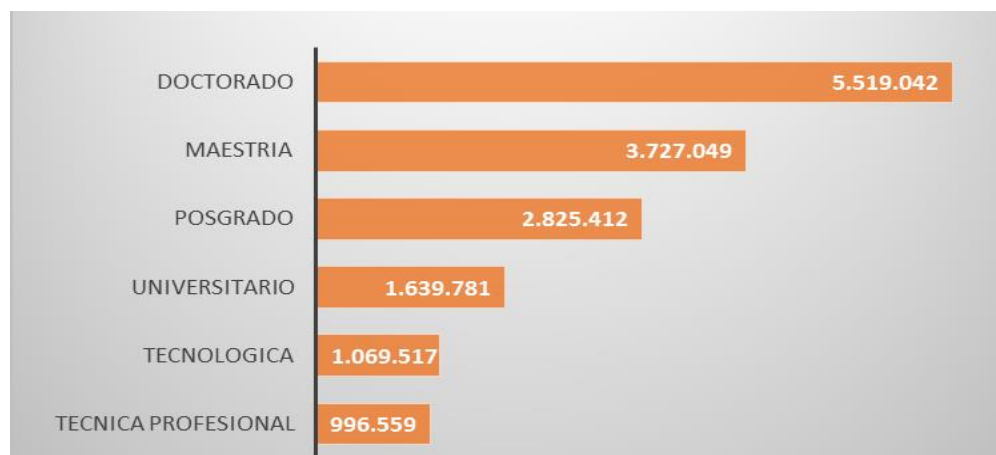
Tabla 4. Promedio de valores de matrícula para estudiantes de primer curso

CARÁCTER	NIVEL DE FORMACIÓN	PÚBLICAS	PRIVADAS	VARIACIÓN
Institución Técnica Profesional	Técnica profesional	\$ 595.371	1.567.458,0	163%
	Tecnológica	\$ 701.622	1.373.780,0	96%
	Universitaria	\$ 888.888	1.913.429,0	115%
Institución Tecnológica	Técnica profesional	\$ 756.331	\$ 1.139.564	51%
	Tecnológica	\$ 688.421	\$ 1.447.792	110%
	Universitaria	\$ 887.000	\$ 1.056.594	19%
Institución Universitaria	Técnica profesional	\$ 741.276	\$ 1.274.830	72%
	Tecnológica	\$ 829.566	\$ 1.642.142	98%
	Universitaria	\$ 1.317.774	\$ 2.725.281	107%
	Especialización	\$ 3.295.059	\$ 5.385.737	63%
	Maestría	\$ 3.757.250	\$ 6.299.074	68%
Universidad	Técnica profesional	\$ 442.298	\$ 1.351.009	205%
	Tecnológica	\$ 546.280	\$ 1.808.133	231%
	Universitaria	\$ 638.614	\$ 4.268.136	568%
	Especialización	\$ 4.694.793	\$ 7.040.318	50%
	Maestría	\$ 4.009.608	\$ 7.591.000	89%
	Doctorado	\$ 4.697.261	\$ 12.399.480	164%

Fuente: SNIES Ministerio de Educación Nacional Diciembre de 2014 p 4

Un factor importante a evaluar es la escala salarial que tienen los recién graduados en Colombia. Mientras que una persona con un título en un carrera técnica su salario promedio puede estar en \$996.559, un profesional universitario puede empezar a devengar un salario de \$1.639.381, esto también se constituye en un factor importante de análisis dado que los empresarios en Colombia, prefieren la vinculación de personas técnicas o tecnológicas por su formación en áreas específicos y por el nivel salarial.

Gráfico 9. Escalas salariales en Colombia por nivel de formación



Fuente: SNIES Ministerio de Educación Nacional Diciembre de 2014 P 3

De otro lado, en lo referente a la calidad de la educación en Colombia, solo el 5% de los programas académicos están acreditados en alta calidad y en las escalas mundiales son pocas las universidades del país que figuran con estándares de calidad. En los años 2013-2014 solo 3 universidades colombianas figuraron en el ranking de 500 universidades a nivel mundial, la más bien ubicada estuvo en el lugar 271; esto sin contar que los puntajes de estas universidades son poco alentadoras teniendo en cuenta que el promedio estaba en el 39,1 sobre 100, muy por debajo de países como Brasil, Malasia y Corea del sur.

Por otro lado, la calidad de la formación para el trabajo y desarrollo humano (FTDH) es más compleja. En Colombia, todavía no existe un sistema de aseguramiento de la calidad que integre este esquema de capacitación y formación. Además, los permisos para las instituciones que ofrecen estas opciones están en manos de las secretarías de educación, lo que dificulta el proceso de vigilancia y control de estos establecimientos. De acuerdo a cifras del Banco Interamericano de Desarrollo en Colombia se invierte un 4,1% del PIB en educación para el trabajo, y su productividad laboral sigue siendo muy baja. (Informe Nacional de Competitividad 2013-2014, pag. 30).

## 5.2 Marco Legal o Jurídico

Las entidades de educación para el trabajo están regidas por el Decreto 4904 del Ministerio de Educación Nacional, mediante el cual se reglamenta la creación, organización de las entidades que ofrezcan servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal y establecer los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y de desarrollo humano. (Decreto 4904, 2009)

## 5.3 Marco Teórico

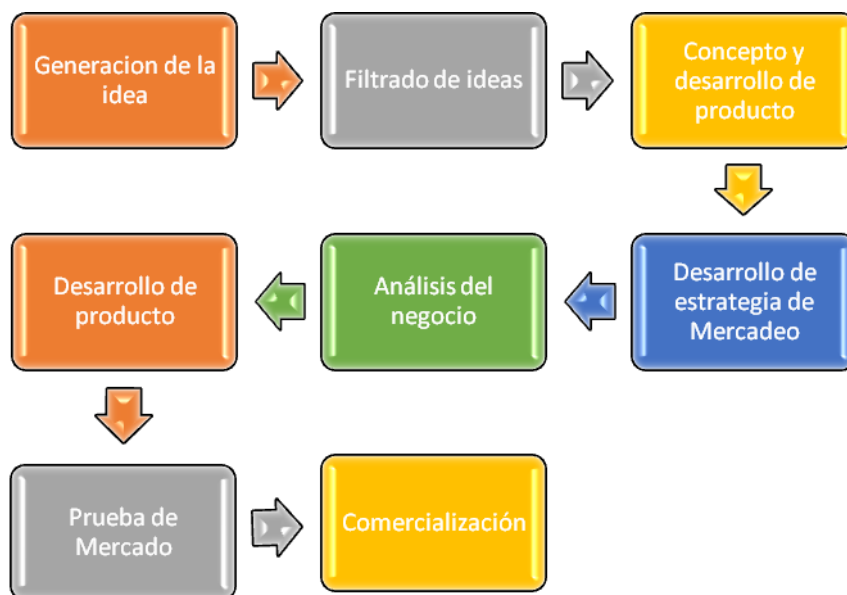
**La presente propuesta** se fundamenta en el modelo de desarrollo y creación de producto propuesto por Philip Kotler y Gary Armstrong 2013

El desarrollo de nuevos productos debe hacer parte de los procesos estratégicos del negocio enfocados en el I & D (investigación y desarrollo) y puede partir de dos enfoques, el primero a partir de un producto ya existente y al cual se le pueden hacer variaciones o mejoras y el segundo a partir de la creación de un producto totalmente nuevo.

El diseño de productos hace referencia a todas las condiciones y características que determinan cómo se ve, se siente y funciona un producto desde el punto de vista del consumidor, es decir son los atributos, el rendimiento, durabilidad, fiabilidad y estilo de cada producto. (Kotler, Armstrong, 2013)

Para el diseño de nuevos productos se desarrolla un proceso paso a paso que permite ir realizando una validación de cada uno de ellos y muestra de forma más clara la viabilidad o no del producto en el mercado, como se puede ver en la figura 4. (Kotler, Armstrong, 2013)

Figura 4. Modelo de desarrollo y creación de nuevos productos



Fuente: Philip Kotler Armstrong, G. & Kotler, P. (2012) p.289

### 5.3.1 Generación de la idea.

Para desarrollar nuevos productos es indispensable el objetivo corporativo que se pretende alcanzar. Objetivos como incremento de ventas, penetración del mercado o un mayor flujo de ingresos entre otros. Sumado a esto se debe tomar la decisión si se trabaja con un producto nuevo o con uno ya existente.

Para la generación de las ideas es indispensable conocer las necesidades y conductas del mercado objetivo y por eso es necesario utilizar diferentes métodos como: relación de atributos, identificación de necesidades, tormenta de ideas, análisis morfológico entre otros.

Las fuentes para la generación de ideas pueden ser internas o externas, como clientes, científicos, competidores, personal de ventas, miembros del canal de distribución y alta gerencia.

### 5.3.2 Técnicas para la Generación de Ideas.

**Relación de atributos:** en este paso se parte de un producto ya existente. Debe hacerse una relación de los atributos del producto. Posteriormente se debe modificar cada uno de ellos, buscando la generación de un producto nuevo.

**Relaciones forzadas:** se considera la relación con el resto, es decir se combina el producto existe con los productos que resultan después de realizar la relación y combinación de atributos del producto, para lograr obtener unos nuevos productos.

**Análisis morfológico:** Es el desarrollo de matriz, en la cual se examina las dimensiones estructurales de un problema y las relaciones entre ellas

**Identificación de necesidades y problemas:** Se investiga a los consumidores, se parte del conocimiento que se tiene de su mercado actual y del mercado potencial, del conocimiento de sus gustos, preferencias y necesidades y así generar la creación de un nuevo producto.

**Tormenta de ideas:** Es método se respetan los cuatro principios fundamentales como son espontaneidad, no se permiten críticas, se estimula la cantidad y la combinación y generación de ideas.

**Sinética:** También conocida como técnica del desarrollo del pensamiento creativo Gordon 1961 la describe como una “estrategia para el desarrollo del pensamiento y solución de



problemas a través del uso de las metáforas”, para el caso del Marketing se aborda el problema en forma amplia, y el grupo que lo aborda no tiene idea del problema específico

### **5.3.3 Filtrado de ideas.**

En esta paso se realiza la selección de las ideas planteadas anteriormente. Se descartan las ideas que no cumplen con lo plantado al buscar el desarrollo de un nuevo producto y se dejan las ideas que se ajustan al objetivo corporativo de la empresa.

### **5.3.4 clasificación de ideas**

Las ideas de los nuevos productos se deben presentar a las áreas o personas encargadas de la selección final. Se debe sustentar el mercado potencial, precio, costo y rentabilidad del producto. Posteriormente estas variables se cruzan con un conjunto de criterios administrativos que permiten validar si el producto puede cumplir el objetivo corporativo planteado para los nuevos productos.

### **5.3.5 Concepto y prueba de producto.**

Este paso tiene como objetivo realizar una valoración del concepto inicial del producto. Se determina el público objetivo, las características del producto, ocasión de uso y todo esto se debe hacer en forma de preguntas que arrojan diferentes conceptos.

### 5.3.6 Estrategia de Marketing.

En este paso se lleva a cabo la planeación de toda la mezcla de mercadeo, la mezcla de marketing, incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos. Aparte las cuatro P producto, precio, plaza, la promoción, se incluyen otras variables importantes como relaciones públicas y ventas, entre otros. (Armstrong, kotler 2012)

**Producto:** Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, puede ser tangible o intangible. Es todo lo que se puede comercializar.

**Precio:** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio. El precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Es uno de los factores más importantes de decisión de los compradores, es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos. (Armstrong, kotler 2013)

**Plaza:** Es donde se va a ofrecer o vender el bien o servicio. Para que la venta de un producto esté acorde con las políticas de determinada compañía, es muy importante determinar la ubicación de la plaza, la cobertura que se vaya a tener, los inventarios que se vayan a manejar y el transporte que se necesite para el correcto tráfico del producto a ofrecer, esto determinado por las necesidades propias de cada compañía.

**Publicidad.** Es cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

La administración del marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad: seleccionar los objetivos de publicidad, establecer el presupuesto de

publicidad, desarrollar la estrategia de publicidad (decisiones de mensajes, decisiones de medios de comunicación.) y evaluar las campañas para esta. (Armstrong, kotler 2013)

**Promoción.** Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Es la manera de cómo se estimula la demanda para consumir un bien o un servicio. Para ello, el mercadeo utiliza la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las ventas, el merchandising y la marca.

**Relaciones Públicas.** Es la forma como una empresa se dirige a sus grupos de interés para comunicar e influir de manera positiva sobre estos (Castillo,2010)

**Promoción de ventas.** Son todas las acciones realizadas tendientes a estimular la compra de un producto o servicio. Normalmente se le adiciona al producto un mundo imaginario (regalos, viajes, sorteos) que buscan captar el interés del cliente y llevan a la adhesión del comprador hacia el producto. (Liderazgo y mercadeo.com, 2010)

**Ventas:** La American Marketing Asociación define la venta como el proceso en el cual las necesidades de un consumidor son satisfechas por el vendedor a cambio de un beneficio mutuo. (Concepto de Ventas, Universidad de Pamplona2010)

**Marca** Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de la competencia. Es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores de manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios. (Kotler, 2013).

**Empaque:** Es el medio utilizado para proteger, promocionar, transportar y o identificar un producto. (Concepto de Ventas, Universidad de Pamplona2010)

### **5.3.7 Análisis del Negocio.**

Este es el proceso estratégico del desarrollo del nuevo producto, en este paso queda determinada la forma como se logra el objetivo planteado con el nuevo producto, Mercado objetivo, porcentaje de ventas, penetración del mercado y la rentabilidad esperada.

### **5.3.8 Desarrollo de producto.**

El desarrollo del producto entrega una o más versiones físicas del concepto con el fin de encontrar la que más se acerque a la declaración del producto y del concepto inicial.

### **5.3.9 Pruebas de Mercado.**

Cuando se realizan pruebas de mercado se busca conocer cómo reaccionan los clientes y los distribuidores frente al producto. De acuerdo al tipo de producto se pueden desarrollar diferentes pruebas de mercado.

En este paso del proceso, se busca conocer de primera mano la forma cómo el mercado reacciona frente al producto ya constituido, con sus atributos inicialmente incluidos en el desarrollo del nuevo producto.

### **5.3.10 Comercialización.**

Se pone en marcha la fase de colocar el producto en el mercado, es decir el momento del ingreso al mercado, los lugares donde se inicia con la comercialización y la población inicial con la que se comienza el proceso de la venta del producto.

## PARTE II

### 6. Marco Metodológico

De acuerdo con la oferta presentada a la Corporación Unioncoop por las consultoras, se aplicaron en esta consultoría, los modelos propuestos para profundizar en el diagnóstico y presentar una propuesta de producto para la Unidad Estratégica de Capacitación de la Corporación.

Los modelos propuestos para el diagnóstico y la propuesta del producto fueron La Matriz Dofa propuesta por Ruben Pareja y el modelo propuesto por Philip Kotler para I & D +i (investigación y desarrollo más innovación) que incluye la aplicación de unas encuestas dirigida a los clientes potenciales.

Igualmente se realiza una entrevista semiestructurada que se aplicó a algunos directivos del sector solidario y del sector de la educación en Medellín,

#### 6.1 Matriz DOFA

El método DOFA, es un análisis orientado a la identificación de variables que permiten establecer las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y las oportunidades de una organización. Es importante tener claro qué hay que distinguir que cuando se habla de debilidades y fortalezas nos referimos al contexto interno de la organización, mientras que las

oportunidades y amenazas están relacionadas con el contexto externo sobre el cual no se tiene ningún control. (Pareja, 2012).

## 6.2 Modelo de I & D Philip Kotler

Cuando una empresa decide crear un producto lo hace partiendo de su enfoque estratégico y operativo, de forma que este le permita enfrentar los cambios que exige el entorno en el que desarrolla su actividad económica. Cuando una empresa es competitiva e innovadora mejora sus niveles de ingresos.

Kotler (2013) determina que para la supervivencia de las empresas en el mercado, es necesario el desarrollo de nuevos productos, adquirir productos existentes, o crear productos nuevos logrados a través de I & D.

Los pasos a desarrollar en la creación de un nuevo producto son: Generación de ideas, selección preliminar, desarrollo y pruebas del concepto, por último la comercialización.

Tabla 5. Modelo de desarrollo y creación de nuevos productos

PASO	DESCRIPCIÓN
a. Generación de ideas	Proceso para la generación de ideas, puede ser interno desde la investigación interna I+D, o externa, clientes, competidores distribuidores y proveedores.
b. Selección preliminar	Escogencia de las ideas iniciales, valoración y costeo
c. Desarrollo	Concepto del producto donde surgen las versiones detalladas de las ideas de nuevos productos.
d. Pruebas	Pruebas del producto con los consumidores objetivo para evaluar los conceptos del producto.
e. Comercialización	Desarrollo de la estrategia de Marketing, comercialización, venta, mercado, beneficios esperados.

Fuente: (Kotler, 2013)

### 6.3 Entrevista Semiestructurada

Cuando se habla de entrevista semiestructurada se hace referencia a un medio utilizado para obtener una información relevante, se realiza a través de la elaboración de preguntas abiertas que permitan el cruce de las respuestas y obtener una mayor información posible.

