

Prácticas de innovación social en el Fondo de Empleados Fondecóm*

Recibido: 21 de octubre de 2015 - Aprobado: 19 de mayo de 2016

Marlene Riascos Camila**
Carlos Iván Aguilera Cifuentes***

Resumen

El presente artículo expone parte de los resultados de investigación del trabajo realizado en el Fondo de Empleados (Fondecóm), cuyo objetivo general fue identificar las prácticas innovadoras presentes en la gestión del mismo, y sus resultados en los últimos cinco años, desde la dimensión económica y social como organización de economía solidaria. Se establece una relación entre los niveles de innovación social y algunas de las prácticas innovadoras identificadas en la gestión socioeconómica de Fondecóm. La metodología utilizada fue investigación cualitativa descriptiva, de carácter individual. La indagación documental permitió establecer referentes teóricos, conceptuales y empíricos; se realizaron entrevistas semiestructuradas, a directivos, asociados y expertos del sector solidario, además se contrastaron los testimonios con registros documentales contenidos en actas, informes para la Asamblea, y otras publicaciones oficiales de Fondecóm. Los resultados evidencian prácticas de innovación social en la gestión del Fondo, desarrolladas en los tres niveles definidos por los Autores: incremental, institucional y disruptiva; innovaciones que generan valor económico y social para sus asociados, modifican estilos de vida y condiciones sociales, garantizando sostenibilidad, en cumplimiento del propósito misional.

Palabras clave

Innovación, prácticas de innovación, innovación social, empresas de economía solidaria, fondos de empleados.

Clasificación JEL

O35, L31, O16

Contenido

Introducción; 1. Metodología; 2. Revisión de literatura; 3. Resultados; 4. Conclusiones; Referencias.

* Este artículo muestra parte de los resultados de investigación de la tesis de Maestría “Prácticas innovadoras y resultados financieros y no financieros en la gestión del Fondo de Empleados Fondecóm - Fundación Getulio Vargas (FGV)”, realizada en el año 2013, para optar al título de Maestría en Administración de la Universidad del Valle.

** Magister en Administración de la Universidad del Valle. Especialista en Economía Solidaria, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Docente de Cátedra, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Correo electrónico: marlene.riascos@correounivalle.edu.co

*** PhD en Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas (FGV) - Sao Paulo, Magister en Administración de Empresas - Universidad del Valle Profesor titular, Universidad del Valle Cali – Colombia. Correo electrónico: ciaguile@univalle.edu.co

Social Innovation Practices in Fondecóm's Employee Savings Fund

Abstract

This article presents some of the results of a research project developed in Fondecóm's Employee Savings Fund. This project's objective was to identify the existing innovative practices used by the fund's management and their results in the last five years from an economic and social points of view, as an organization for solidarity economy. A relation among the proposed levels of social innovation and some of the innovative practices implemented by Fondecóm's management has been established. The methodology used in this study was descriptive qualitative research of individual nature. The documentary research led to establish theoretical, conceptual and empirical references. Semi-structured interviews were conducted to managers, associates and experts in the solidarity sector. Also, the testimonies were contrasted to documentary records contained in reports to the Fondecóm's General Assembly and other official publications of the company. The results show social innovation practices in the managing of Fondecóm. They are being developed in the three levels defined by the authors: the incremental, the institutional and the disruptive one. These innovations generate economic and social value for the stakeholders, modify lifestyles and social conditions by ensuring sustainability, in compliance with the company's missionary purpose.

Keywords

Innovation, Innovation practices, social innovation, solidarity economy enterprises, Employee Savings Funds

JEL classification

O35, L31, O16

Content

Introduction; 1. Methodology; 2. Literature review; 3. Results; bibliography.

Práticas de inovação social no Fundo de Empregados Fondecóm

Resumo

O artigo expõe parte dos resultados de pesquisa sobre o trabalho realizado no Fundo de Empregados Fondecóm, cujo objetivo geral foi identificar as práticas inovadoras atuais na gestão do fundo, e seus resultados nos últimos cinco anos, desde a dimensão econômica e social como organização de economia solidária. Estabelece-se um relacionamento entre os níveis de inovação social, criados por algumas das práticas inovadoras identificadas na gestão socioeconômica de Fondecóm. O tipo de pesquisa foi qualitativa-descritiva de caráter individual. A pesquisa documental permitiu estabelecer o quadro teórico, conceitual e empírico; foram realizadas entrevistas semiestruturadas a gestores, parceiros e especialistas do setor da solidariedade, além disso contrastaram-se as testemunhas com registros documentais contidos nas sumulas, relatórios à assembleia e outras publicações oficiais de Fondecóm. Os resultados mostram práticas de inovação social na gestão de Fondecóm desenvolvidas nos três níveis definidos pelos autores: incremental, institucional e de suspensão; inovações que geram valor econômico e social para seus parceiros, mudam estilos de vida e condições sociais, garantindo sustentabilidade, em conformidade com a finalidade missionária.

Palavras-chave

Inovação, práticas de inovação, inovação social, empresas de economia solidária, fundo de empregados.

Classificação JEL

O35, L31, O16.

Conteúdo

Introdução; 1. Metodologia; 2. Revisão de literatura; 3. Resultados; 4. Conclusões; Bibliografia

Introducción

Los resultados de investigación del estudio de caso realizado en Fondecó, ubicado en la ciudad de Cali, se fundamentan en el análisis de la innovación, elemento central de competitividad, eficiencia y crecimiento económico de las organizaciones, incluyendo las empresas de Economía Solidaria. En los tiempos actuales, el concepto de innovación ha derivado en el análisis del impacto que los cambios generan en la sociedad, dando origen a la innovación social en la cual se supera la visión meramente económica dirigida al incremento en la productividad y la generación de utilidades, para integrar además cambios en los intereses de la sociedad y las posibilidades de participación de las comunidades en la solución de sus propias dificultades.

Inicialmente es importante establecer, qué se entiende por Economía Social, considerando al menos tres nociones ampliamente aceptadas; la primera de ellas, el concepto francés de tercer sector por exclusión, referenciado por Dávila (2006) y Álvarez (2005), un sector intermedio entre la economía privada capitalista (con ánimo de lucro) y la economía pública, que se origina desde el siglo XVIII, cuando los obreros reaccionan a las desigualdades generadas en la Revolución Industrial, conformando organizaciones como cooperativas, fondos mutuales y asociaciones. Así la Economía social, se diferencia de los otros dos sectores por su origen, mecanismos democráticos en la gestión, sustitución del interés particular por el social y en general la primacía del ser humano sobre el capital.

La segunda definición, el enfoque norteamericano de sector no lucrativo (*Nonprofit Organization*), del Centro de Estudios de la Universidad Johns Hopkins, identifica el tercer Sector como un conjunto de organizaciones privadas y no gubernamentales, que se caracterizan por una estructura organizacional permanente, sin un fin de lucro particular; autogobernadas, y voluntarias, tanto por la libre adhesión, como por el aporte de trabajo voluntario en algunas de ellas.

Finalmente el Ciriec¹, define la Economía social como las empresas privadas que, se crean autónomamente para “satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado”, garantizando la participación democrática en las decisiones; incluye además las organizaciones “que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” (Pérez, Etxezarreta y Gurudi, 2008).

1 Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

De otra parte, la Economía Solidaria se define como un verdadero cambio en las relaciones económicas, es así como Razeto (1999), expresa la necesidad de agregar solidaridad a la economía para generar una transformación, una nueva racionalidad económica, que se manifieste en diferentes formas, grados y niveles, evitando que solo haya solidaridad cuando los resultados económicos lo permitan. El autor plantea, al aumento de la solidaridad en las estructuras y organizaciones de la economía global y el fortalecimiento de una economía de solidaridad como sector de actividad empresarial, en el que solidaridad es el elemento articulador de los procesos de producción, distribución, consumo y acumulación; Así mismo, eleva a la categoría de factor económico el denominado Factor C, un elemento que surge del trabajo cooperativo y del compromiso de las personas para lograr un objetivo común; el Factor C, permite la integración armónica de aspectos culturales y sociales con los económicos en una acción empresarial (Razeto M., s.f.).

Coraggio (2002), por su parte, enfatiza el alcance social de esta “otra” economía, que debe abarcar no solo a los pobres, sino a todos los ciudadanos, por ser una expresión que supera las inequidades que genera el mercado capitalista orientado a generar ganancias, y la visión de Estado centralista cuyas acciones, pueden ser insuficientes para garantizar el bien común, impidiendo, además, la participación de la sociedad en busca de satisfacer sus necesidades. Finalmente, Guerra (2006), define la economía de solidaridad como un retorno a la naturaleza básica del ser humano en busca de la supervivencia en colectivo a partir, de la solidaridad y orientada por el desarrollo de valores distintos a los imperantes en la economía de mercado, no solo como respuesta económica, sino vital.