Para llevar a cabo las entrevistas se parte de un guion donde se resumen los temas a tratar a lo largo de la entrevista.

En esta consultoría, se escoge realizar una entrevista semiestructura. La entrevista permite un acuerdo entre los participantes (encuadre), el tema es anticipado, y se conocen los objetivos que busca el entrevistador.( Ortiz, 2002)

Adicionalmente este tipo de entrevista permite la elaboración de preguntas abiertas y que da la posibilidad al entrevistado expresar de forma más amplia sus experiencias sobre el tema a desarrollar.

## 7. Recolección y Compilación de Datos

### 7.1 Matriz DOFA

Según Pareja (2012), la metodología de la matriz DOFA, se centra en la evaluación de los factores referidos a las fortalezas y debilidades que en su conjunto, permiten apreciar el estado de situación interno de una organización y evaluar las condicionantes externas; es decir, las oportunidades y amenazas.

Tabla 6. Análisis DOFA

<b>PUEDEN GENERAR PROBLEMAS</b>	<b>PUEDEN GENERAR VENTAJAS</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1. Inexperiencia en materia de educación 2. No haber explorado otros sectores económicos para el desarrollo de su unidad estratégica de capacitación	1. Conocimiento del mercado, asociados y públicos potenciales del sector solidario 2. Buen posicionamiento de las unidades de negocio de la Corporación actualmente. 3. Conocimiento de la normatividad, controles, filosofía y requerimientos del sector de la economía solidaria. 4. El número de organizaciones solidarias que actualmente existe en Colombia.
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Los cambios constantes que en materia de regulación en educación realiza el Ministerio de Educación para la acreditación y la certificación de programas. 2. La demanda que tiene el SENA en todos sus programas por su calidad en la educación el carácter gratuito de la misma. 3 El momento social y económico que atraviesa el país y que puede hacer que se disminuya la inversión en educación en el país.	1. El interés mostrado por los directivos del sector de la economía solidaria en formación y capacitación para su fuerza laboral en temas relacionados con la economía solidaria. 2. Los grandes aportes económicos que el sector solidario debe destinar para educación en Colombia. 3. La falta de programas de educación especializada en economía solidaria en Colombia. 4. El número de puestos de trabajo que el sector solidario genera en Colombia. 5 La facilidad de que los estudiantes de UNIONCOOP realicen las prácticas empresariales en las empresas del sector

Fuente: elaboración propia



Con la descripción de las variables anteriores se realiza la calificación y la ponderación del peso de cada una.

## 7.2 Análisis DOFA MAFI y MAFE

Para el análisis de la Matriz DOFA, se utiliza el método propuesto por Pareja (2012), es decir el análisis del DOFA MAFI (Matriz de análisis de Factores Internos) y MAFE (Matriz de análisis de factores externos).

La utilidad de este método radica en que permite establecer un balance entre las debilidades y fortalezas de la empresa, partiendo de una asignación de valores ponderados y calificaciones como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7. Ponderación DOFA MAFI (Matriz de Factores internos)

<b>Factores Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1 Conocimiento que se tiene del sector de la economía solidaria.	0.25	3	0.75
F2 Buen posicionamiento que las otras Unidades de Negocio de la Corporación tienen actualmente.	0.10	3	0.30
F3 Conocimiento de la normatividad, controles, filosofía y requerimientos del sector de la economía solidaria.	0.15	4	0.60
F4 El número de organizaciones solidarias que actualmente existe en Colombia	0.15	4	0.60
		<b>Subtotal</b>	<b>2.25</b>
<b>Debilidades</b>			
D1 Inexperiencia en materia de educación	<b>0.25</b>	3	1.50
D2 No haber explorado otros sectores económicos para el desarrollo de su unidad estratégica de capacitación	<b>0.10</b>	2	0.20
		<b>Subtotal</b>	<b>1.7</b>
		<b>Total</b>	<b>3.95</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Ponderación DOFA MAFE (Matriz de análisis de factores Externos)

Factores externos	Peso	Calificación	Resultado ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1 El interés mostrado por los directivos del sector de la economía solidaria en formación y capacitación para su fuerza laboral en temas relacionados con la Economía solidaria.	0.20	4	0.80
O2 Los grandes aportes económicos que el sector solidario debe destinar para educación en Colombia.	0.15	3	0.45
O3 La falta de programas de educación especializada en Economía solidaria en Colombia.	0.10	3	0.30
O4 El número de puestos de trabajo que el sector solidario genera en Colombia.	0.20	4	0.80
O5 La facilidad para que los estudiantes de UNIONCOOP realicen las prácticas empresariales en las empresas del sector	0.10	4	0.40
		<b>Subtotal</b>	<b>1.95</b>
<b>Amenazas</b>			
A1. Los cambios constantes que en materia de regulación en educación realiza el ministerio de educación para la acreditación y la certificación de programas.	0.05	2	0.50
A2 La demanda que tiene el SENA en todos sus programas por su calidad en la educación, su carácter gratuito y la aceptación del empresario de los egresados del SENA.	0.15	3	0.45
A3 El momento social y económico que atraviesa el país y que puede hacer que se disminuya la inversión en educación en el país.	0.05	3	0.75
		<b>Subtotal</b>	<b>1.7</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>3.62</b>

Fuente: elaboración propia

## 8. Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación, se presenta la forma como se llevó a cabo el Modelo de I & D (investigación y desarrollo) de Philip Kotler. Los resultados de las entrevistas realizadas a algunos directivos del sector de la economía solidaria y los resultados de las entrevistas dirigidas a los directivos del sector educativo.

### 8.1 Modelo de I & D Philip Kotler

Para aplicar este método se desarrolló uno a uno los pasos descritos por el autor de la siguiente manera:

El primer paso para el desarrollo de nuevos productos, se inicia con la generación de ideas. Para este caso se tomaron todos los conceptos que se pudieron obtener de las fuentes primarias y secundarias como se puede observar en la tabla 9.

### 8.1.1 Generación de Ideas.

Tabla 9. Generación de Ideas

TEMA	FUENTE	MEIDOLOGIA	DURACION
Manejo Financiero, Análisis de riesgos, Crédito Y Mercadeo	Secundaria (Fondo de Empleados de la Universidad del Quindío, 2012)	educacion formal	120 horas
Deesarrollo de habilidades técnicas y tecnológicas enfocadas al sector de la Economía solidaria	secundaria Cooperativa Juriscoop en su reglamento de solidaridad para la Educación ia (Fondo de Empleados de la Universidad del Quindío, 2012)	educacion formal	150 horas
Desarrollo de modelos de pensamientos creativos que permitan producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad, es decir que siempre el modelo de economía solidaria encaje adecuadamente de acuerdo a su praxis y a su filosofía.	Secundaria Razzeto, L, 1996, pp. 12-14)	educacion formal	180 horas
Conocimientos, herramientas y habilidades propias de la empresa del sector de la economía solidaria.	Secundaria (Gonzalo perez)	formacion completa	180 horas
El estudio de carreras técnicas y tecnológicas con su formación sea en aéreas específicas de la economía solidaria.	Secundaria (Ministerio de Educacion Nacional)	educacion formal	200 horas
programa en formación para el trabajo	Secundaria (Ministerio de Educacion Nacional)	educacion formal	180 horas
normatividad asociada a la reglamentación vigente para el sector y en temas de mercadeo para el sector de las cooperativas financieras y de ahorro y crédito”.	Primaria (Gerente Cooperativa COEBAN)	educacion formal	200 horas
Temas específicos de cartera, contabilidad, tesorería, entre otros”	Primaria (Gerente Cooperativa COTRADEPTALES)	educacion formal	200 horas
Gerencia Direcciones de Mercadeo y cartera y Contadores entre otros	Primaria (Gerentes entrevistados)	educacion superior	100 horas
Contables, financieros, cartera, servicio al cliente, conocimientos administrativos y legislación,	primaria (Gerentes entrevistados)	educacion formal	300 horas
formar a las personas en técnicas de servicio o de atención al cliente	primaria (Gerentes entrevistados)	educacion formal	120 horas
Diplomatura en gestión de servicio al cliente orientado al sector solidario	Primaria (Gerentes entrevistados)	educacion formal	80 horas
Contabilidad, legislación laboral, matemáticas financieras y mercadeo y servicio al cliente.	Primaria (directivos del sector educacion)	educacion formal	150 horas
NIFF (Normas Internacionales de Contabilidad) y temas de Servicio al cliente y riesgos	Primaria (directivos del sector educacion)	diplomados	150 horas

Fuente: elaboración propia

### 8.1.2 Filtrado de ideas.

Posteriormente se hace la selección de las mejores ideas como se puede ver en la tabla

10.

Tabla 10. Filtrado de ideas

Opción	Tema	Metodología	Duración
1	Programa Técnico en Servicios financieros orientados al sector solidario	Técnica	300 horas
2	Diplomado de actualización en normatividad del sector solidario	Diplomado	80 horas
3	Diplomado de actualización en mercadeo y servicio al cliente orientado al sector solidario	Diplomado	80 horas

Fuente: elaboración propia

Para esta selección se tuvieron en cuenta dos variables importantes que fueron extraídas del marco de referencia como son: la importancia que la educación en la economía solidaria sea autogestionada por entidades del mismo sector.

La segunda variable está relacionada con los datos del Ministerio de Educación Nacional que demuestran la importancia que está tomando en Colombia la educación para el trabajo y la educación tecnológica.

Teniendo en cuenta que por sus condiciones la Corporación Unioncoop no cuenta con las condiciones propias para incursionar en programas tecnológicos se elige un programa técnico laboral.

### 8.1.3 Ponderación de la idea.

De acuerdo a la recolección de información, se extraen unos conceptos básicos para la creación de un producto de educación como se puede ver en la tabla 11.

Tabla 11. Ponderación de ideas

Crterios evaluación	Programa de Educación formal	Diplomados	cursos de actualización	Ponderación
Pensum	5	5	5	25%
Duración	4	3	2	20%
Campo de Acción	5	4	3	25%
Accesibilidad	4	3	3	10%
Costo	5	5	4	20%
TOTAL	23	20	17	100%

Fuente: elaboración propia

### 8.1.4 Concepto de desarrollo y prueba.

Buscando un mayor acercamiento a la propuesta educativa, se toman tres elementos básicos (público objetivo, los beneficios y la ocasión de uso), que permiten definir con mayor claridad el concepto de producto ver tabla 12.

Tabla 12. Concepto y prueba

Público objetivo	Beneficio	Ocasión de uso
Personas con formación mínima como bachiller que deseen adquirir conocimientos académicos que les permitan el acceso al mercado laboral	El desarrollo de habilidades y destrezas que facilitan el acceso al mercado laboral, especialmente en el sector de la economía solidaria	Horarios de Estudios lunes viernes diurno y nocturno
Empleados actuales del sector de la economía solidaria que deseen profundizar sus conocimientos sobre el sector solidario, buscando adquirir nuevas herramientas que les faciliten el mejor de desempeño en cada uno de sus labores del día a día en el sector solidario	Adquirir unas mayores habilidades y destrezas que le permitan el conocimiento del entorno y la legislación que se aplica al sector de la economía solidaria	Viernes y sábados -virtual
Estudiantes universitarios de carreras Administrativas, financieras y contaduría pública que deseen complementar sus conocimientos sobre el sector solidario	Complementar sus estudios universitarios buscando al momento de graduarse tener herramientas complementarias que le permitan acceder de una forma más fácil a laborar en una empresa del sector de la economía solidaria	Virtual

Fuente: elaboración propia

### 8.1.5 Prueba.

Después de los filtros y análisis anteriores, se hace el planteamiento inicial del producto, se establece un segmento de mercado específico y precio por semestre y un atributo específico del producto.

En la prueba de concepto, se somete a consideración del público el concepto definido anteriormente, así:

“Programa técnico laboral en servicios financieros con énfasis en economía solidaria, dirigido a personas bachilleres de los estratos sociales dos y tres que deseen el desarrollo de habilidades y destrezas que les facilite el acceso al mercado laboral, especialmente en el sector de la economía solidaria y que deseen estudiar de lunes a viernes en horario diurno”.

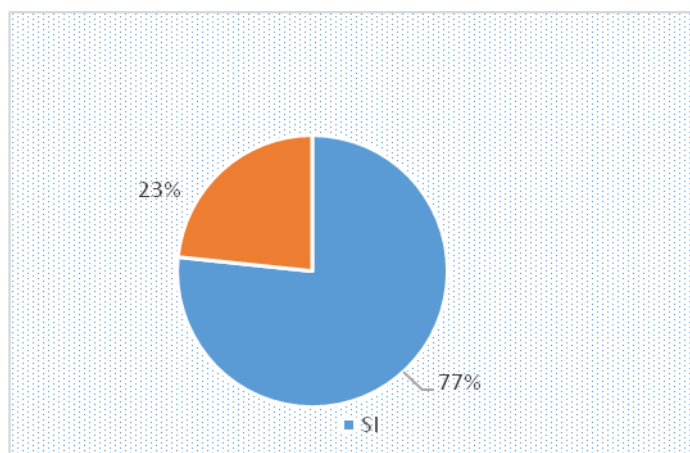
El Valor del semestre en promedio es de \$1.250.000

La encuesta que se le aplicó a 30 jóvenes bachilleres se puede observar en el Anexo A.

#### 8.1.5.1 Análisis de la prueba de concepto

A la pregunta son claros y creíbles para usted, los beneficios del programa académico el 77% de los entrevistados respondió afirmativamente como se puede ver en el gráfico 10.

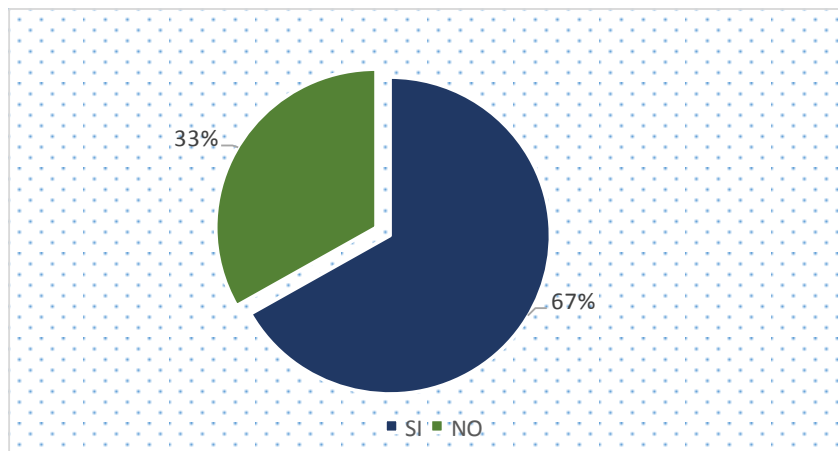
Gráfico 10. Son claros y creíbles para usted los beneficios del programa académico



Fuente: elaboración propia

El 67% considera que este programa si resuelve un problema en cuanto a que permite desarrollar habilidades y destrezas que les facilita a los estudiantes el acceso al mercado laboral ver gráfico 11.

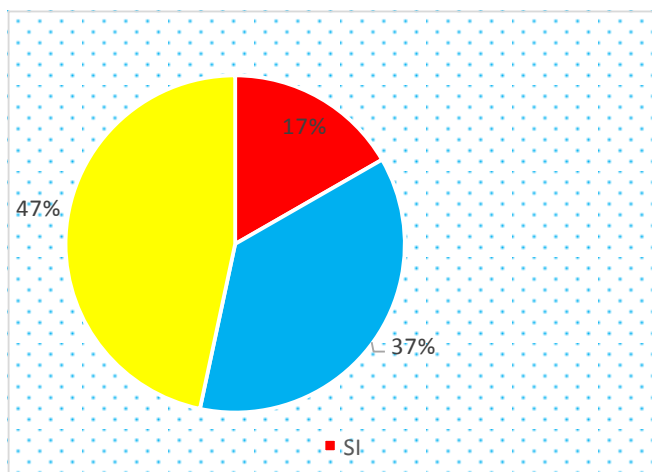
Gráfico 11. Considera que este programa resuelve un problema



Fuente: elaboración propia.

En la actualidad, el 47% de los entrevistados no conoce si actualmente hay algún programa que cubra esta necesidad, ver gráfico 12.

Gráfico 12. En la actualidad, ¿otros Cursos o programas académicos cubren esta necesidad y la satisfacen?

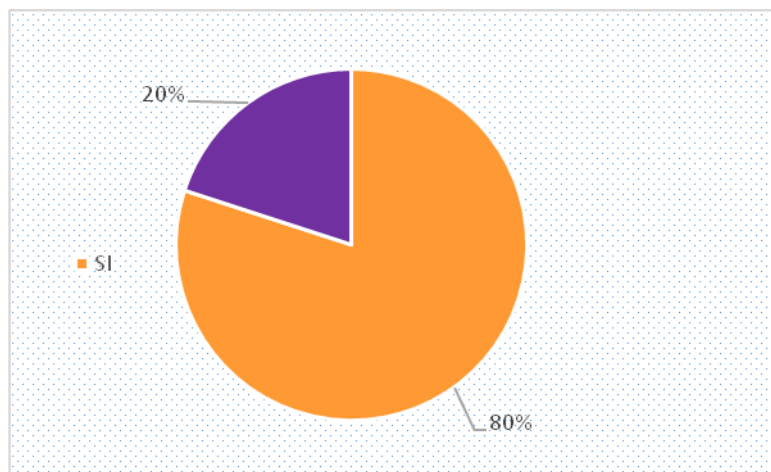


Fuente: elaboración propia

En cuanto al valor del semestre con relación al valor que se puede percibir de este, el 80% considera que el precio es razonable.