La Economía Solidaria es un modelo económico alternativo que aporta en la redistribución de la riqueza, a través de diversas formas empresariales que generan trabajo, ingresos y bienestar para el desarrollo social, con efectividad administrativa y financiera. Una expresión humana y cultural mediante la cual, se crean empresas para cubrir necesidades propias o ajenas y ejercer capacidades de gestión y participación; empresas que involucran en su lógica particular de funcionamiento un nuevo factor de producción, el Factor C, configurando una respuesta nueva a las tradicionales relaciones de intercambio, sobre la base de principios y valores. Un modelo en el que los recursos financieros provienen de los pequeños ahorros de cientos de personas que unidas, enfrentan sus necesidades, planteando nuevas respuestas a viejos problemas generados en la inequidad en la distribución de la riqueza; un modelo que reconoce la fuerza de la solidaridad, entendida como esfuerzo conjunto que potencia las capacidades de las personas, priorizando el ser, el hacer y tener.

En Colombia, el sector de Economía Solidaria está conformado por Organizaciones Solidarias de Desarrollo y Organizaciones de Economía Solidaria OES (Análfe, 2013); las primeras están orientadas por el principio de asistencialismo, entendido como la preocupación de uno o varios benefactores para atender las necesidades de colectivos vulnerables (los beneficiarios); las segundas, se desarrollan sobre la base de la mutualidad, en la que todos los miembros participan con el propósito de satisfacer necesidades comunes mediante la conformación de una organización empresarial, como es el caso de las cooperativas, precooperativas, asociaciones mutuales, administraciones públicas cooperativas y fondos de empleados.

Bouchard (2006), considera que la innovación está presente en las empresas de economía social por varias razones: en primer lugar, porque apuntan a la satisfacción de necesidades que se constituyen en un fracaso de mercado para el sector privado y el sector público, es incapaz de atender adecuadamente; en segundo lugar, por la autogestión, dado que son los mismos usuarios de los servicios quienes se movilizan y aportan recursos, dinero, tiempo, etc.; tercero, porque estas organizaciones responden a tres lógicas: la redistribución (respondiendo a necesidades sociales); el mercado (atendiendo las leyes de oferta, demanda y precios) y la reciprocidad (dando y dando); y finalmente porque las personas quieren tener control sobre sus condiciones de vida y trabajo.

En el contexto de las Organizaciones de Economía Solidaria (OES), se ubica una de las formas empresariales más interesantes, como son los Fondos de Empleados (FE), figura originada de la iniciativa colombiana sin antecedentes en las tradicionales formas asociativas europeas de donde provienen las cooperativas; los FE nacen en Medellín “a partir de las “Natilleras” que organizaron los trabajadores en las empresas a principios del siglo XX, como forma organizativa con fines de solidaridad y ayuda mutua” (Arboleda, 2000). El Decreto 1481 de 1989 define los FE como “empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados”, reconoce su doble connotación: como empresa, es un ente económico generador de prosperidad económica y social para sus asociados, quienes como propietarios ejercen autonomía en su gestión; como organización asociativa fomenta la participación y promueve el bienestar integral de quienes lo conforman, así como su grupo familiar.

El capital social se constituye fundamentalmente con el ahorro de los trabajadores, quienes destinan, en forma periódica y permanente, una pequeña parte de su salario; los recursos en constante crecimiento se disponen al servicio de los mismos asociados en calidad de préstamo para atender necesidades de recursos en las que el salario no es suficiente; los excedentes

generados se dedican al mejoramiento de las condiciones del asociado y su grupo familiar.

Los directivos deben liderar una organización sui generis, en la que lo único claro es la necesidad de entregar resultados económicos y resultados sociales de impacto positivo en el bienestar del asociado, pero que también garanticen la sobrevivencia empresarial en un contexto económico y legal, por demás confuso. Por lo anterior, el concepto de innovación emerge como una necesidad de los directivos y administradores, de combinar los recursos y capacidades de la organización en medio de un entorno desfavorable para alcanzar resultados positivos.

La caracterización de Fondecóm², presenta una entidad dinámica, en permanente cambio, con prácticas de gestión innovadoras, acordes con la normatividad, las características y necesidades de la base social y que responde satisfactoriamente a las presiones del entorno; así mismo, se evidencia una preocupación constante por mantenerse apegadas a los principios y valores característicos del sector solidario.

Para realizar el análisis de las prácticas innovadoras, se consideran algunos cambios importantes que se constituyen en innovaciones, dado que afectan la misión organizacional e impactos estructurales, que se manifiestan en los niveles funcional, estructural y relacional, acordes con los tres niveles de innovación social, planteados por Nicholls y Murdock (2012).

1. Metodología

La presente investigación analiza las prácticas presentes en la gestión del Fondecóm, a la luz de las proposiciones teóricas de tipologías de innovación, tomando como evidencia los testimonios, las observaciones y los documentos de la entidad. Se la metodología del estudio de caso, debido a que de acuerdo con Yacuzzi (2005), el estudio de caso de investigación, a diferencia del caso de aprendizaje, tiene como propósitos describir una situación, explicar un resultado a partir de una teoría, identificar mecanismos causales o validar teorías.

La información se obtuvo acudiendo a fuentes documentales: revisión bibliográfica de literatura especializada sobre Economía Solidaria, datos oficiales contenidos en las páginas de Superintendencia de la Economía Solidaria y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entre otras. Se tuvo acceso a los informes de gestión de los últimos siete años

2 Uno de los 10 fondos de empleados más importantes de la región, según cifras de la Superintendencia de la Economía Solidaria, 2012.

del Fondecóm, así como al boletín Fondenotas, la página web de la entidad, al portafolio de servicios y otros materiales publicitarios de la entidad. De igual manera, se tuvo acceso a otros documentos importantes, como el documento final del Plan Prospectivo Estratégico, la última versión del PESEM (Proyecto Educativo Social y Empresarial), y otros documentos del área social.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, a Directivos, miembros de comités de apoyo, Social; asociados nuevos y antiguos, funcionarios de primer nivel como la Gerente y Jefes de Unidad; adicionalmente se consultó la opinión de reconocidos expertos del sector fondista en la ciudad de Cali. Estas entrevistas se realizaron en Cali, Buga y Palmira entre febrero y agosto de 2013.

2. Revisión de Literatura

2.1. Concepto de Innovación

En el ámbito empresarial, la innovación se ha convertido en elemento fundamental cuando se habla de competitividad, eficiencia, y crecimiento económico; el concepto es común en el lenguaje administrativo actual, aunque la innovación como proceso de adaptación de la empresa a un entorno cambiante, ha sido analizado a lo largo de la historia por autores previos a Schumpeter, quien en 1934 acuñó una de las definiciones más aceptadas, refiriéndose a la introducción de un nuevo producto en el mercado, llegar a un nuevo mercado, crear un nuevo método de producción, o hallar una nueva fuente de aprovisionamiento, así la innovación genera desequilibrios, una “destrucción creadora” que reorganiza la industria alterando las formas de combinar los medios de producción.

Para Drucker (1986), la innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, o cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente. Sin embargo, expresa que las innovaciones técnicas no son tan importantes como las innovaciones sociales, que son las que cambian de manera dramática la economía y la sociedad.

Afuah (1999), afirma que “la innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes” (p.17); diferencia la innovación técnica, de la innovación administrativa, esta última relacionada con la estructura organizacional y los procesos administrativos, sea que afecten o no la innovación técnica.

El Manual de Oslo, se refiere indistintamente a productos, procesos, mercados o prácticas organizativas, desarrollados dentro o fuera de la organización, con la condición de que sean nuevos para la empresa analizada y que los cambios

introducidos tengan como propósito mejorar los resultados para lograr una ventaja competitiva. (OCDE, 2006).

Por su parte Orrego (2006), reconoce la innovación como una actividad eminentemente social, producto de la capacidad del hombre para cambiar (y mejorar) el entorno, en la que se dan interacciones del ser humano con la naturaleza, con otros individuos, con la tecnología, con la organización y con la sociedad en general, teniendo como principio orientador la ética.

Finalmente la visión de innovación continua e intencional, desarrollada al interior de la organización mediante el uso del conocimiento acumulado por la necesidad de adaptación, es la que guía el desarrollo del trabajo; el concepto de innovación de Tidd, Bessant & Pavitt, (2008) quienes afirman que, aunque algunas veces la innovación implica cambios radicales, generalmente no es un evento aislado y sorpresivo, sino que ocurre de manera gradual dentro de las organizaciones, utilizando el conocimiento disponible en la organización para administrar los recursos de manera distinta, adoptar prácticas provenientes del exterior o buscando la mejor manera de adaptarse a un entorno en permanente cambio, todo con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

2.2. Concepto de Innovación Social

Incluir el componente social en el concepto de innovación, implica avanzar más allá de la mera visión económica, en la que los cambios tienen como propósito incrementar la productividad, crear ventajas competitivas y en últimas generar utilidades. Se trata de reconocer como prioritarios los intereses de la comunidad, integrando las capacidades de participación de las comunidades en la solución de sus propias dificultades.