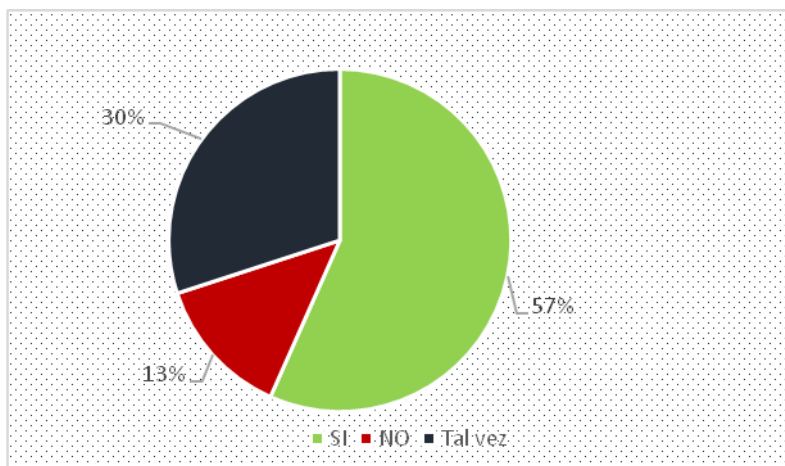
Gráfico 13. Es razonable el precio del semestre con el valor que se puede percibir de este?



Fuente: elaboración propia

El 57% de los entrevistados estudiaría este programa, mientras que sólo un 13% en definitiva no lo estudiaría. Como se puede ver en el gráfico 14.

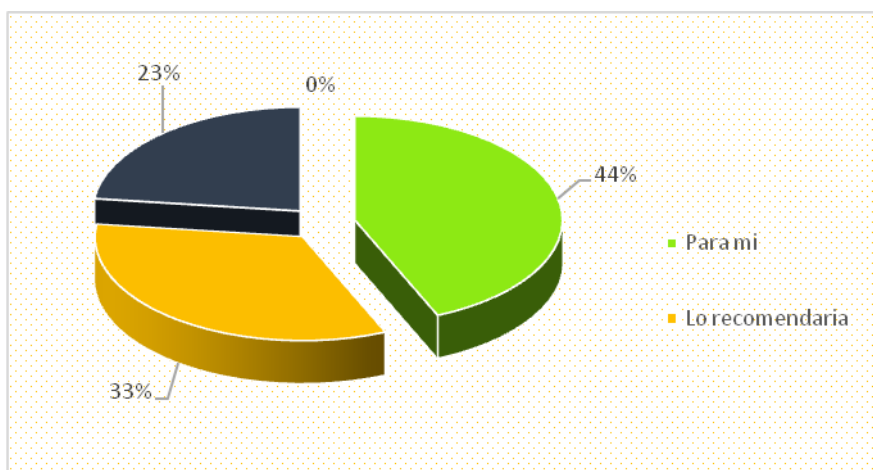
Gráfico 14. Estudiaría usted este programa (en definitiva, tal vez, tal vez no, en definitiva no?)



Fuente: elaboración propia

Tomaría el programa para usted o lo recomendaría, el 44% lo tomaría para sí y se lo recomendaría a otra persona un 33%, mientras que el 23% no lo recomendaría. Como lo muestra el gráfico 15.

Gráfico 15. Tomaría el programa para usted o lo recomendaría



Fuente: elaboración propia

## 8.2 Entrevistas Directivos del Sector de la Economía Solidaria

Para desarrollar estas entrevistas, se seleccionaron personas con cargos de Gerentes, Directores Administrativos y Jefes de Recursos humanos, puesto que estas personas son las que de forma directa conocen las necesidades de capacitación de su personal y pueden compartir de sus experiencias en materia de capacitación y formación para sus empleados. Los directivos entrevistados pertenecen a las Cooperativas Confiar, Coofinep, Codelco, Coeban y Cotradeptales. Estas entrevistas se realizaron directamente en cada una de las Cooperativas y se realizaron de acuerdo a la entrevista planteada.

El formato de la entrevista puede visualizarse en el anexo B.

A continuación, se relaciona el informe de los hallazgos en las entrevistas realizadas a los directivos del sector de la economía solidaria.

**¿Durante el año realiza varias capacitaciones a sus empleados? de esas ¿cuántas son externas?**

Todas las personas entrevistadas manifestaron que como mínimo realizaban dos capacitaciones externas en el año.

**¿Con cuáles entidades ha realizado esas capacitaciones? Universidades, entidades de educación para el trabajo, consultores.**

Para esta pregunta, las respuestas fueron diversas, puesto que tres de las personas entrevistadas manifestaron que sus capacitaciones fueron con consultores o asesores externos, dos de ellas respondieron que si bien no se tomaba como capacitación para todo el personal, si se patrocinaba con dinero y tiempo a algunos de sus colaboradores para que realizaran diplomados o cursos de actualización en algunas universidades de la ciudad.

**¿Cuál es el nivel de formación o capacitación externa que ustedes realizan a sus empleados? cursos de actualización, profesionalización, Especializaciones, Maestrías entre otros.**

Las respuestas para esta pregunta fueron diversas, sin embargo, se resalta que todos coincidieron que a nivel de cursos de actualización, se realizaron las diplomaturas en Normas Internacionales de Contabilidad, y al igual que la pregunta anterior en algunas de estas entidades patrocinan el estudio para sus empleados y en cinco de ellas se les está subsidiando a sus colaboradores de rangos altos dos especializaciones, una maestría, además de patrocinar con ayuda económica los estudios de pregrado un buen número de sus empleados, tanto para tecnologías como para carreras universitarias de grado superior.

Igualmente lo manifestó la persona entrevistada en la Cooperativa CODELCO “Para nosotros los directivos de entidades de la economía solidaria, especialmente Cooperativas de ahorro y crédito, es muy importante la capacitación constante de nuestros colaboradores, puesto que el recurso humano capacitado es el que nos genera a nosotros como sector el valor agregado que es el que nos debe diferenciar del resto de las entidades financieras tradicionales y del sector real de la economía”

**¿Puede usted compartir cómo ha sido la experiencia que a nivel de educación y capacitación ha tenido con estas instituciones y qué beneficios le han aportado a la empresa?**

Para todos los entrevistados a nivel general las experiencias han sido buenas a nivel de capacitación, sienten que el personal al adquirir más conocimientos se empodera más de cada uno de sus cargos y se optimiza los resultados.

Se destaca la respuesta del directivo de la Cooperativa COEBAN en la cual resalta lo siguiente “las capacitaciones y cursos a nivel general nos ha dado buenos resultados, sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que son mucho más fructíferas cuando se hace énfasis en temas más específicos del sector solidario, en normatividad asociada a la reglamentación vigente para el sector y en temas de mercadeo para el sector de las cooperativas financieras y de ahorro y crédito”.

**¿Considera usted importante que las personas que se vinculan laboralmente con el sector de la economía solidaria tengan conocimientos específicos de economía solidaria?**

El directivo entrevistado de la Cooperativa Cootradeptales manifestó lo siguiente:

“totalmente, usted no se imagina el tiempo y el dinero que hay que invertir para que las personas que llegan a laborar en estas entidades interioricen la filosofía del sector y ni decir cuando los cargos son de aéreas más específicas como cartera, contabilidad, tesorería, entre otros”

**¿Por cuál razón hace énfasis en estas aéreas en particular?**

“Mire, la normatividad y la reglamentación para las entidades vigiladas es completamente diferente, esto hace que en las aéreas que le mencioné, las personas conozcan muy de cerca no solo el proceso normativo, si no, además la función social que nosotros como entidades solidarias debemos desempeñar. Entonces cuando por ejemplo, se requiere de un contador es complicadísimo encontrar uno con el perfil requerido para nuestras cooperativas”.

**¿Estaría usted interesado en contratar personal que dentro de su formación previa tenga conocimientos específicos del sector de la economía solidaria?**

En todos los casos la respuesta fue “si”.

**¿Qué opina usted, acerca de que las personas que se vinculen a laborar en el sector de la economía solidaria, conozcan e interioricen la filosofía propia del sector? Lo considera importante?**

En todos los casos la respuesta fue sí. Sin embargo, la directiva de CODELCO resalta “ese tema es de vital importancia para todo el sector de la economía solidaria, si nosotros como empleados, directivos y gestores de las empresas solidarias no interiorizamos y no transmitimos ese sentir y esa filosofía en cada una de nuestras labores e interacciones con nuestros asociados

no logramos que ellos, los asociados y la comunidad en general lleguen a comprender la diferencia y el beneficio que se obtiene al estar vinculado a una Cooperativa.

**De acuerdo a lo que conocemos del sector hay cargos que requieren conocimientos específicos sobre la economía solidaria, su regulación, normas, reportes, controles, etc. Cuando ustedes requieren cargos específicos ¿ha sido fácil encontrar el personal con el conocimiento requerido de acuerdo a esto?**

Para esta pregunta las respuestas fueron muy diversas, mientras para tres de los entrevistados cuando se trata de cargos muy específicos como en el caso, de Gerentes, Contadores, Jefes de Cartera y Mercadeo, entre otros, se presenta dificultad para la consecución del recurso humano calificado para estas áreas, ya que lo que implica liderar estas áreas, requiere de personal con un conocimiento muy amplio del sector y de la legislación, en ocasiones hasta para las firmas cazatalentos se hace dispendioso buscar el candidato que cumpla con el perfil que se diseña para estos cargos.

En los otros tres casos, se manifestó que no era complicado puesto que el sector está creciendo tanto en asociados como en infraestructura y personal y por esto se presenta rotación del personal en las entidades del sector.

#### **¿A qué se refiere con la rotación del personal?**

El directivo de la Cooperativa **Coeban** respondió “en muchas ocasiones nos robamos como decimos coloquialmente el personal de una cooperativa para otra, además las personas que por diversas razones terminan sus contratos con entidades del sector se ubican laboralmente en otras cooperativas y es ahí donde podemos encontrar la experticia y el conocimiento del sector”

**¿Con cuáles entidades de educación tienen ustedes convenios para que sus estudiantes realicen las prácticas empresariales en su empresa?**

Todas las cooperativas tienen convenio con diferentes entidades para las prácticas empresariales, con instituciones como el Politécnico Gran Colombiano, La Universidad de Medellín, Esumer, Tecnológico de Antioquia.

**¿Conoce usted si estos practicantes tienen conocimientos específicos en el sector de la Economía solidaria?**

Llama la atención en la uniformidad de esta respuesta, puesto que para todos los entrevistados la mayoría de las personas que llegan a sus empresas a realizar las prácticas empresariales no diferencian entre una cooperativa y un banco, o no tienen claro el enfoque social que por naturaleza la economía solidaria debe tener. Esto se detecta desde el momento en que se hace la selección y la inducción a la cooperativa; es acá donde tenemos que hacer un mayor esfuerzo e invertir más tiempo en ellos para que de una forma más clara tengan presente en qué tipo de empresa se encuentran y el porqué de muchas de las funciones y directrices entregadas para el desarrollo de su función.

**Si para ustedes, capacitar a estas personas implica un mayor esfuerzo para que ellos realicen sus prácticas, ¿por qué dentro de sus solicitudes a las entidades de educación no especifican que se requiere este conocimiento específico?.**

Se resalta la respuesta del directivo de **Coofinep** “Precisamente porque las universidades y los institutos de educación formal y para el trabajo en la actualidad no tienen programas orientados al sector solidario y nosotros requerimos del personal que nos apoye con sus

prácticas empresariales, además que debemos cumplir con las cuotas de aprendices requeridas por el gobierno nacional”

**Si existiera una entidad de educación que se especializara en formación con conocimientos específicos del sector de la economía solidaria, ¿usted estaría interesado en que su personal se capacitara en esa entidad?**

Se encuentra diversidad en las respuestas, mientras en cuatro de los entrevistados manifestaron que si sería muy interesante este tipo de capacitación, las otras dos entidades manifestaron que lo importante no es que sea del sector solidario, si no que la formación y la capacitación que brinde si esté alienada completamente con la filosofía del sector, independiente del tema o la especialidad académica que se esté ofreciendo.

**¿Cuáles conocimientos específicos le gustaría que el sector educativo tuviera a nivel de formación para las personas que laboran en el sector de la economía solidaria? Contables, financieros, cartera, servicio al cliente, conocimientos administrativos, legislación, por mencionar algunos.**

La respuesta a esta pregunta entrega información muy relevante para Unioncoop, puesto que muestra las necesidades más latentes para estas entidades solidarias en materia de educación y capacitación para sus empleados; las respuestas fueron similares en todas las entrevistas, para los directivos entrevistados todo lo que tiene que ver con legislación contable y tributaria cobra demasiado interés, puesto que para ellos es de vital importancia que sus funcionarios conozcan de cerca cómo es que están vigiladas y controladas las entidades de la economía solidaria; adicionalmente en el tema del servicio al cliente el enfoque solicitado por ellos va más allá de lo que usualmente conocemos como servicio.



Para el directivo de la Cooperativa **Confiar** en el tema del servicio al cliente manifiesta lo siguiente “para nosotros más que formar a las personas en técnicas de servicio o de atención al cliente lo que nosotros realmente necesitamos es que nuestro equipo de colaboradores desarrolle una habilidad con enfoque social, con una capacidad de formar relaciones de valor entre nuestras entidades y nuestros asociados, adicionalmente que en cada uno de sus interacciones con los asociados y la comunidad en general sientan y entiendan el modelo cooperativo”.

**¿A qué nivel de educación le gustaría que fuera esa formación?. Diplomados, profesionalización, postgrados, entre otros.**

En este caso, el nivel de educación que las personas entrevistadas manifiestan varía de acuerdo al cargo. Mientras que para los cargos directivos y de mandos medios, requieren personal que se especialice en áreas específicas, para los cargos de atención de menor rango, lo requerido se relaciona con diplomaturas y cursos de actualización.

**¿Considera importante que sea una entidad del sector de la economía solidaria la que se encargue de realizar la formación y la capacitación de personas para laborar en empresas del sector de la economía solidaria?**

Para los directivos entrevistados el hecho que sea el mismo sector el que capacite a sus colaboradores resulta atractivo puesto que se formaría un talento humano con las habilidades y destrezas propias del sector; sin embargo, resaltan que para que la capacitación y la formación sean integrales, los contenidos de los programas deben incluir también módulos y formación sobre todo el entorno económico y social, puesto que aunque se esté hablando de un sector fuerte dentro de la economía nacional también es clave que hay que interactuar con todos los entes sociales y productivos del país.

**¿Qué tipo de entidad le gustaría que ofreciera este tipo de formación? Universidades, Tecnológicos, consultores, Institutos de Educación para el trabajo, etc.**

Todos los entrevistados manifestaron más que el tipo de institución es la calidad de los contenidos y de los facilitadores lo que cobra importancia. Puesto que de nada sirve que la formación se haga a través de una universidad de renombre pero no se cumplan las expectativas esperadas.

**¿Conoce la Corporación Unioncoop?**

De los entrevistados todos manifestaron conocer a Unioncoop.

### **8.3 Entrevistas para los directivos del Sector Educativo**

Se realizaron cuatro entrevistas a personas directivas de entidades del sector educativo con perfiles como Rector, Decano, Jefes de programas de Extensión, el perfil de estos directivos se escoge para que ellos desde su experiencia en la educación entreguen información relevante sobre sus experiencias en materia de educación orientada hacia el sector de la economía solidaria y si existe o no oferta actualmente con un enfoque específico hacia el sector solidario. Las consultoras buscaron entrevistar a directivos de diferentes entidades de educación buscando que desde la óptica de cada entidad educativa pudieran conocer la experiencia de cada una de las personas entrevistadas.

Las personas entrevistadas son personas de la Universidad de Uniminuto, Uniremington, Cesde, y Censa. Las entrevistas fueron realizadas directamente en las sedes de las instituciones de educación.

El formato utilizado para esta entrevista se puede observar en el anexo C

Para ahondar un poco más sobre el tema de educación con énfasis al sector de la economía solidaria se abordaron cuatro instituciones de educación en Medellín. Para conocer sobre la oferta de programas orientados al sector de la economía solidaria y la percepción que estos directivos tienen frente al tema.

El perfil de las personas a entrevistar fue personas expertas en la estructuración de programas académicos y cursos de extensión en diferentes instituciones de educación, que por su conocimiento en educación puedan dar sus conceptos y percepciones que permitan conocer un poco más de cerca la posición que las directivas de las instituciones de educación superior tienen frente a la educación enfocada al sector de la economía solidaria.