En ese orden de ideas, se reconocen diversas definiciones del concepto de innovación social, un cambio en las relaciones sociales logrado por los mismos actores, esencial para satisfacer una necesidad, hallar una solución o actuar de forma diferente (Lévesque, 2003, p.3). La Escuela de negocios de la Universidad de Stanford, reconoce la innovación social como: “Una solución novedosa, efectiva, eficiente, sostenible y justa para una necesidad o problema social”, esta solución debe ser mejor que las existentes y aportar al mejoramiento de la sociedad como un todo, puesto que los actores se empoderan y participan en la construcción colaborativa de resultados concretos y medibles. En tanto que Edgar Morín afirma, que la innovación social es un proceso necesario para resolver problemas delimitados, en un entorno particular, mediante la “reorganización” de ideas y conocimientos. Esta reorganización o innovación se refiere tanto a los cambios internos, (auto-organización de los recursos propios), como también a los procesos externos, factores del entorno inmediato, que condicionan la innovación (Rodríguez & Alvarado, 2008).

Para efectos de este documento, se asume la definición de Nicholls & Murdock (2012), según la cual el estudio de la innovación parte del análisis de cinco grandes etapas, relacionadas con cambios tecnológicos, en las que además se pueden identificar resultados económicos y sociales. Estas etapas son: La Revolución Industrial (1771-1829); la era del vapor y los ferrocarriles (1829-1875); la era de acero, la electricidad y la ingeniería pesada (1875-1908); la era del petróleo, la producción de automóviles y de masas (1908-1971), y la era de la información y las telecomunicaciones (1971).

Para los autores, se está transitando la era de la innovación social, entendida como cambios en las relaciones sociales, diseño y producción de bienes y servicios que atienden necesidades sociales y sobre todo, fallas del mercado; por ello la innovación social no es neutral, implica una construcción política en tanto reacciona frente al modelo imperante, caracterizado por la crisis global de los últimos años, originada en múltiples causas como el fracaso en el modelo económico capitalista, la dificultad de garantizar bienestar para todos, la creciente diversidad cultural, la desigualdad en el ingreso, el cambio climático, entre otros asuntos, que no pueden ser atendidos con las soluciones convencionales del sector público, el sector privado, ni la sociedad civil.

Nicholls & Murdock (2012) identifican tres niveles de innovación social, según la profundidad e impacto de los cambios estructurales que persigue (ver Cuadro 1), la innovación incremental se enfoca en bienes y servicios para atender necesidades sociales de manera más eficaz y eficiente; la innovación institucional, pretende rediseñar la estructura social y económica, ubicando nueva tecnología y conocimientos con el fin de generar valor social y valor económico. Finalmente, el nivel de innovación disruptiva, que pretende generar movimientos sociales, alterar las relaciones de poder, las jerarquías sociales y replantear la visión de los grupos vulnerables.

La innovación social permite entonces, transformar las relaciones sociales para maximizar la productividad y el desarrollo económico, generando beneficios que serían compartidos por igual. Por otra parte para los autores, la innovación social no se circunscribe a entidades sin ánimo de lucro, también sucede en el sector público y privado, que se cruzan en algunas de sus lógicas particulares, originando “hibridaciones institucionales y organizativas que representan sitios para la innovación social”. (Nicholls & Murdock, 2012, p.10).

En síntesis, es posible afirmar que la innovación social marca una nueva era de la innovación, se genera en cualquier sector de la economía (o en sectores híbridos), en el que los actores (usuarios o beneficiarios), deben participar activamente en la creación de soluciones para cubrir dificultades generadas en las fallas del sistema capitalista imperante, implica prácticas de articulación

y reorganización de los recursos propios y de adaptación constante al entorno, y según la intensidad de las transformaciones sociales que genera, puede ser incremental, institucional o disruptiva.

Cuadro 1. Niveles de Innovación social

Nivel de Innovación	Objetivo	Enfoque
Incremental	Atender fallas de mercado identificadas. Externalidades negativas o vacíos institucionales.	Productos y servicios
Institucional	Reconfigurar la estructura del mercado existente. Establecer modelos para crear nuevo valor social.	Mercado
Disruptiva	Cambiar marcos de referencia en torno a los mercados para alterar las estructuras que afectan a grupos marginados.	Político (movimientos sociales)

Fuente: Nicholls & Murdock, (2012)

3. Resultados

3.1. Caracterización empresarial

Fondecop tiene sus raíces en un grupo informal de ahorro creado en 1981 por empleados del Departamento de Auditoría de la Caja de Compensación Familiar (Comfandi). Tres años después con 168 personas se constituyó legalmente “con el sueño común de crear una empresa en la que todos trabajaran por el bienestar de la colectividad” (Fondecop, 2009, pp. 4-7). En la actualidad Fondecop, es una expresión social y económica, que satisface las necesidades de asociados de Comfandi y Servicio Social de Salud (SOS) en Cali, Palmira, Buga, Cartago y Tuluá con servicios de ahorro, crédito, auxilios de solidaridad y actividades de educación, recreación y cultura.