Para esto se diseñó y se aplicó un guion de entrevista que permitiera conocer la oferta de educación para el trabajo, orientada al sector solidario que existe actualmente en la ciudad de Medellín.

**En el sector de la economía solidaria, se requiere desarrollar conocimientos específicos en materia de regulación, de reportes, control, normas internacionales, filosofía del sector, ¿algunos de sus programas tienen el contenido temático que se ajuste al sector?**

De las personas entrevistadas, tres respondieron que muchos contenidos temáticos se abordan en diferentes programas, sin embargo se hacen de manera general no se hace énfasis en

un sector de la economía específico, puesto que los egresados deben desarrollar las habilidades suficientes para laborar en cualquier empresa, indiferente del sector de la economía.

**¿Qué materias y de qué programa contiene esta temática?**

Contabilidad, legislación laboral, matemáticas financieras, mercadeo y servicio al cliente.

**¿Por qué no se ha considerado la opción de incluirlas dentro de sus programas?**

Como se mencionó anteriormente, para los entrevistados es más importante desarrollar habilidades integrales en sus estudiantes y sus títulos académicos no son con énfasis en economía solidaria.

**¿Alguna vez han realizado, cursos, diplomados, actualizaciones, dirigidas al sector de la economía solidaria?**

Todos los cuatro entrevistados respondieron no. Dos de ellos hicieron énfasis en que algunos de los diplomados ofrecidos por las instituciones donde ellos han prestado sus servicios, han tenido entre sus inscritos a personas que laboran en cooperativas y fondos de empleados, a pesar que el contenido temático no fuera exclusivo para el sector de la economía solidaria.

**¿En qué programas?**

Básicamente en temas de NIFF (Normas Internacionales de Contabilidad) y temas de servicio al cliente y riesgos

**¿Por qué no han considerado la opción de realizar este tipo de programas?**

Porque cuando se diseñan programas de extensión o de profesionalización, siempre se busca un punto de equilibrio que permita tener un retorno económico y si planeamos algo específicamente para estos sectores, no tenemos la certeza de que logremos la convocatoria suficiente para cumplir nuestras expectativas.

**¿Conoce alguna entidad de educación en Medellín que ofrezca este tipo de formación?**

Las personas entrevistadas respondieron que la Universidad Luis Amigo en algún tiempo tuvo programas con enfoque en economía solidaria y que el SENA tiene un programa tecnológico en servicios financieros y bancarios, diseñado directamente por los bancos.

**Si una entidad proveniente del sector de la economía solidaria se especializara en formación con conocimientos específicos orientados al sector solidario ¿ustedes estarían interesados en realizar convenios con ellas para ofrecer en forma conjunta dicha formación?**

Todos los entrevistados mostraron interés en realizar este tipo de convenios, puesto que la convocatoria sería mucho más amplia y el contenido temático sería definido por el sector solidario de acuerdo a sus expectativas, incluso algunos facilitadores pueden del mismo sector, en este caso el proceso puede ser mucho más fácil y más rentable para las dos entidades.

**¿Tiene ustedes convenios con entidades de la economía solidaria para que sus estudiantes realicen las prácticas empresariales?**

Todas las personas entrevistadas manifestaron que si existía el convenio.

### **¿Cómo ha sido la experiencia?**

La respuesta de los entrevistados fue la misma para esta pregunta, ha sido buena nuestros estudiantes manifiestan que son entidades generadoras de conocimiento y experiencia para ellos como practicantes y aprendices, incluso algunos de ellos han sido vinculados en algunas cooperativas.

### **¿Sabe usted si algunos de sus egresados están laborando en entidades del sector solidario?**

En todos los casos la respuesta fue si, incluso las personas vinculadas en estas entidades, cuando han tenido la posibilidad de una retroalimentación sobre las empresas en las cuales laboran, han compartido sus experiencias sobre el sector solidario y su enfoque social y de servicios y que para algunos de los egresados ha resultado muy interesante como modelo de empresa y con el gran aporte que las cooperativas a todos los niveles hacen al país.

## **8.4 Análisis de las entrevistas**

Para los directivos de las cooperativas es importante que su recurso humano esté altamente capacitado y este sector de la economía requiere de un personal reúna unas características básicas que les permitan un mejor desempeño en su entorno laboral y por consiguiente unos mejores resultados para la empresa.

Prueba de ello se refleja en la respuesta a la pregunta 13 de la entrevista a los directivos del sector de la economía solidaria, donde se abordaba el tema de las áreas específicas que les gustaría que fueran capacitados sus empleados, donde se hace énfasis en la importancia de que sus colaboradores desarrollen habilidades con enfoque social, lo que les permite una aplicación mucho más fácil de la doctrina del cooperativismo, que es el punto diferenciador del sector.

Otro aspecto que es importante resaltar, tiene que ver con el tipo de entidad que estas organizaciones prefieren para capacitar a su personal, y esto se refleja en las respuestas a la pregunta 16.

La respuesta a esta pregunta es contundente, el tipo o el prestigio institución educativa no tiene tanto peso como el que sí puede tener el contenido temático de los programas que las instituciones de educación ofrezcan para las capacitaciones y los estudios superiores para los empleados del sector de la economía solidaria.

Para los directivos entrevistados, el hecho que sea el mismo sector el que capacite a sus colaboradores resulta atractivo puesto que se formaría un talento humano con las habilidades y destrezas propias del sector; sin embargo, resaltan que para que la capacitación y la formación sean integrales, los contenidos de los programas deben incluir también módulos y formación sobre todo el entorno económico y social, puesto que a pesar de que se esté hablando de un sector fuerte dentro de la economía nacional también es clave que hay que interactuar con todos los entes sociales y productivos del país.

En el caso de las entrevistas realizadas a los directivos de las entidades de educación en Medellín, se puede resaltar varios aspectos:

La integralidad que los programas académicos en Medellín, están realizando, puesto que las personas entrevistadas del sector educativo, resaltaron que su visión es formar personas profesionales capaces de interactuar y trabajar en cualquier sector económico, como se puede visualizar en las repuestas a la pregunta 1.

La importancia que tiene para una entidad educativa el factor económico en el momento de diseñar sus programas académicos y los cursos de extensión, se ve reflejado en como los contenidos específicos en el sector solidario no se han caracterizado por ser los que mayores convocatorias puedan tener y es por esto que sus contenidos temáticos se desarrollan a nivel general y no de un sector económico específico.

A pesar de lo anterior es importante resaltar que ellos si están interesados en realizar convenios con entidades del sector de la economía solidaria para crear programas específicos que se adapten a la Economía solidaria.

La corporación **Unioncoop** de acuerdo a estas repuestas y en el análisis planteado, se puede decir que se tiene una gran oportunidad para el desarrollo de su unidad estratégica de capacitación, puesto que los directivos del sector manifestaron su interés en que su personal se capacite en temas muy específicos sobre la economía solidaria.

Sin embargo, se debe atender la sugerencia realizada por las personas entrevistadas del sector de la economía solidaria, en el tema de la integralidad en los conceptos, es decir que se debe tener conocimientos muy específicos sobre normatividad, legislación, servicio al cliente, entre otros, es importante que estos aunque dirigidos al sector de la economía solidaria también entregue conocimientos amplios sobre toda la economía.



Otro punto importante para la Corporación Unioncoop, es el interés mostrado por los directivos de las instituciones de educación en el sentido de realizar alianzas para realizar programas académicos en conjunto con la Corporación.

Los directivos entrevistados dijeron que al diseñar programas de extensión o de profesionalización, siempre se busca un punto de equilibrio que permita tener un retorno económico. y si se planea algo específicamente para estos sectores no se tiene la certeza de lograr la convocatoria suficiente para cumplir las expectativas de **Unioncoop**.

### PARTE III

#### 9. Formulación de la Ruta de Soluciones

**Producto:** propuesta educativa en programa técnico laboral en servicios financieros con énfasis en economía solidaria.

**Dirigido a:** personas bachilleres que deseen el desarrollo de habilidades y destrezas que facilitan el acceso al mercado laboral, especialmente en el sector de la economía solidaria y que deseen estudiar de lunes a viernes en horario diurno y nocturno.

**Objetivo:** Formar estudiantes competentes en el sector de la economía solidaria con sentido crítico y propositivo para el aporte a las unidades productivas y en general a las organizaciones de economía solidaria, para que de esta forma incidan positivamente en estas organizaciones, en la vida personal de cada uno de ellos, en sus familias y en la sociedad.

**Justificación:** Cuando se habla de economía solidaria, se hace referencia a procesos y actividades económicas, que son desarrollados por empresas, es decir, por unidades económicas que producen bienes y servicios para y en un mercado determinado. Lo anterior implica que los procesos y las actividades educativas deben orientarse a propiciar la elaboración y aprehensión de conocimientos y habilidades, esto es, las competencias, que permitan que los hombres y mujeres que participen en esas acciones, en calidad de asociados, dirigentes o funcionarios, logren un desempeño productivo, es decir, que sean partícipes directos (autores) en la

actualización y desarrollo del objeto social de las organizaciones solidarias a las que pertenecen, y por ende, en la construcción sectorial del movimiento solidario.

**Perfil profesional:** los egresados del Programa técnico laboral en servicios financieros con énfasis en economía solidaria tendrá un perfil profesional que se orientará a:

- Respetar la dignidad de la persona.
- Respetar las normas de convivencia laboral, familiar y social.
- Discreción con lo que conoce en función de su oficio.
- Exigir sus derechos ciudadanos y respetar las diferencias de los demás.
- Utilizar las técnicas de estudio para mejorar en lo académico y laboral.
- Consciencia de los beneficios del estudio y de las técnicas de aprendizaje.
- Preocuparse por su formación intelectual.
- Sistematizar técnicamente los procesos encomendados en sus labores.
- Utilizar de manera adecuada los diferentes sistemas del computador.
- Buscar y actualizar la información.
- Expresarse con claridad, respeto, amabilidad y propiedad.
- Relacionarse con respeto, discreción y en debida forma con compañeros de trabajo, jefes, clientes y proveedores.

- Trabajar en equipo
- Valorar la organización en su puesto de trabajo
- Demostrar organización en sus labores
- Capacidad para tomar decisiones
- Habilidad para decisiones administrativas

**Campo de acción:** los egresados del programa estarán en capacidad de:

- Llevar los registros contables de las transacciones financieras de una empresa o persona natural utilizando sistemas manual o computarizado.
- Verificar la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos, egresos y otras transacciones financieras.
- Analizar cuentas con base en las normas de los regímenes y manuales tarifarios.
- Hacer ajustes a amortizaciones, depreciaciones y otros.
- Analizar el comportamiento presupuestal y calcular costos de producción.
- Suministrar información sobre servicios, como apertura de cuentas, planes de ahorro, compra y venta de acciones.
- Preparar estados de cuenta de los clientes y correspondencia a enviarse.

- Tramitar y expedir solicitudes de crédito, licencias, permisos, fiducias, cdt, cdat, inscripciones, matrículas, reembolsos u otro documento previo el lleno de requisitos.
- Mantener el inventario de suministros de oficina.
- Preparar reportes de rutina, informes contables e informar al personal y público en general sobre reglas, regulaciones y procedimientos de la empresa.
- Ayudar en la coordinación de procesos administrativos, como presentación de presupuestos, administración de contratos y preparar programaciones de trabajo.
- Coordinar y velar por procesos administrativos de la oficina, revisar, evaluar e implementar nuevos procedimientos.
- Planear y coordinar servicios para la oficina, como distribución de espacios, equipos, suministros, disposición de bienes, parqueaderos y servicios de mantenimiento y seguridad.
- Recopilar información y preparar periódicamente informes y correspondencia.
- Mantener archivos de control de presupuesto e inventario.
- Asistir en la coordinación de procesos administrativos, como presentación de presupuestos, administración de contratos y preparar programaciones de trabajo.
- Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios, como solicitudes, licencias, permisos, contratos, inscripciones y requisiciones, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación, utilizando sistema manual o computarizado.

- Establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y velar porque los plazos y trámites se cumplan.
- Participar en la elaboración del presupuesto operativo, mantener archivos de presupuesto e inventario.

**Cargos que el egresado puede desempeñar:**

- Auxiliares contables
- Auxiliares de banca, seguros y otros servicios financieros
- Auxiliares de nómina y prestaciones
- Asistente, planeación administrativa
- Asistente, servicios generales
- Coordinador, servicios administrativos
- Coordinador, servicios generales
- Asistente ejecutivo
- Secretario administrativo.

Las ocupaciones anteriores las puede desempeñar el egresado en instituciones oficiales y privadas y en entidades del sector solidario, como cajas de compensación, cooperativas y asociaciones mutuales.

**Duración del programa:** Dos\_(2) semestres – 880 horas

**Periodicidad de admisión:** Semestral

**Lugar de funcionamiento del programa:** Medellín – Antioquia

**Metodología:** Presencial (Diurno y nocturno)

**Horarios:** 8:00 a.m. a 12 m. - 2:00 p.m. a 6:00 p.m. 6:00 p.m. a 10:00 p.m.

**Jornada:** lunes a viernes diurno

**Número de estudiantes por período académico:** 20 estudiantes por grupo

**Valor de la matrícula:** \$ 1.250.000 (Un millón Doscientos cincuenta mil Pesos m/l)

**Pensum:**

- Comunicación
- Competencia ciudadana.
- Administración de cartera.
- Asesoría comercial.
- Fidelización de clientes.
- Administración financiera.
- Talento humano.
- Práctica empresarial.

En el anexo D. Se detalla el micro y el macro currículo del programa académico.

## **9.1 Estrategias de mercadeo**

### **9.1.1 Producto**

Propuesta educativa para la Corporación UNIONCOOP, la estrategia propuesta es un programa técnico laboral innovador, con unos atributos propios y específicos que hacen énfasis en un sector de la economía, como es el sector solidario. El programa propuesto se presenta de manera detallada en cuanto al macro y micro curriculums en los anexos D y E respectivamente,

### **9.1.2 Precio.**

La estrategia de precio es un precio de penetración teniendo en cuenta que el público objetivo de este programa académico son estudiantes de los estratos sociales 2 y 3 que por diversas razones no tienen acceso a la educación en universidades o que quieren empezar su formación académica a través de ciclos de profesionalización, adicionalmente teniendo en cuenta que las Cooperativas en Colombia deben destinar el 20% de sus excedentes para educación formal y muchas de ellas manejan fondos de promoción y de becas para sus asociados y su grupo familiar y un precio por debajo de los de la competencia puede hacer mucho más atractivo que las entidades solidarias destinen sus recursos para formar personas con conocimientos específicos en su sector y a la vez que se ahorran dinero y recursos en los procesos de capacitación cuando vinculan personal en cada una de sus empresas.

El valor de la matrícula por semestre por alumno es de \$1.250.000

En La tabla 13. Puede observarse el valor de la matrícula en los productos de la competencia.



Tabla 13. Valor de la matrícula en los productos de la competencia

Institución	Programa	Valor
Politécnico Gran Colombiano	Tecnología en Gestión Bancaria	\$1.620.000
Sena	Tecnología En Gestión Bancaria	Es gratis

Fuente: elaboración propia

En la actualidad sólo existen dos programas académicos que son la competencia directa para el producto planteado que son Tecnología en Gestión Bancaria ofrecida por el Sena, esta entidad por su naturaleza no tiene valor de la matrícula, además que en muchas ocasiones estos programas son patrocinados por las mismas entidades bancarias que a través de esta entidad de educación capacitan a las personas para una futura vinculación.

La segunda institución que ofrece un programa académico que se puede considerar competencia del producto ofrecido es el Politécnico Gran Colombiano con su programa similar al que ofrece el SENA, sin embargo, como esta es una institución de educación privada si cobra y el valor de la matricula actualmente es de \$1.620.000=.

### 9.1.3 Plaza.

Como el producto ofrecido es un servicio, se propone una estrategia directa que adicionalmente reduzca los costos al no tener intermediación.



## 9.2 Propuesta de Canales

A través de la página WEB todas las personas interesadas en realizar el programa académico pueden solicitar toda la información acerca del mismo. Donde el aspirante encuentre toda la información necesaria y pueda realizar el proceso de inscripción y matrícula en la página WEB.

### 9.2.1 Publicidad.

**Objetivo:** Informar y promover el nuevo programa académico ofrecido por la Corporación UNIONCOOP

**Portal Web:** Incluir dentro del portal de UNIONCOOP <http://www.unioncoop.com.co/> un link con toda la información acerca de su programa académico, contenido, requisitos, horarios, beneficios del programa, los convenios para las prácticas empresariales, testimonios (de personas que actualmente laboran en el sector cooperativo), procesos de matrícula, entre otros.

Entregar apoyo económico a periódicos de colegios de los estratos sociales 2 y 3, a cambio incluir dentro del periódico un artículo donde se hable del programa académico y los beneficios del mismo. \$1.000.000.

Realizar pauta publicitaria en las revistas especializadas del sector Cooperativo (Entérese Cooperativa Coofinep, Sol al día Aseguradora solidaria, Informe Sector Solidario) con una inversión de \$2.000.000.