Cuadro 2. Caracterización empresarial

Diciembre de 2012	
Razón Social	Fondo de Empleados Fondecó
Fecha de Creación	1984
Número de Asociados	4.284
Asamblea General de Delegados	Elección: Uninominal Periodo: 2 años Zonas electorales: 28
Comités de Apoyo (70 Asociados)	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Económico y de Riesgo de Liquidez • Crédito • Evaluación de Cartera • Ética • Educación • Tecnología Informática • Proyectos • Auditoría • Bienestar Social • Comités Regionales en Cartago, Buga, Tuluá y Palmira
Empleados Directos	45 Distribuidores en Seis Unidades de Gestión

Fuente: Fondecó, Informe Social y Financiero (2012)

Cuadro 3. Distribución de asociados por empresa

Empresa	2012	% Participación
Comfandi	3.331	77,75%
S.O.S.	582	13,59%
Pensionados	202	4,72%
Extensión	125	2,92%
Fondecó	40	0,93%
Fundación Fondecó	4	0,09%
Total	4.284	100%

Fuente: Fondecó Pesem 2013

Cuadro 4. Caracterización de los asociados

Género		
Mujeres	67%	
Hombres	33%	
Edad		
18-35	39%	
36-55	53%	
56-81	8%	
Nivel de Escolaridad		
Doctorado	1	
Magister	5	
Especialización	151	
Profesional	1.192	
Tecnológico	384	
Técnico	974	
Secundaria	1.192	
Primaria	61	
Otros	425	
Total	4.284	
Nivel de Ingresos		
Más de 10 SMMLV	42	0.9%
6 a 10 SMMLV	149	3.5%
4 a 6 SMMLV	231	5.4%
2 a 4 SMMLV	962	22.4%
1 a 2 SMMLV	2.728	63.7%
Hasta 1 SMMLV	172	4.0%
Total	4.284	99.9%

Fuente: Fondecop Pesem (2013)

Como características organizacionales cabe mencionar una estructura social y directiva que, además de cumplir con los órganos de ley, privilegia la participación haciendo énfasis en las decisiones colegiadas a partir de la Asamblea General de Delegados, desde 2010 Fondecop utiliza mecanismos electrónicos para la votación en 28 zonas electorales. (Fondecop, 2012, p.58).

Cuadro 5. Principales cifras al cierre de 2012

Item	En millones
Activos totales	\$ 29.789
Cartera de créditos	\$ 26.491
Pasivos totales	\$ 12.712
Depósitos de asociados	\$ 6.920
Patrimonio	\$ 17.077
Aportes sociales	\$ 12.397
Ingresos	\$ 4.289
Gastos	\$ 2.855
Excedentes	\$ 1.434
Fondos sociales	\$ 1.174
Reserva protección de aportes	\$ 2.267

Fuente: Fondecó, Informe Social y Financiero (2012)

La Junta Directiva, cuenta con el respaldo de 13 comités de apoyo, para fortalecer la gestión administrativa en temas puntuales como se observa en el Cuadro 2. Aunque la base social se encuentra mayoritariamente en Cali, cada una de las ciudades cuenta con un Comité Regional, grupos de asociados dedicados a planear, organizar y promover los eventos de integración, educativos o recreativos, que respondan a las necesidades particulares de la zona geográfica, sin apartarse de los lineamientos centrales establecidos por Fondecó para todos los asociados.

Fondecó está conformado mayoritariamente por mujeres, el 71% de los asociados alcanza un nivel de formación tecnológico, y los ingresos del 68% se encuentra entre uno y dos salarios mínimos, sin embargo el fondo se encuentra en el primer nivel de supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria por el volumen de sus operaciones financieras (Ver Cuadro 4).

“Unidos para soluciones de fondo”, el lema de Fondecó, refleja su firme intención de consolidarse como respuesta económica y social desde la solidaridad, para sus asociados y para el entorno solidario y comercial de país. Su modelo de gestión permite evidenciar la utilización de recursos, conocimientos internos y externos para la generación de capacidades básicas que respaldan sus prácticas de innovación.

3.2. Prácticas afines con un modelo de innovación social

En su definición de innovación social, Nicholls y Murdock (2012), luego de revisar conceptos sociológicos, económicos, y políticos, asumen “que la innovación social comprende diversos niveles de cambio deliberado, que tiene como objetivo abordar problemas en la producción, disponibilidad y consumo de bienes públicos, generando beneficios para la sociedad en un contexto normativo y cultural específicos”(p. 27).

La declaración estratégica de Fondecop (ver cuadro 6), fue formulada a partir del Plan Prospectivo Estratégico, ejercicio participativo de construcción de futuro para el horizonte 2010 - 2015, se observa que desde elementos sociales como la solidaridad, la participación, la educación y el trabajo en equipo, se pretende incidir positivamente en los diversos grupos de interés.

Se evidencia un elemento movilizador que permite combinar solidaridad, educación y sueños, y conceptos empresariales, asumiendo la visión del asociado como sujeto activo, capaz y responsable, frente a la de asociado beneficiario que solo recibe contribuciones. Es el denominado Factor C (Razeto L, s.f.), integrado al trabajo en equipo, al uso de tecnologías socialmente apropiadas, la propiedad colectiva sobre los medios materiales de producción, la gestión participativa, la financiación mediante el ahorro colectivo y el compromiso del colectivo para desarrollar un proyecto conjunto.

De igual manera en el caso de estudio, se pueden observar cambios que pueden asimilarse a innovaciones sociales en los niveles mencionados por Nicholls & Murdock (2012).

3.2.1. Innovaciones en el nivel incremental

Este nivel se enfoca en los bienes y servicios, necesarios para atender eficientemente necesidades sociales, por ello se mencionan los cambios en uno de los servicios primordiales de la entidad:

Políticas de crédito

El crédito constituye uno de los más importantes servicios de un fondo de empleados, derivado del ahorro conjunto, permite solucionar mediante la autogestión necesidades de diversa índole del asociado y su núcleo familiar, generando, con el pago de intereses, excedentes que garantizan la sostenibilidad económica del modelo.

Fondecop, inicia su servicio de crédito en 1984, y desde 1988 crea un Comité Económico, dedicado a fortalecer las decisiones financieras de la Gerencia

Cuadro 6. Declaración estratégica de Fondecóm 2010 – 2015

Declaración Estratégica	
Visión	FONDECÓM potencia y moviliza la solidaridad, la creatividad y el trabajo en equipo como fuerzas de producción social y económica, integrada y respaldada por el liderazgo de su modelo de gestión participativo, eficiente y eficaz, que le ha permitido -con su amplio y dinámico portafolio- satisfacer significativamente las necesidades y expectativas de sus comunidades de interés.
Misión	FONDECÓM como organización de la economía solidaria, éticamente comprometida con el bienestar de su comunidad asociada, fomenta y fortalece su modelo de gestión participativo con alternativas socio-económicas que construyen y hacen realidad sueños para alcanzar una vida con calidad. Vivimos cada día la solidaridad, la cooperación y la educación como fundamentos movilizados del desarrollo humano y social, a través de programas y proyectos integrales y sostenibles.
Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesión libre y voluntaria. • Administración democrática y participativa. • Fortalecimiento de procesos educativos de manera permanente y progresiva. • Participación y control económico y social por parte de los asociados. • Comunicación e información, abierta y oportuna. • Interés colectivo por nosotros, la comunidad y el medio ambiente. • Integración con organizaciones, gremios y redes.
Valores	Ejemplo, Solidaridad, Igualdad, Equidad, Responsabilidad, Honestidad, Servicio, Confianza.

Fuente: elaboración propia a partir del Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015.

y la Junta Directiva, aparte del Comité de Crédito dedicado a la correcta y oportuna disposición de los recursos entre los asociados bajo condiciones de igualdad y equidad. A lo largo de estos 29 años de vida jurídica, la Junta Directiva propuso diversos ajustes, que obedecen a situaciones coyunturales como la normatividad y los excesos de liquidez (Ver Cuadro 7).

En el periodo analizado la composición de los activos ha variado, en 2008, la cartera representaba el 57%, pero se presenta un exceso de liquidez a causa de la reducción en la demanda de créditos por parte de los asociados y en 2009 este rubro solo representó el 49.9%, por ello en 2010 como resultado

de las atractivas condiciones de crédito que se ofrecen al asociado y de las estrategias incorporación por absorción de Fecomvalle y Fedecom, la cartera de créditos superó los \$20 mil millones, que representan más del 80% de los activos totales, esta proporción se ha mantenido en los últimos años., como se evidencia en los Informes de Gestión de 2010, 2011 y 2012.

Por no contar con indicadores que permita medir la capacidad de Fondecop para mejorar las condiciones económicas del asociado y su familia a través del servicio de crédito, solo se puede afirmar (con base en los Informes de Gestión), que estas prácticas dieron como resultado el mejoramiento de los niveles de colocación de cartera, principal activo de Fondecop. En efecto, de 2008 a 2012, el valor de los créditos aprobados pasó de \$18.393 a \$26.494 millones, así mismo creció el promedio de crédito por asociado, pasando de \$5 millones en 2008, a \$6.18 millones en 2012. El crecimiento de la cartera también es el resultado de la reducción en la tasa de colocación (2011) y de la aprobación del retorno cooperativo, que favorece el endeudamiento, pues reconoce al final del ejercicio, parte de los intereses pagados por el asociado a lo largo del año.