**Brochure** (Descripción del programa académico, componente temático y beneficios), 100 brochures como material de apoyo a la promoción y ventas del programa académico, este será entregado entre los gerentes y promotores sociales de las entidades del sector solidario.

\$9.500 X 2 hojas X 2 paginas= \$38,000 por cada brochure

### **9.2.2 Promoción.**

**Objetivo:** Atraer estudiantes para que se matriculen en el programa académico.

#### **Programa.**

Realizar un sorteo de dos becas entre las personas que ingresen a la página WEB de UNIONCOOP al link del programa académico y suministren sus datos y manifiesten su intención de participar en este nuevo programa académico.

### **9.2.3 Relaciones Públicas.**

**Objetivo.** Lanzar el nuevo programa académico y crear relaciones que faciliten la promoción del programa académico entre los grupos de interés.

#### **Programas**

Organización de un evento académico con temas de intereses para los gerentes del sector de la economía solidaria.

Organización de un seminario sobre la economía solidaria corto dirigido a estudiantes de los grados 10 y 11 de los colegios de los estratos sociales 2 y 3.

Free press; en los programas especializados del sector de la economía solidaria.

\$1.000.000

#### 9.2.4 Ventas.

Matricular 120 estudiantes durante el primer año, según se muestra en la tabla 14

Tabla 14. Población Estudiantil Primer Año

MATRÍCULAS	SEMESTRE	SEMESTRE
	1	2
EST. NUEVOS	60	60
EST. ANTIGUOS		60
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>120</b>

Fuente: elaboración propia

Las 180 matrículas en el primer año, generaran unos ingresos de \$432.000.000 ver tabla 15

Tabla 15. Proyección de ingresos primer año

PROYECCIÓN ESTUDIANTES	TOTAL AÑO
Población estudiantil	180
Valor por estudiante	\$2.400.000
Valor ingreso por estudiantes	\$432.000.000

Fuente: elaboración propia

#### 9.2.5 Marca

**Objetivo** potencializar el logo que actualmente tiene la corporación UNIONCOOP, utilizando como imagen corporativa.

Figura 5. Logo de Unioncoop



Fuente: Unioncop

### 9.2.6 Empaque, envase y etiqueta

En cada uno de los eventos de publicidad y relaciones públicas se entregará una USB con apuntador laser en el cual aparece aparte del nombre del programa el logo de la Corporación y como contenido todo el programa académico ofrecido

Costo por unidad \$16.200.

### 9.3 Presupuesto para la ruta de soluciones

En total la inversión general en las estrategias de mercadeo planteadas es de \$26.960.000 como se resume en la tabla 16.

Tabla 16. Presupuesto para la ruta de soluciones

ITEM	COSTO
PUBLICIDAD	\$6.800.000
PROMOCIÓN	\$4.800.000
RELACIONES PUBLICAS	\$10.500.000
EMPAQUE Y ETIQUETA	\$4.860.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$26.960.000</b>

Fuente: elaboración propia

Para realizar la rentabilidad del programa académico se calcularon unos costos fijos de personal y docentes según se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Costos fijos de docente

AÑOS SEMESTRES	PRIMER AÑO	
	Primer semestre	Segundo semestre
GRUPOS	3	4
TOTAL HORAS	460	940
MESES	5	5
TOTAL HORAS SEMESTRE	460	940
VALOR HORA	\$22.000	\$22.000
PPTO HONORARIOS	\$10.120.000	\$20.680.000

Fuente: elaboración propia

### 9.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 18. Estado de resultados proyectado

	ALUMNOS SEMESTRE 1	ALUMNOS SEMESTRE 2	VALOR SEMESTRE	Total
Ventas( matricula de estudiantes)	60	120	\$1.250.000	\$225.000.000
Costo docentes	10.120.000	20.680.000		\$30.800.000
UTILIDAD BRUTA				\$194.200.000
Gastos Fijos				\$162.000.000
Gastos de mercadeo				\$26.960.000
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS				\$5.240.000

Fuente: elaboración propia

### 9.3.2 Costos de la consultoría

El presupuesto que se presenta en la tabla 19, es de carácter informativo para UNIONCOOP, para tener un valor del beneficio recibido en la consultoría, es pertinente aclarar

que este valor no debe ser desembolsado o pagado por la corporación, el único valor que asume la empresa, es de las horas hombre programadas en las reuniones, y del material didáctico y de papelería que se suministre por la entidad.

La propuesta de producto presentada, no genera ningún vínculo laboral con UNIONCOOP.

Tabla 19. Costo de la consultoría

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNITARIO	TOTAL
Horas de Consultoría	400	110.000	44.000.000
<b>VALOR TOTAL DE LA CONSULTORÍA</b>			44.000.000

Fuente: elaboración propia

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

En la aplicación de las diferentes herramientas realizadas para la elaboración de la propuesta educativa para **Unioncoop** se pudo determinar lo siguiente:

La propuesta académica presentada busca el desarrollo de las cualidades humanas y personales del estudiante, que le permiten desenvolverse en los ambientes laborales, familiares y sociales con profesionalismo y responsabilidad social, además que tendrá el conocimiento específico de la filosofía del sector solidario en Colombia, lo que le permitirá un mayor conocimiento y entendimiento del entorno y un enfoque en el logro de los objetivos de cada organización solidaria

La educación técnica laboral es una oportunidad importante para las personas que deseen adquirir conocimientos de un sector específico de la economía, a la vez que les facilita la vinculación laboral. Igualmente las empresas encuentran en los egresados de estos programas un recurso humano capacitado para laborar y con un costo de mano de obra más barato.

La Corporación Unioncoop tiene una oportunidad importante de crecimiento y de posicionamiento entre las corporaciones y las instituciones que agremia al sector solidario. Teniendo en cuenta la importancia que tiene que una entidad del mismo sector sea la que lidere



el proceso de capacitación y formación del talento humano para la laboral en las empresas de economía solidaria.

El sector solidario genera un número de puestos de trabajo importante y es por esto que de implementarse la propuesta educativa que se entrega en esta consultoría, las personas que decidan estudiar este programa tendrán un mayor oportunidad de vinculación en empresas de economía solidara frente a egresados de otros programas técnicos laborales.

Por último los recursos que el sector solidario destina para educación es un factor clave de para la Unidad Estratégica de Capacitación de Unioncoop, puesto que las empresas solidarias pueden destinar parte de estos recursos para capacitar y formar su recurso humano en entidades del mismo sector-

## **10.2 Recomendaciones**

Partiendo que una de las falencias presentadas por la Corporación Unioncoop es la falta de experiencia en materia de educación, se recomienda realizar convenios interinstitucionales con otras entidades educación para iniciar con su unidad estratégica de capacitación.

La Corporación Unioncoop desea iniciar su Unidad Estratégica de Capacitación en la ciudad de Medellín, sin embargo es aconsejable explorar otras zonas del país donde la participación del sector de la economía solidaria es muy amplia. Zonas como la ciudad de Bogotá, los demás municipios del departamento de Cundinamarca o Santander donde el sector

solidario genera un número importante en puestos de trabajo y esto le puede permitir ampliar su oferta educativa y generar un mayor crecimiento.

Es importante desde un comienzo, que los convenios con las empresas solidarias para las prácticas empresariales de sus estudiantes este definido. Esto es un factor clave de éxito para lograr una mayor diferenciación de sus egresados frente a los egresados de otros programas similares.

## 11. Fuentes Bibliográficas

Armstrong, G. y Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. 11a edición. México: Prentice Hall. P. 1-724

Ascoop (octubre 13 de 2014). *Cooperativas Locomotora y Ficha Clave de la Economía Nacional*. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de: <http://y6u.mjt.lu/nl/y6u/s5wgm.html>)

Banco de la República (2014,). *Borradores de la Economía*, No 808. P 8 -9

Castillo, D. (2014). *Educación cooperativa debe fortalecer el modelo y la identidad cooperativa*, *Ascoop*. Recuperado de <http://www.ascoop.coop/mas-noticias-columna-de-la-semana>)

Castillo, D. (6 de octubre de 2014). *Cooperativas impulso social y económico al país*. El Portafolio.

Castillo, Antonio (2010) *Introducción a las relaciones publicas* p.30, recuperado el 30 de julio de 2016 de [http://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](http://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf)

Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*, Art 3

Confescoop. (agosto 2015). *Encuentro Cooperativo Internacional*, Bogotá.

Confescoop (2014), *Desempeño del sector Cooperativo*. P.5

Cooperativa Creafam, (2014). *Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario*. Recuperado de [www.creafam.com.co/pesem](http://www.creafam.com.co/pesem)).

Conpes, Documento Conpes 2495, 1997

Conpes, Documento Conpes 08, 2014

Decreto 2880, inversión en educación formal Artículo 1

Decreto 2888 2007 Capítulo III art. 11

Decreto 4909, 2009, Capítulo I

Decreto 468 1990, Ley 79 de 1988

Decreto 4904 artículo 1

Gordon William, Desarrollo del pensamiento creativo, 1961 recuperado el 30 de julio de 2016

[www.freidercreativo.wordpress.com](http://www.freidercreativo.wordpress.com)

Informe Nacional de Competitividad 2013-2013 p. 6

Ley 30 de 1992 Capítulo IV

Ley 1064 de 2016 Art.18

Liderazgo y mercadotecnia.com (2010) Recuperado el 30 de julio 2016

[http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Colección 83](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Colección_83)

Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Informe de entidades de educación para el trabajo.*

p. 11.

Ministerio de Educación Nacional. (2013) *Estadísticas de las entidades de educación superior*

p.10

Ministerio de Educación Nacional (2014) *Estadísticas de las entidades de educación superior*  
p. 13

Ministerio del trabajo, *plan estratégico prosperidad para todos*, 2012

Pareja, F. (2012). *Caja de Herramientas*, Análisis DOFA, pag 13- 30

Pérez, G. (2008). *La educación y la pedagogía en la Economía Solidaria*, p. 1-30

Razzeto, L. (1996). *Los caminos de la Economía de la Solidaridad*. Recuperado el 25 de octubre 2015 [www. http://lacoperacha.org.mx/](http://lacoperacha.org.mx/). P. 6.7.8.9.10

Ortiz, L, (2012). *Curso de Investigación cualitativa*. P. 122

SNIES, *Estadísticas de la Educación en Colombia*. p. 1, 2,3,4

Superintendencia de Economía solidaria, *Estadísticas sector solidario*, (2014). Recuperado el 17 de octubre 2015 [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). p. 3

Superintendencia de Economía solidaria, (2003). *Concepto No. 011121* del 29 de abril de 2003.

Universidad de pamplona, (2012). *Concepto de ventas*, Recuperado el 30 de julio 2015 [www.unipamplona.edu.co](http://www.unipamplona.edu.co)

Unioncoop, Informe de Gestión 2016, p. 17-19

# ANEXOS

**Anexo A. Encuesta realizada para la prueba de concepto.**

**PROGRAMA TÉCNICO EN SERVICIOS FINANCIEROS CON ÉNFASIS EN  
ECONOMÍA SOLIDARIA**

Dirigido a personas bachilleres que deseen El desarrollo de habilidades y destrezas que facilitan el acceso al mercado laboral, especialmente en el sector de la economía solidaria y que deseen estudiar de lunes a viernes en horario diurno.

Valor del semestre en promedio de \$1.250.000.

Después de conocer los beneficios del programa académico mencionado anteriormente puede usted responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Son claros y creíbles para usted los beneficios del programa académico?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que este programa resuelve un problema o satisface una necesidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. En la actualidad, ¿otros cursos o programas académicos cubren esta necesidad y la satisfacen?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Es razonable el precio del semestre con el valor que se puede percibir de éste?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. Estudiaría usted este programa (en definitiva, tal vez, tal vez no, en definitiva no)?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Tal vez \_\_\_\_\_

6. Tomaría el programa para usted o lo recomendaría?

Para mi \_\_\_\_\_

Lo Recomendaría \_\_\_\_\_

No lo recomendaría \_\_\_\_\_



## **Anexo B. Entrevista directivos del Sector de la Economía Solidaria**

### **ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR SOLIDARIA**

1. Nos imaginamos que ustedes durante el año realiza varias capacitaciones a sus empleados, de esas capacitaciones cuántas son externas?
2. Con qué entidades ha realizado esas capacitaciones? Universidades, Entidades de educación para el trabajo, Consultores
- 3.Cuál es el nivel de formación o capacitación externa que ustedes realizan con sus empleados? Cursos de actualización, Profesionalización, Especializaciones, maestrías, etc.
4. Puede usted compartimos como ha sido la experiencia que a nivel de educación y capacitación usted ha tenido con estas instituciones y que beneficios le han aportado a la empresa?
5. Considera usted importante que las personas que se vinculen laboralmente con el Sector solidario tengan conocimientos específicos en economía solidaria?
6. Estaría usted interesado en contratar personal que dentro de su formación previa tenga conocimientos específicos del sector de la economía solidario?

7. Qué opina usted de que las personas que se vinculen a laborar en el sector de la economía solidaria conozcan e interioricen la filosofía propia del sector? La considera importante?
8. De acuerdo a lo que conocemos del sector hay cargos que requieren conocimientos específicos sobre la economía solidaria, su regulación, normas, reportes, controles, etc, cuando ustedes requieren personal para cargos específicos ha sido fácil encontrar el personal con el conocimiento requerido de acuerdo a esto?
9. Con que entidades de educación tienen ustedes convenios para que sus estudiantes realicen las prácticas empresariales en su empresa?
10. Conoce usted si estos practicantes tienen los conocimientos específicos sobre el sector de la economía solidaria?
11. Si existiera una entidad de educación que se especializara en formación de conocimientos específicos del sector de la economía solidaria, ustedes estarían interesados en que su personal se capacitara en esta entidad?
12. Qué conocimientos específicos le gustaría que el sector educativo tuviera a nivel de formación para las personas que laboran en el sector de la economía solidaria? Contables, financieros, Cartera, Servicio al cliente, conocimientos administrativos, legislación?

13. A qué nivel educativo le gustaría que fuera esa formación. Diplomados, profesionalización, especializaciones, postgrados.
14. Considera que es importante que sea una entidad del sector solidario la que se encargue de realizar la formación y la capacitación de personas para laborar en empresas del sector de la economía solidaria?
15. Qué tipo de entidad educativa le gustaría que le ofreciera este tipo de formación?  
Entidades de educación para el trabajo, Universidades, Tecnológicos, etc.
16. Conoce la Corporación Unioncoop?

### Anexo C. Entrevista para los directivos del sector educativo

1. En el sector de la economía solidaria, se requiere desarrollar conocimientos específicos en materia de regulación, de reportes, control, normas internacionales, filosofía del sector, algunos de sus programas tienen el contenido temático que se ajuste al sector? Si la respuesta es positiva se pasa a la pregunta (2) de lo contrario a la pregunta (3)
2. Que materias y de que programa contiene esta temática
3. Porque no se ha considerado la opción de incluirlas dentro de sus programas
4. Alguna vez han realizado, cursos, diplomados, actualizaciones, dirigidas al sector de la economía solidaria? Si la respuesta es si pasa a la pregunta (5), si la respuesta es negativa pasa a la pregunta (6)
5. En que programas y como fue la experiencia
6. Por qué no han considerado la opción de realizar este tipo de programas?
7. Conoce alguna entidad de educación en Medellín que ofrezca este tipo de formación?
8. Si una entidad proveniente del sector de la economía solidaria se especializara en formación con conocimientos específicos orientados al sector solidario ustedes estarían

interesados en realizar convenios con ellas para ofrecer en forma conjunta dicha formación?

9. Tiene ustedes convenios con entidades de la economía solidaria para que sus estudiantes realicen las prácticas empresariales? Si la respuesta es positiva pasa a la pregunta (9) si es negativa pasa a la pregunta (10)
10. Como ha sido la experiencia
11. Sabe usted si algunos de sus egresados están laborando en entidades del sector solidario?

## Anexo D. Macrocurrículo

Tipo de modulo	Norma	Módulo	Unidad de aprendizaje	HORAS		
				Horas teoría	Horas practica	Total
Obligatorio	Establecer los medios para entender instrucciones escritas y verbales, producir textos	Comunicación para la comprensión	Uso del lenguaje	10	10	20
Institucional	Asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos	Competencia Ciudadana	Manejo del espacio vital	10	10	20
	Analizar el perfil laboral partiendo de las afinidades frente del Programa escogido	Emprendimiento	Educación en valores	10	10	20
Especificas	<b>210301001</b> Administrar la cartera de crédito de acuerdo con normas legales e institucionales.	Administración de cartera	<b>01</b> Realizar seguimiento de la cartera de crédito para garantizar los objetivos del negocio, de acuerdo con la política institucional.	25	30	55
			<b>02</b> Efectuar la evaluación y calificación de cartera de acuerdo con normas legales e institucionales.	25	30	55
			<b>03</b> Normalizar la cartera de créditos de acuerdo con la política de crédito institucional.	25	30	55
			<b>04</b> Gestionar y hacer efectivas las garantías mediante el recibo en dación de pago o remate de acuerdo con las normas legales e institucionales vigentes.	25	30	55
	<b>210301002</b> Dar asesoría	Asesoría Comercial	<b>01</b> Identificar al cliente de acuerdo	27	33	60

Tipo de modulo	Norma	Módulo	Unidad de aprendizaje	HORAS		
				Horas teoría	Horas practica	Total
	comercial y financiera que conduzca a la satisfacción de las expectativas y necesidades reales del cliente.		con las políticas institucionales.			
			<b>02</b> Perfilar al cliente para ofrecer soluciones financieras acordes a sus necesidades.	27	33	60
			<b>03</b> Presentar el portafolio individualizado de productos y servicios financieros de acuerdo con las necesidades del cliente y políticas institucionales.	27	33	60
	<b>210301004</b> Fidelizar al cliente de acuerdo con las políticas institucionales.	Fidelización del Cliente	<b>01</b> Efectuar un seguimiento de los negocios de los clientes para asegurar el cumplimiento de las metas comerciales	27	33	60
			<b>02</b> Ejecutar estrategias comerciales y de servicio con los clientes de acuerdo con las políticas institucionales.	27	33	60
	<b>210301020</b> Generar la información contable, financiera y fiscal según normas legales y políticas organizacionales.	Informe Financiero	<b>01</b> Preparar los estados contables y financieros de la organización de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos organizacionales.	27	33	60
			<b>02</b> Presentar la información contable y financiera de acuerdo con normas legales y procedimientos organizacionales.	27	33	60
			<b>03</b> Elaborar los reportes contables y fiscales según normas legales y procedimientos	27	33	60

Tipo de modulo	Norma	Módulo	Unidad de aprendizaje	HORAS		
				Horas teoría	Horas practica	Total
			organizacionales.			
	<b>210301023</b> Gestionar el talento humano de la unidad de negocio para lograr los resultados propuestos.	Talento Humano	<b>01</b> Dirigir a las personas de la unidad de negocio en el cumplimiento de la cultura, política y procedimientos organizacionales	27	33	60
<b>02</b> Evaluar el desempeño y el resultado de las personas y equipos de trabajo de acuerdo con las políticas y planes de la organización.			27	33	60	



## Anexo E. Micro currículo

## Competencias Básicas, Generales y Ciudadanas

Normas de competencia	Elemento de la competencia			
<p><b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b></p> <p>Establecer los medios para entender instrucciones escritas y verbales, producir textos con distintos propósitos, interpretar información registrada en cuadros y gráficos, analizar problemas y sus posibles soluciones, comprender y comunicar sentidos diversos con otras personas.</p>	Generar interacción con el mundo utilizando el lenguaje escrito y oral que le permite comprensión con sentido global.			
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>			
	Uso del lenguaje para acceder a la comprensión y a la producción de diferentes tipos de textos. Es decir, a la manera como el estudiante emplea su lenguaje en los procesos de negociación del sentido.			
	<b>Metodología</b>			
	Exposiciones, trabajos en grupo, oralidad, escritura, multimedia.			
	<b>Criterio de Desempeño</b>			
	A. En las exposiciones demuestra manejo del espacio, el cuerpo y la voz. B. En la producción del texto escrito utiliza elementos de sintaxis, semántica y ortografía. C. Por medio de elaboraciones comunicacionales demuestra aplicación del tema. D. Hace uso del manejo de elementos multimediales propios de la comunicación.			
	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	Aula de clase. Centros de práctica. Grupos de estudio			
	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<b>De Conocimiento:</b> Un texto escrito de carácter expositivo. <b>De desempeño:</b> Exposición. <b>De producto:</b> Producción de un hipertexto.			
	<b>Módulo</b>			
	Comunicación para la Comprensión			
	<b>Intensidad Horaria</b>			
	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
10	10	20	0,42	

Normas de competencia	Elemento de la competencia			
<p><b>COMPETENCIAS CIUDADANAS</b></p> <p>Asumir comportamientos adecuados según la situación y el interlocutor, respetar las normas y procedimientos, ser crítico y reflexivo ante los problemas, resolver conflictos y buscar la armonía en la relación con los demás</p>	<p>Generar conciencia frente a la responsabilidad como seres sociales que comparten un mismo espacio, un mismo ambiente y una misma cultura y por tanto con responsabilidades sociales que van más allá de los deseos personales y que deben apuntar hacia la posibilidad de la sana convivencia.</p>			
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>			
	<p>01. Manejo del espacio vital. ¿Qué es la norma            02. La norma en los núcleos sociales Constitución Política de Colombia y sus leyes reglamentaria.            03. Importancia del manejo de la autoridad, tipos de autoridad reglas y límites.            04. Posturas más frecuentes frente a las normas sociales            05. La gobernabilidad            06. La responsabilidad social.            07 Mecanismos de participación ciudadana.            08. Creación de la norma dentro de mi oficio.</p>			
	<b>Metodología</b>			
	Exposición de videos, trabajo de campo con encuestas.			
	<b>Criterio de Desempeño</b>			
	<p>A. Elabora análisis de las realidades ciudadanas y propone soluciones posibles.            B. Concibe la ciudad y el espacio público como un lugar de realización personal donde debe reinar la tolerancia y el respeto a las normas.</p>			
	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	A. La realidad personal y social			
	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<p><b>De Conocimiento:</b> Análisis escrito de la realidad de Medellín como Ciudad de normas  <b>De desempeño:</b> Presentación de soluciones a problemáticas de ciudad</p>			
	<b>Módulo</b>			
	Competencias Ciudadanas			
	<b>Intensidad Horaria</b>			
<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>	
10	10	20	0,42	

Normas de competencia	Elemento de la competencia										
<p><b>COMPETENCIAS GENERALES</b></p> <p>Analizar el perfil laboral partiendo de las afinidades frente al Programa escogido reconociendo el entorno socio-laboral del Programa para potencializar las fortalezas a nivel personal y autoanalizar las potencialidades que se pueden desarrollar frente al emprendimiento.</p>	Potencializar al estudiante frente a su vida como un proyecto de construcción constante donde su desarrollo personal y laboral debe ser retomado como una empresa.										
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>										
	01 El autoconocimiento y la autoevaluación; 02 Las fortalezas y debilidades personales; 03 La formulación de objetos y metas personales.										
	<b>Metodología</b>										
	Análisis de problemas, ejercicio de DOFA personal. Estructuración de un “Plan de Vida”										
	<b>Criterio de Desempeño</b>										
	01. Elabora un proyecto de vía acorde con la profesión elegida. 02. Introduce elementos que recoge de otras experiencias a su proyecto de vía. 03. Aplica el método DOFA para el análisis de su propia vida.										
	<b>Rangos de Aplicación</b>										
	A. La realidad personal y social										
	<b>Evidencias Requeridas</b>										
	<b>De Desempeño:</b> Elaboración de su proyecto de vida										
	<b>De Producto:</b> Proyecto de vida.										
	<b>Módulo</b>										
	Emprendimiento										
	<b>Intensidad Horaria</b>										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="492 1297 824 1350" style="width: 25%;">Teóricas</th> <th data-bbox="824 1297 1060 1350" style="width: 25%;">Prácticas</th> <th data-bbox="1060 1297 1287 1350" style="width: 25%;">Total</th> <th data-bbox="1287 1297 1479 1350" style="width: 25%;">Créditos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="492 1350 824 1396" style="text-align: center;">10</td> <td data-bbox="824 1350 1060 1396" style="text-align: center;">10</td> <td data-bbox="1060 1350 1287 1396" style="text-align: center;">20</td> <td data-bbox="1287 1350 1479 1396" style="text-align: center;">0,42</td> </tr> </tbody> </table>				Teóricas	Prácticas	Total	Créditos	10	10	20	0,42
Teóricas	Prácticas	Total	Créditos								
10	10	20	0,42								

## Administración de Cartera

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301001</b></p> <p>Administrar la cartera de crédito de acuerdo con normas legales, institucionales.</p>	<p><b>01 Realizar seguimiento de la cartera de crédito para garantizar los objetivos del negocio, de acuerdo con la política institucional.</b></p>
	<p><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Política institucional de crédito y cartera y niveles de atribuciones. (a,c,d,e,f,g).            02, Aplicativo específico de cartera (a,b,c,g,i,k).            03, Procesos de administración: elaboración y ejecución de planes de acción. (b,c,d,e,f).            04, Habilidades de negociación (c,f).            05, Técnicas de visita de seguimiento de cartera. (f).            06, Servicio al cliente (e,f,g)            07, Manejo de equipos de cómputo y paquetes de información: procesador de palabra, hoja electrónica, presentaciones, correo electrónico (a,i,j,k,l,g,f,e).            08, Técnicas de comunicación: verbal, no verbal y escrito, habilidades interpersonales (c,d,e,f,g).            09, Técnicas de redacción y exposición de casos (a,b,c,d,e,f,g,i,j,k.).            10, Métodos y técnicas de gestión de cobro a,b,c,d,e,f,g,i,j,k.).            11, Normatividad sobre calificación de cartera a,b,c,d,e,f,g,i,j,k.).            12, Interpretación de los reportes y temporalidad en las centrales de riesgo (a,f,e,g,h,i,j,k.).            13, Conceptos básicos sobre novación, extinción de obligaciones (b,c,d,e,f,g,h,i,j,k.).            14, Políticas de normalización de cartera vigente. (a,b,c,d,e,f,g,k.).            15, Manual de política de cobranza (a,b,c,d,e,f,g,k.).</p>
	<p><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p><b>Criterio de Desempeño</b></p>
<p>A, El estado de cartera se obtiene de la base de datos, es analizada teniendo en cuenta diferentes informaciones tales como:, informes de gremios, entorno económico, visitas comerciales.            B, Del estado de cartera se identifican los casos; objeto de seguimiento y se establecen planes de acción de acuerdo con las normas de cada entidad.            C, Los planes de acción establecidos son ejecutados dando prioridad a los casos críticos de acuerdo con normas de cada entidad.            D, Las estrategias de seguimiento para la cartera normal son ejecutadas de acuerdo con las normas establecidas por cada entidad.            E, Los recordatorios de vencimiento de las obligaciones se remiten en las fechas establecidas en concordancia con la política institucional.            F, De las visitas de seguimiento y contactos, a los deudores se elabora el informe, de gestión de cobranzas implementando un plan de acción de acuerdo con la política de cobranzas.            G, La información de los deudores se mantiene actualizada, según normas legales y de la institución.            H, El estado de endeudamiento del cliente y la conservación de las garantías es consultado y reportado de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos.            I, El estado de endeudamiento del cliente es valorado proponiendo estrategias de normalización.            J, El comportamiento de pago del cliente es analizado identificando los riesgos generando informes de acuerdo con el estado de mora.            K, La cartera es analizada identificando riesgos económicos, sociales, sectoriales, laborales y personales de acuerdo con los procesos establecidos.</p>	

Módulo	Intensidad Horaria			
	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
<i>Administración de Cartera</i>	25	30	55	1,15

Rangos de Aplicación				
<b>TIPO DE CLIENTE</b> Natural-jurídico-asociativo.				
<b>EDAD DE LA CARTERA</b> Administrativa, pre jurídico, jurídico, castigada.				
<b>MEDIOS Y TIPOS DE INFORMACIÓN</b> Base de datos-visitas.				
<b>TIPO DE CRÉDITO</b> Micro, consumo, comercial e hipotecario.				
Evidencias Requeridas				
<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa durante el seguimiento de la cartera de crédito para garantizar los objetivos del negocio, de acuerdo con la política institucional.				
<b>CONOCIMIENTO</b> 1. Test sobre los conocimientos citados en el elemento realizar seguimiento de la cartera de crédito para garantizar los objetivos del negocio, de acuerdo con la política institucional.				
<b>PRODUCTO</b> 1. Remisiones. 2. Informe de gestión de cobranza, evaluación y seguimiento. 3. Índices de cartera recuperada. 4. Índices de cartera vencida bajo su responsabilidad.				

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301001</b></p> <p>Administrar la cartera de crédito de acuerdo con normas legales, institucionales.</p>	<p><b>02 Efectuar la evaluación y calificación de cartera de acuerdo con normas legales e institucionales</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Política de crédito institucional (a,b,c,d,e,f,g).            02, Análisis e interpretación del informe de cartera de vencida(a,b,c,,d,e,f,g).            03, Normatividad vigente y políticas de cartera para las entidades vigiladas por la supersolidaria (a,,b,c,d,e,f,g).            04, Aplicativo específico de cartera (a,b,c,d,e,f,g).            05, Normatividad vigente sobre evaluación y clasificación de cartera (a,b,c,d).            06, Políticas de normalización de cartera (a,b,c,d,e,f,g).            07, Código de conducta(a,b,c,d,e,f,g).            08, Economía solidaria nacional e internacional (a,b,c,d,e,f,g).            09, Servicio al cliente (a,b,c,d,e,f,g).            10, Técnicas de comunicación: verbal, no verbal, habilidades interpersonales (c,d, e f, g,).            11, Técnicas de redacción y exposición de casos (a,b,c,d,e,f,g).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, La cartera es evaluada analizando el record de pagos determinando el riesgo de pago del cliente.            B, La cartera es evaluada determinando el nivel de endeudamiento del cliente de acuerdo con la normatividad vigente.            C, La cartera es evaluada analizando cualitativa y cuantitativamente la situación del cliente de acuerdo con la normatividad vigente.            D, La cartera es clasificada de acuerdo con el tipo de cliente y la garantía aplicando la normatividad vigente.            E, Los reportes de cartera con destino a las centrales de riesgo se preparan y remiten en las fechas indicadas debidamente actualizados.            F, La clasificación de cartera solicitada por la superintendencia financiera es preparada y remitida en las fechas establecidas de acuerdo con normas legales y políticas de cada entidad.            G, El informe de reportes para la determinación de provisiones es preparado y remitido de acuerdo con las normas legales e institucionales.</p>
	<p align="center"><b>Rangos de Aplicación</b></p>
	<p><b>TIPO DE CLIENTE</b>            Natural-jurídico-asociativo.  <b>EDAD DE LA CARTERA</b>            Administrativa, pre jurídico, jurídico, castigada.  <b>MEDIOS Y TIPOS DE INFORMACIÓN</b>            Base de datos-visitas.  <b>TIPO DE CRÉDITO</b>            Micro, consumo, comercial e hipotecario.</p>

	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<p><b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa durante la evaluación y calificación de cartera de acuerdo con normas legales e institucionales.</p> <p><b>CONOCIMIENTO</b> 1. Test sobre los conocimientos citados en el elemento efectuar la evaluación y calificación de cartera de acuerdo con normas legales e institucionales.</p> <p><b>PRODUCTO</b> 1. Reportes presentados de evaluación y gestión de cartera. 2. Comunicaciones. 3. Reportes preparados para las centrales de riesgo y para organismos de control y vigilancia.</p>			
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>			
<i>Administración de Cartera</i>	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
	25	30	55	1,15

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301001</b></p> <p>Administrar la cartera de crédito de acuerdo con normas legales, institucionales.</p>	<p><b>03 Normalizar la cartera de créditos de acuerdo con la política de crédito institucional.</b></p>
	<p><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Técnicas de comunicación. (a,b,c,d,e,f,g)            02, Política de crédito institucional (a,b,c,f).            03, Matemáticas financiera determinación y amortización de cuotas.            04, Aplicativo específico de cartera. (d).            05, Servicio al cliente (c,d,f,g).            06, Concepto básico derecho civil conceptos básicos de bienes, tipo de bienes, clasificación de bienes obligaciones. (a,b,c,d,e,f,g,,h).            07, Títulos valores, concepto garantías (b,d,f,h,i,j).            08, Habilidades de negociación (b,d,f,h,i,j).            09, Sarlarft            10, Políticas de normalización de cartera (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            11, Análisis e interpretación de los reportes de las centrales de riesgo(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            12, Técnicas de cobranzas( a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            13, Redacción y presentación de informes (( a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            14, Contabilidad básica (d,e,g,h,j).</p>
	<p><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p><b>Criterio de Desempeño</b></p>
<p>A, Los programas de cobranza de cartera vencida son elaborados teniendo en cuenta la política de cobranza de la institución y normatividad vigente.            B, La cartera vencida es segmentada y cobrada de acuerdo con los programas de cobranza institucionales.            C, La cartera vencida es cobrada de acuerdo con las estrategias de cobranza de la entidad.            D, Los abonos y cancelaciones de créditos de los clientes son recibidos dentro de los estándares de servicio entregando el comprobante de pago al cliente.            E, Los reclamos por inconsistencias en las liquidaciones y saldos de las obligaciones presentadas por los deudores son atendidos dentro de los estándares de servicio establecidos en los manuales de procedimientos.            F, Los compromisos de pago pactados por los deudores son verificados con el fin de comprobar su cumplimiento, de acuerdo con los manuales de procedimiento.            G, La gestión de cobranza es realizada en términos que no deterioren la relación comercial con el cliente y de acuerdo con normas institucionales y normatividad vigente.            H, Las causales de no pago de las obligaciones por parte del cliente son evaluados determinando motivos de incumplimiento brindando alternativas de normalización de sus obligaciones.            I, La gestión de cobranza es registrada en el aplicativo con base en la negociación con el cliente.            J, Las alternativas de negociación con el cliente son valoradas de acuerdo con las políticas de normalización de cartera de la entidad.</p>	



Módulo	Intensidad Horaria			
	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
<i>Administración de Cartera</i>	25	30	55	1,15

Rangos de Aplicación				
<b>TIPO DE CLIENTE</b> Natural-jurídico-asociativo.				
<b>EDAD DE LA CARTERA</b> Administrativa, pre jurídico, jurídico, castigada.				
<b>MEDIOS Y TIPOS DE INFORMACIÓN</b> Base de datos-visitas.				
<b>TIPO DE CRÉDITO</b> Micro, consumo, comercial e hipotecario.				
Evidencias Requeridas				
<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en el área de trabajo en la normalización de la cartera de créditos de acuerdo con la política de crédito institucional.				
<b>CONOCIMIENTO</b> 1. Test sobre los conocimientos citados en el elemento normalizar la cartera de créditos de acuerdo con la política de crédito institucional.				
<b>PRODUCTO</b> 1. Informe de gestión cobranza Vs. recuperación de cartera. 2. Informes de administración de cartera.				

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301001</b></p> <p>Administrar la cartera de crédito de acuerdo con normas legales, institucionales.</p>	<p><b>04 Gestionar y hacer efectivas las garantías mediante el recibo en dación de pago o remate de acuerdo con las normas legales e institucionales vigentes.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p> <p>01, Técnicas de comunicación. (a,b,c,d,e,f,g)            02, Política de crédito institucional (a,b,c,f).            03, Matemáticas financiera determinación y amortización de cuotas.            04, Aplicativo específico de cartera. (d).            05, Servicio al cliente (c,d,f,g).            06, Concepto básico derecho civil conceptos básicos de bienes, tipo de bienes, clasificación de bienes obligaciones. (a,b,c,d,e,f,g,,h).            07, Títulos valores, concepto garantías (b,d,f,h,i,j).            08, Habilidades de negociación (b,d,f,h,i,j).            09, Sarlarft            10, Políticas de normalización de cartera (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            11, Análisis e interpretación de los reportes de las centrales de riesgo(a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            12, Técnicas de cobranzas( a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            13, Redacción y presentación de informes (( a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            14, Contabilidad basica (d,e,g,h,j).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, La deuda contraída con la entidad es verificada determinando la cobertura de la garantía a recibir de acuerdo con la política de la entidad.            B, Los documentos soporte de los bienes en dación de pago son verificados de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos.            C, Los documentos soporte de los bienes en dación de pago son presentados al área competente de acuerdo con los procedimientos establecidos.            D, Los bienes en dación en pago son identificados y registrados en la base de datos de acuerdo con el proceso y procedimiento establecido.            E, Los informes exigidos por la superfinanciera son preparados y remitidos de acuerdo con la normatividad vigente.            F, La información inherente a los bienes recibidos en dación en pago se mantiene actualizada para ser suministrada al público interesado en adquirirlos de acuerdo con los manuales de procedimiento.            G, Los documentos legales representativos de la propiedad de los bienes recibidos en dación en pago se mantienen en custodia de acuerdo con los manuales de procedimiento.            H, Los documentos soporte son direccionados a las centrales de custodia de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos.            I, Los avalúos de los bienes recibidos en dación en pago se mantienen actualizados de acuerdo con las normas de procedimiento.            J, El valor del bien en dación de pago es calculado y reportado a la instancia correspondiente de acuerdo con los procesos y procedimientos establecido.</p>

<b>Rangos de Aplicación</b>				
<b>TIPO DE CLIENTE</b> Natural-jurídico-asociativo				
<b>TIPO DE CRÉDITO</b> Micro, consumo, comercial e hipotecario.				
<b>Evidencias Requeridas</b>				
<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en el área de trabajo en el manejo de los bienes recibidos en dación de pago de acuerdo a las normas legales e institucionales vigentes				
<b>CONOCIMIENTO</b> 1. Test sobre los conocimientos citados en el elemento manejar los bienes recibidos en dación de pago de acuerdo a las normas legales e institucionales vigentes.				
<b>PRODUCTO</b> 1. Informe de gestión de la aplicación de la dación en pago a la obligación.				
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>			
<i>Administración de Cartera</i>	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
	25	30	55	1,15

## Asesoría Comercial

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301002</b></p> <p>Dar asesoría comercial y financiera que conduzca a la satisfacción de las expectativas y necesidades reales del cliente.</p>	<p><b>01 Identificar al cliente de acuerdo con las políticas institucionales.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Herramientas de comunicación (b)            02, Técnicas básicas de segmentación de mercados. (a,d)            03, Portafolio institucional y normas sobre comercialización de productos y servicios. (e)            04, Técnicas de comunicación desarrollo de habilidades de sintonía de lenguaje, corporal, calidad de voz y verbales - habilidades interpersonales (b,c,h)            05, Políticas gubernamentales del sector solidario (b)            06, Técnicas de venta-venta consultiva (b,d,f)            07, Servicio al cliente (c,f,h,i)            08, Planeación básica (a,b,d)            09, Técnicas de manejo del estrés (c, i .j)            10, Manejo de equipos de cómputo y paquetes de información: procesador de palabra, hoja electrónica, presentaciones, correo electrónico (b,d,e)            11, Técnicas de autoformación (g)</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, Los clientes se identifican de acuerdo con las políticas comerciales.            B, El plan de contactos es previamente preparado teniendo en cuenta la actividad y capacidad económica y la información que se va a trabajar con el cliente.            C, El contacto con el cliente se desarrolla en un clima de cordialidad y respeto. aplicando las políticas de servicio            D, Los clientes son ubicados clasificados y calificados de acuerdo con la segmentación de mercado.            E, La información sobre la competencia es verificada y analizada con respecto a los productos y servicios propios y calidad de servicio.            F, Las acciones comerciales realizadas son ejecutadas con perseverancia y orientación al logro. de acuerdo con los requerimientos establecidos.            G, El aprendizaje continuo es adoptado para el cumplimiento de las metas propuestas y su desarrollo personal.            H, La comunicación con los clientes es asertiva de acuerdo con las características del cliente.            I, Es sensible ante los requerimientos del cliente aplicando políticas de servicios            J, Mantiene niveles de efectividad bajo situaciones de presión aplicando políticas de calidad</p>
	<p align="center"><b>Rangos de Aplicación</b></p>
	<p><b>TIPO DE CONTRATO</b>            De computación, eléctricos y comunicación. Equipos. Externo. Interno  <b>MEDIOS DE INFORMACIÓN</b>            Presencial. Por teléfono. E-mail. Por escrito</p>

Evidencias Requeridas				
<p><b>DESEMPEÑO</b></p> <p>1. Observación directa en el área de trabajo durante el proceso de prospección</p> <p>2. Indicadores de servicio</p> <p><b>CONOCIMIENTO</b></p> <p>1. Test sobre técnicas de ventas, test portafolio de productos y servicios</p> <p>2. Casos sobre procesos y procedimientos manejo de aplicativos</p> <p><b>PRODUCTO</b></p> <p>1. Planes de visita y desarrollo de la entrevista.</p> <p>2. Indicadores de gestión</p>				
Módulo	Intensidad Horaria			
<i>Asesoría Comercial</i>	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301002</b></p> <p>Dar asesoría comercial y financiera que conduzca a la satisfacción de las expectativas y necesidades reales del cliente.</p>	<p><b>02 Perfilar al cliente para ofrecer soluciones financieras acordes a sus necesidades.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Técnicas de venta, acercamiento y entrevista (a,b,c,e).            02, Matemáticas financieras, conceptos básicos de contabilidad y análisis financiero (b).            03, Manejo de todos los productos y servicios de la organización, sus características y beneficios. (c ).            04, Políticas y reglamentos de la organización para cada producto. (f,j,e).            05, Manejo de técnicas para indagar el historial del cliente. (d).            06, Técnicas de comunicación. (a,b,c,j,h).            07, Generalidad de la situación económica nacional e internacional (c,d,g,e).            08, Habilidades de trabajo en equipo (h).            09, Administración del tiempo (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j).            10, Generalidades del portafolio de la competencia(a,g).            11, Manejo de equipos de computo y paquetes de información: procesador de palabra, hoja electrónica, presentaciones, correo electrónico y plataforma tecnológica de operación (d,e,f,g,i).            12, Servicio al cliente (a,j,e).            13, Redacción comercial (e,f).            14, Ortografía (f).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
<p>A, Las necesidades y sugerencias del cliente son escuchadas e identificadas de acuerdo con los requerimientos.            B, Las necesidades del cliente se amplían a través de preguntas.            C, Las necesidades del cliente son verificados a través de una síntesis de la información comercial y financiera recibida.            D, La información comercial de los clientes es consultada y confirmada en laS bases existentes.            E, Las visitas comerciales son preparadas y efectuadas de acuerdo con políticas de la organización.            F, El diagnóstico se prepara de acuerdo con la información suministrada por el cliente y las directrices de la organización.            G, La información recibida del cliente es analizada identificando sus necesidades implícitas y explícitas.            H, Los esfuerzos propios y los del equipo de trabajo están encaminados al logro de las metas propuestas.            I, La actualización en el conocimiento del portafolio de productos y servicios es continua y aplicada en la interacción con el cliente.            J, La agilidad y eficacia en la atención al cliente es ejecutada de acuerdo con los estándares de servicio de la organización.</p>	

Rangos de Aplicación				
<b>TIPO DE CONTACTO</b> Por teléfono. Por escrito. Presencial <b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b> Externos. Internos <b>VISITAS</b> Territorio del cliente. Oficina. <b>CLIENTES</b> De banca oficial. De banca personal. De banca corporativa. De sector solidario				
Evidencias Requeridas				
<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa área de trabajo. 2. Simulación de casos. 3. Clínica de ventas. 4. Testimonio clientes internos y externos. <b>CONOCIMIENTO</b> 1. Prueba escrita que abarque los conocimientos definidos para este elemento. <b>PRODUCTO</b> 1. Reporte los perfiles elaborados. 2. Gestión de planeación y ejecución del perfilamiento.				
Módulo	Intensidad Horaria			
<i>Asesoría Comercial</i>	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p data-bbox="256 835 386 863"><b>210301002</b></p> <p data-bbox="228 905 418 1157">Dar asesoría comercial y financiera que conduzca a la satisfacción de las expectativas y necesidades reales del cliente.</p>	<p data-bbox="435 338 1487 401"><b>03 Presentar el portafolio individualizado de productos y servicios financieros de acuerdo con las necesidades del cliente y políticas institucionales.</b></p>
	<p data-bbox="789 411 1138 438"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p> <p data-bbox="435 443 1403 863">01, El portafolio de productos y servicios (a,b,c,d). 02, Aspectos legales del negocio financiero, operaciones activas y pasivas. (a,b,c,d). 03, Políticas y marco procedimental de la institución (a,b,c,d). 04, Técnicas de venta, negociación, manejo de objeciones, cierre. (a,b). 05, Mercados objetivo por producto (a,b,d). 06, Técnicas básicas de comunicación, fluidez verbal, escrita, expresión corporal. (c,f,g). 07, Manejo de equipos de cómputo y sistemas de información: procesador de palabra, hoja electrónica, presentaciones, correo electrónico (b,c). 08, Internet – intranet (b,c). 09, Inglés técnico (b,c). 10, Técnicas de manejo del estrés (i,k,j). 11, Servicio al cliente (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k). 12, Técnicas de autoformación (h,j,k).</p>
	<p data-bbox="889 873 1040 900"><b>Metodología</b></p> <p data-bbox="435 905 1414 999">Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p data-bbox="833 1010 1097 1037"><b>Criterio de Desempeño</b></p> <p data-bbox="435 1041 1468 1656">A, La oferta de productos y servicios se estructura a partir del diagnóstico y de acuerdo con la política comercial de cada entidad. B, La oferta se estructura y presenta de acuerdo a las características, ventajas y beneficios de los productos y servicios establecidos por la entidad. C, La oferta se presenta en una forma clara, precisa y asertiva de acuerdo con las necesidades del cliente. D, La oferta se ajusta a la legislación vigente y a las políticas y procedimientos de la institución. E, Establece y mantiene relaciones interpersonales con los clientes de acuerdo con la política comercial de la entidad. F, Las solicitudes e inquietudes del cliente son escuchadas y explicadas con claridad resolviéndolas dentro de los estándares de servicio y de acuerdo con la política comercial de la entidad. G, Demuestra capacidades de aprendizaje y mejoramiento continuo. De acuerdo con los cambios que se presentan en su área de trabajo. H, El aprendizaje continuo es adoptado para el cumplimiento de las metas propuestas y su desarrollo personal. Acorde con los requerimientos de la entidad. I, Mantiene niveles de efectividad bajo situaciones de presión internas y externas. J, Demuestra adaptación al cambio frente a las expectativas presentadas por el cliente. K, Demuestra autocontrol ante situaciones adversas aplicando políticas de calidad.</p>



	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b> Internos. Externos			
	<b>VISITAS</b> Territorio del cliente. Oficina.			
	<b>CLIENTES</b> De banca personal. De banca oficial. De banca corporativa. De sector solidario			
	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en área de trabajo. 2. Testimonios de jefes y clientes. 3. Clínica de ventas y otros tipos de simulación.			
	<b>CONOCIMIENTO</b> 1. Prueba escrita que abarque los conocimientos definidos para este elemento.			
	<b>PRODUCTO</b> 1. Informe de propuestas presentadas. 2. Informe - porcentaje de clientes visitados vs vinculados. 3. Establecer metas de visitas y de vinculación.			
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>			
	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
<i>Asesoría Comercial</i>	27	33	60	1,25

### Fidelización del Cliente

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301004</b></p> <p>Fidelizar al cliente de acuerdo con las políticas institucionales.</p>	<p><i>01 Efectuar un seguimiento de los negocios de los clientes para asegurar el cumplimiento de las metas comerciales</i></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Aplicativo de cada producto y servicio de la entidad (a, b, c, e, f, g, h).            02, Manejo del intranet y el internet (a, c, d, e, f, h, i).            03, Sistema de administración del riesgo (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            04, Política comercial de la institución (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            05, Calidad del servicio (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            06, Manejo de equipos de cómputo y paquetes de información (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            07, Matemática financiera básica (a, c).            08, Normas y procedimiento de cada producto (b, d, g, h, i).            09, Normas de seguridad sobre el manejo de la información (a, c, d, e).            10, Técnicas de administración del tiempo (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            11, Técnicas de comunicación (a, b, c, d, e, f, g, h, i).            12, Técnicas de trabajo en equipo (j).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, La información de los clientes es revisada y analizada periódicamente con base en las políticas comerciales de la entidad.            B, Los nuevos productos y servicios son promovidos con los clientes vinculados de acuerdo con la política comercial de la institución y la normatividad vigente.            C, La rentabilidad y reciprocidad que el cliente le genera a la institución es evaluada con el objetivo de mantenerla o mejorarla según el caso.            D, El portafolio de productos y servicios del cliente se incrementa con base en el análisis de la información y las necesidades del cliente.            E, Los contactos de mantenimiento con los clientes vinculados son preparados teniendo en cuenta su actividad económica y la política comercial de la institución.            F, Las fechas y acontecimientos especiales de los clientes son utilizados para mejorar la relación comercial de la entidad.            G, Los clientes son asesorados en el buen uso de los productos y servicios contratados en concordancia con la política comercial.            H, A los compromisos adquiridos por la entidad con los clientes se les da cumplimiento en las condiciones y fechas establecidas de acuerdo con las normas institucionales.            I, La satisfacción del cliente es evaluada a través del contacto periódico con el mismo, de acuerdo con los indicadores de servicio de la entidad.            J, Las acciones de seguimiento a los clientes se realizan con la participación de todos los integrantes del equipo y de acuerdo con las normas institucionales.</p>
	<p align="center"><b>Rangos de Aplicación</b></p>
	<p><b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>            Internos. Externos.  <b>VISITAS</b>            Territorio del cliente. Oficina.  <b>CLIENTES</b>            De banca personal. De banca oficial. De banca empresarial. De sector solidario</p>

Módulo	Evidencias Requeridas			
	Fidelización del Cliente	<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en el área de trabajo. 2. Evaluación del servicio y atención al cliente cumpliendo los estándares establecidos. 3. Indicadores de gestión de resultados. 4. Resolución de quejas y reclamos. <b>CONOCIMIENTO</b> 1. Prueba escrita sobre los conocimientos definidos para este elemento. <b>PRODUCTO</b> 1. Informes de seguimiento de los negocios.		
Intensidad Horaria				
	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301004</b></p> <p>Fidelizar al cliente de acuerdo con las políticas institucionales.</p>	<p><b>02 Ejecutar estrategias comerciales y de servicio con los clientes de acuerdo con las políticas institucionales.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, El portafolio de productos y servicios (a, b, c, d, f, i, j, k, l, m).            02, Políticas procesos y procedimientos de la institución (a, b, c, d, f, i, m).            03, Servicio postventa, técnicas de negociación (b, c, d, e, f, g, h, i, k, l, m).            04, Conocimiento y perfil del cliente (a, c, d, j).            05, Técnicas básicas de comunicación, fluidez verbal, escrita, expresión corporal (b, c, d, f, h, m).            06, Manejo de equipos de cómputo y paquetes de información: procesador de palabra, hoja electrónica, presentaciones, correo electrónico (a, b, f, k).            07, Técnicas de manejo del estrés (b, f, h, l, m).            08, Conocimiento del mercado de la zona de influencia (a, b, c, d, f, i, m).            09, Administración del riesgo (a, b, c, d, f, i, m).            10, Estrategias de fidelización (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>	
<p>A, La información de los clientes es actualizada de acuerdo con normas legales e institucionales.            B, Las solicitudes e inquietudes del cliente son explicadas con claridad y escuchadas resolviéndolas dentro de los estándares de servicio y de acuerdo con la política comercial de la entidad.            C, A los clientes se les ofrece productos y servicios de acuerdo con las características y necesidades de cada uno.            D, Los clientes son actualizados sobre las novedades de productos y servicios financieros de acuerdo con la política comercial de la entidad.            E, A los compromisos adquiridos con los clientes se les diseña estrategias de cumplimiento para obtener su objetivo de acuerdo con normas institucionales.            F, La comunicación con los clientes es asertiva de acuerdo con las características del cliente.            G, En la interacción con los clientes demuestra capacidades de aprendizaje y mejoramiento continuo.            H, Bajo situaciones de presión interna y/o externa, demuestra autocontrol y mantiene los niveles de efectividad.            I, Los requerimientos del cliente son atendidos de acuerdo con las políticas y normatividad vigente.            J, Las estrategias aplicadas incrementan los negocios del cliente con la institución y contribuyen al cumplimiento de las metas comerciales.            K, La agilidad y eficacia en la atención al cliente es ejecutada de acuerdo con los estándares de servicio de la organización.            L, Se adapta al cambio de acuerdo con las necesidades del mercado y de la entidad.            M, Las contingencias son reportadas a la instancia competente de acuerdo con procesos y, procedimientos institucionales y la normatividad legal vigente.</p>	

<b>Rangos de Aplicación</b>				
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b> Internos. Externos.				
<b>VISITAS</b> Territorio del cliente. Oficina.				
<b>CLIENTES</b> De banca personal. De banca oficial. De banca empresarial. De sector solidario				
<b>TIPO DE CONTACTO</b> Internos. Externos.				
<b>Evidencias Requeridas</b>				
<b>DESEMPEÑO</b>				
1. <i>Observación directa área de trabajo.</i>				
2. <i>Evaluación servicio y atención al cliente de acuerdo con estándares de servicio.</i>				
3. <i>Simulación de casos.</i>				
4. <i>Indicadores de gestión de resultados.</i>				
<b>CONOCIMIENTO</b>				
1. <i>Prueba escrita sobre los conocimientos definidos para este elemento.</i>				
<b>PRODUCTO</b>				
1. <i>Informe de ofertas individuales de productos y servicios presentados a los clientes.</i>				
<b>Intensidad Horaria</b>				
<b>Fidelización del Cliente</b>	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
	27	33	60	1,25

## Informe Financiero

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301020</b></p> <p>Generar la información contable, financiera y fiscal según normas legales y políticas organizacionales.</p>	<p><b>01 Preparar los estados contables y financieros de la organización de acuerdo con la normatividad vigente y las procedimientos organizacionales.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Normas vigentes y políticas organizacionales (a, b, c, d, e, h).            02, Normatividad y regulación vigente sobre estados contables y financieros (a, b, c, d, e, g).            03, Clasificación y características de los estados contables (a, b, d, e).            04, Herramientas informáticas relacionadas con el manejo de información contable y financiera (a, b, c, d, e, g).            05, Estándares internacionales (a, b, c, d, e).            06, Reglamento interno, principios corporativos, valores éticos (a, b, c, d, e, f, g, h).            07, Código de ética (a, b, c, d, e, f, g, h).            08, Técnicas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, actitud frente al conflicto (f, g, h).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, Los datos que integran cada estado contable y financiero son recopilados de la información contable de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos organizacionales.            B, La información contenida en cada estado contable y financiero está organizada y clasificada de acuerdo con su naturaleza, normatividad vigente y políticas organizacionales.            C, La información contenida en cada estado contable y financiero permite calcular diferentes indicadores de acuerdo con la normatividad vigente, políticas organizacionales y función social.            D, Los estados contables y financieros contienen información cualitativa complementaria y aclaratoria de las cifras financieras de acuerdo con la normatividad vigente y políticas organizacionales.            E, Los estados contables y financieros se preparan de acuerdo con normas legales nacionales e internacionales y procedimientos organizacionales.            F, Sus relaciones personales y presentación personal contribuyen a mejorar el clima organizacional de acuerdo con el reglamento de la organización.            G, Su actitud es proactiva demostrada en su calidad de trabajo.            H, El trabajo es realizado de acuerdo con principios éticos y código de buen gobierno de la organización.</p>
	<p align="center"><b>Rangos de Aplicación</b></p>
<p><b>NORMATIVIDAD</b>            Según tipo de organización.  <b>AMBIENTE TECNOLÓGICO</b>            Manual y automatizado.  <b>TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>            Micro, pequeñas y medianas (pymes) grandes.  <b>SEGÚN LA NATURALEZA DEL CAPITAL</b>            Oficial, mixta, privada: nacional e internacional.</p>	

Módulo	Evidencias Requeridas			
	<p><b>DESEMPEÑO</b> 1. Procesos de elaboración de estados contables y financieros.</p> <p><b>CONOCIMIENTO</b> 1. Prueba de conocimientos sobre la preparación y presentación de los estados financieros y contables.</p> <p><b>PRODUCTO</b> 1. Estados contables y financieros clasificados y sus anexos de acuerdo con la normatividad y regulación vigente.</p>			
	Intensidad Horaria			
<i>Informe Financiero</i>	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301020</b></p> <p>Generar la información contable, financiera y fiscal según normas legales y políticas organizacionales.</p>	<p><b>02 Presentar la información contable y financiera de acuerdo con normas legales y procedimientos organizacionales.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Canales de comunicación organizacional (a, b, c, d, f).            02, Propósito y naturaleza de los estados contables (a, b, c, d, f).            03, Cálculo e interpretación de indicadores financieros, de gestión y otros (a, b, d).            04, Entorno económico nacional e internacional (b, d).            05, Herramientas de informática para el manejo de información contable y financiera (a, b, c, d, f).            06, Reglamento interno, principios corporativos, valores éticos (e, f, g, h).            07, Código de ética (a, b, c, d, e, f, g, h).            08, Técnicas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, actitud frente al conflicto (b, d, e, f).            09, Estándares internacionales (a, b, c, d).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, La información contable y financiera es presentada de acuerdo con normas y políticas organizacionales.            B, La información de los estados contables y financieros es acompañada de comentarios interpretativos, basados en análisis propios del sector económico.            C, La información contable y financiera es entregada oportunamente de acuerdo con las necesidades de los usuarios y la normatividad vigente.            D, Las inquietudes generadas por la información contable y financiera presentada son resueltas de manera asertiva de acuerdo con los procedimientos organizacionales.            E, Sus relaciones interpersonales y presentación personal contribuyen a mejorar el clima organizacional de acuerdo con el reglamento de la organización.            F, Su actitud es proactiva demostrada en su calidad de trabajo.            G, El trabajo es realizado de acuerdo con principios éticos y normas organizacionales.</p>
	<p align="center"><b>Rangos de Aplicación</b></p>
	<p><b>NORMATIVIDAD</b>            Según tipo de organización.  <b>AMBIENTE TECNOLÓGICO</b>            Manual y automatizado.  <b>TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>            Micro, pequeñas y medianas (pymes) grandes.  <b>SEGÚN LA NATURALEZA DEL CAPITAL</b>            Oficial, mixta, privada: nacional e internacional.</p>
	<p align="center"><b>Evidencias Requeridas</b></p>
<p><b>DESEMPEÑO</b></p>	
<p>1. Proceso de presentación de la información contable y financiera de la organización.</p>	
<p><b>CONOCIMIENTO</b></p>	
<p>1. Prueba de conocimientos sobre presentación de la información contable y financiera.</p>	
<p><b>PRODUCTO</b></p>	
<p>1. Informes contables y financieros.</p>	



Módulo	Intensidad Horaria			Créditos
	Teóricas	Prácticas	Total	
<i>Informe Financiero</i>	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia
<p><b>210301020</b></p> <p>Generar la información contable, financiera y fiscal según normas legales y políticas organizacionales.</p>	<p><b>03 Elaborar los reportes contables y fiscales según normas legales y procedimientos organizacionales.</b></p>
	<p align="center"><b>Conocimientos y Comprensión</b></p>
	<p>01, Normatividad vigente y políticas corporativas sobre elaboración de reportes contables, fiscales y financieros de ente económico su propósito y características (a, b, c, d, e, f, g).            02, Usuarios internos y externos de la información contable y financiera (c, d, e, f, g, h, i, j).            03, Sistemas de información automatizados y herramientas complementarias (a, b, c, d, e, f, h, i, j).            04, Código de ética (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k).            05, Relaciones interpersonales (f, g, h, i, j, k).            06, Políticas institucionales y manuales de procedimientos (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j).            07, Indicadores de gestión (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j).            08, Administración básica (f, g, h, i, j).            09, Estándares de calidad (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k).            10, Servicio al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, actitud frente al conflicto (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k).            11, Estándares internacionales (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j).</p>
	<p align="center"><b>Metodología</b></p>
	<p>Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.</p>
	<p align="center"><b>Criterio de Desempeño</b></p>
	<p>A, Información de los hechos económicos es confirmada, validada, ejecutada y aprobada según normatividad y regulación vigente.            B, La información de los hechos económicos contenida en los reportes presenta la calidad contable, fiscal y financiera del ente económico.            C, La información de los hechos económicos contenida en los reportes es elaborada de acuerdo con los requerimientos de los usuarios y/o las obligaciones externas.            D, La información de los hechos económicos contenida en los reportes es presentada oportunamente.            E, La información de los hechos económicos contenida en los reportes es verificada y ajustada de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas organizacionales.            F, El trabajo es planeado y ejecutado de acuerdo a los objetivos de la organización, indicadores de gestión y exigencias legales.            G, Se compromete y cumple los objetivos establecidos a nivel individual y organizacional de acuerdo con los indicadores de gestión.            H, El trabajo es realizado de acuerdo con principios éticos y normas organizacionales.            I, Es recursivo ante situaciones de contingencia de acuerdo con los objetivos propuestos.            J, El trabajo es realizado en coordinación con otras áreas de trabajo, según procedimientos y políticas organizacionales.            K, Sus relaciones interpersonales y presentación personal contribuyen a mejorar el clima organizacional de acuerdo con el reglamento de la compañía.</p>

	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	<b>NORMATIVIDAD</b> Según tipo de organización. <b>AMBIENTE TECNOLÓGICO</b> Manual y automatizado. <b>TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b> Micro, pequeñas y medianas (pymes) grandes. <b>SEGÚN LA NATURALEZA DEL CAPITAL</b> Oficial, mixta, privada: nacional e internacional.			
	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<b>DESEMPEÑO</b> 1. Proceso de producción de reportes contables y financieros. <b>CONOCIMIENTO</b> 1. Prueba de conocimientos sobre la elaboración de los reportes contables, fiscales y financieros. <b>PRODUCTO</b> 1. Reportes contables, fiscales y financieros requeridos por la organización o entes gubernamentales. 2. Papeles de trabajo.			
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>			
	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
<i>Informe Financiero</i>	27	33	60	1,25

## Talento Humano

Normas de competencia	Elemento de la competencia			
<b>210301023</b>  Gestionar el talento humano de la unidad de negocio para lograr los resultados propuestos.	<b>01 Dirigir a las personas de la unidad de negocio en el cumplimiento de la cultura, política y procedimientos organizacionales.</b>			
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>			
	01, Portafolio institucional (a,b,c,d,e,f). 02, Políticas y procedimientos de la organización (a,b,c,d,e,f,g). 03, Técnicas de trabajo en equipo (b,c,d,e,f). 04, Técnicas de comunicación (a,b,c,d,e,f). 05, Ética (a,b,c,d,e,f,g). 06, Técnicas de motivación (b,e,f). 07, Salud ocupacional (g).			
	<b>Metodología</b>			
	Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.			
	<b>Criterio de Desempeño</b>			
	A, El trabajador es actualizado permanentemente en la aplicación de normas de seguridad, reglamentos y políticas de la organización. B, El trabajador es asesorado en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y la unidad de negocios. C, La información organizacional es divulgada, verificando su aplicación de acuerdo con los requerimientos y procedimientos establecidos. D, El trabajador es informado sobre lo que se espera en el logro de las metas propuestas en la unidad de negocio. E, El funcionario es reunido periódicamente, reconociendo su buen desempeño y los objetivos alcanzados. F, Las acciones de mejoramiento del clima organizacional son aplicadas a partir del diagnóstico y acordes con las políticas de la organización. G, Las acciones de prevención y protección de salud son aplicadas de acuerdo con el programa de salud ocupacional.			
	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	<b>AMBIENTES DE APRENDIZAJE</b> Oficina, salas de capacitación. <b>TIPO DE OFICINA</b> Grande, mediana, pequeña.			
	<b>Evidencias Requeridas</b>			
	<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación en su área de trabajo. <b>CONOCIMIENTO</b> 1. Sobre los conocimientos citados en el presente elemento. <b>PRODUCTO</b> 1. Actas de equipos primarios.			
	Módulo	Intensidad Horaria		
Talento Humano	Teóricas	Prácticas	Total	Créditos
	27	33	60	1,25

Normas de competencia	Elemento de la competencia			
<p><b>210301023</b></p> <p>Gestionar el talento humano de la unidad de negocio para lograr los resultados propuestos.</p>	<b>02 Evaluar el desempeño y el resultado de las personas y equipos de trabajo de acuerdo con las políticas y planes de la organización.</b>			
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>			
	01, Portafolio institucional (a,b,c,d,e,f). 02, Políticas y procedimientos de la organización (a,b,c,d,e,f). 03, Técnicas de trabajo en equipo (a,b,c,d). 04, Técnicas de comunicación (a,b,c,d,e,f). 05, Ética (a,b,c,d,e,f). 06, Técnicas de motivación (a,b,c,d,f). 07, Salud ocupacional (f).			
	<b>Metodología</b>			
	Observación directa de procesos. Simulación de situaciones. Diligenciamiento de formatos. Registros de evidencias específicas. Sobre actividades prácticas realizadas. Socialización de resultados obtenidos en las prácticas.			
	<b>Criterio de Desempeño</b>			
	A, El trabajador se compromete de acuerdo con el plan de la unidad de negocio. B, Los objetivos fijados y los compromisos con su equipo de trabajo son revisados periódicamente de acuerdo con las metas de la organización. C, El logro de los objetivos son evaluados frente a los acuerdos establecidos y los resultados obtenidos. D, El trabajador acepta nuevos desafíos y responsabilidades compartidas de acuerdo con la política de la organización. E, Los informes de gestión humana se realizan con base en el modelo de gestión de la organización. F, Los conflictos del clima organizacional son solucionados de acuerdo con la filosofía, políticas y normas de la organización.			
	<b>Rangos de Aplicación</b>			
	<b>AMBIENTES DE APRENDIZAJE</b> Oficina, salas de capacitación.			
	<b>TIPO DE OFICINA</b> Grande, mediana, pequeña.			
<b>Evidencias Requeridas</b>				
<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en su área de trabajo.				
<b>CONOCIMIENTO</b> 1. Sobre los conocimientos citados en el presente elemento.				
<b>PRODUCTO</b> 1. Evaluación del desempeño.				
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>			
	<b>Teóricas</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
<i>Talento Humano</i>	27	33	60	1,25

## Práctica Empresarial

Normas de competencia	Elemento de la competencia	
<b>Práctica Empresarial</b> (Acá se desarrollarán las 480 horas prácticas descritas en los módulos anteriores.)	<b>2.1.1 La formulación y desarrollo del Plan de Práctica Empresarial.</b>	
	<b>Conocimientos y Comprensión</b>	
	Aplicación de las competencias de la ocupación en los aspectos técnicos, operativos, actitudinales, empresariales y el proyecto de vida del estudiante. Desarrollo de actitudes y valores; integración de los aspectos ocupacionales con el proyecto de vida; manejo de elementos de trabajo tales como: maquinaria, equipos, herramientas, información y las normas de convivencia social y empresarial	
	<b>Metodología</b>	
	Participación en procesos empresariales Observación directa y orientación laboral en una empresa del sector productivo.	
	<b>Rangos de Aplicación</b>	
	<b>EMPRESA CON CONVENIO DE APRENDIZAJE</b> Banco, Cooperativa, Oficina.	
	<b>TIPO DE OFICINA</b> Grande, mediana, pequeña.	
	<b>Evidencias Requeridas</b>	
	<b>DESEMPEÑO</b> 1. Observación directa en su área de trabajo. <b>CONOCIMIENTO</b> 1. Sobre los conocimientos citados en el presente elemento. <b>PRODUCTO</b> 1. Evaluación del desempeño.	
<b>Módulo</b>	<b>Intensidad Horaria</b>	
<b>Práctica</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Total</b>
	480	480