En todo caso, los cambios siempre buscan afectar positivamente a la base social, ya sea evitando el retiro de asociados antiguos, ampliando la base social o mejorando las posibilidades de acceso a crédito frente a la oferta permanente de la banca comercial.

Los sucesivos cambios en las políticas de crédito han sido prácticas de innovación incrementales, acordes con el crecimiento económico de la entidad y las necesidades del asociado, utilizan el conocimiento interno o externo, para mejorar atributos del servicio y desarrollar competencias (Afuah, 1999), que le permiten a la organización adaptarse a las condiciones externas, la cambiante normatividad y sobre todo un entorno comercial hostil, en el que la banca tradicional ofrece al asociado créditos de consumo sin solicitar codeudores ni recursos de reciprocidad, utilizando la figura de libranza.

Consulta remota del estado de cuenta

Comunicación e información abierta y oportuna, es el quinto Principio de la declaración estratégica de Fondecop, una guía de acción para la entidad que, entre otras cosas, plantea: “El Fondo de Empleados promoverá el intercambio de información abierta, oportuna, transparente y veraz con todos sus integrantes y grupos de interés.” (Plan Prospectivo, 2010, p. 225). Este compromiso implica facilitar que los asociados estén al tanto de su información financiera individual, para este propósito la tecnología posibilita la comunicación en línea y la información en tiempo real. Esta práctica innovadora permite que los asociados, estén al tanto de su historial financiero, con saldos diarios y

Cuadro 7. Variaciones Políticas de Crédito

Año	Cambio	Origen del Cambio
2006	Apertura temporal de créditos para compra de cartera del sector financiero y acreedores externos.	Junta Directiva
2007	Aumento del tope del Crediyá hasta 2.5 salarios mínimos, ampliando el plazo hasta 24 quincenas.	Recomendación de la XXIII Asamblea
2009	Creación de la línea Credi-aportes con tasa del 12% anual.	Estudio financiero contratado con expertos Universidad del Valle
2010	Cruce de intereses del ahorro permanente, y retorno cooperativo con la cartera de crédito de cada asociado.	Junta Directiva – Comité de Crédito.
	Eliminación de reciprocidad de aportes, se considera: antigüedad del asociado en la empresa, garantías y salario devengado.	Junta Directiva – Comité de Crédito, para canalizar exceso de liquidez.
	Acceso a crédito de vivienda para todos los asociados, como inversión en propiedad raíz.	Junta Directiva, para promocionar el proyecto Samanes de Fondecó.
2011	Se reduce en dos puntos la tasa interés de los créditos.	Recomendación de la Asamblea.
	Se acepta un codeudor no asociado a Fondecó siempre que demuestre capacidad de pago y respaldo patrimonial.	Junta Directiva – Comité de Crédito
2012	Se elimina el codeudor para nuevas solicitudes de crédito.	Recomendación de la Asamblea.
	Tasa variable para todos los créditos a partir del DTF. Tasa fija para Crédito de vivienda-12%. Créditos de Calamidad doméstica y Turismo sin intereses.	Junta Directiva – Comité de Crédito
	Topes de crédito con base en la antigüedad del asociado: 4,5 veces para asociados con menos de dos años, y hasta 16 veces para asociados con más de 4 años con la empresa.	Junta Directiva – Comité de Crédito

Fuente: elaboración propia con base en informes anuales y revista Fondenotas.

actualizar sus datos a través de la página web de la entidad, sin desplazarse hasta las instalaciones de Fondecop. Los resultados asociados a esta práctica se refieren al nivel de satisfacción de los asociados, reducción de tiempos de consultas personales y mayor eficiencia en costos para la entidad.

3.2.2. Innovaciones Institucionales

En este nivel, las innovaciones se orientan al rediseño de la estructura social y económica, con el fin de generar valor social y valor económico, (Nicholls & Murdock, 2012), en este sentido se evidenciaron las siguientes prácticas en Fondecop:

Cambios en la estructura administrativa. El cambio más importante presentado en Fondecop, relacionado con la organización del trabajo, surge a raíz del Plan Prospectivo Estratégico y del aumento de la base social; la Junta Directiva tras la revisión y ajuste de los procesos, autorizó la creación de tres nuevas unidades de gestión: Unidad Desarrollo Organizacional, Unidad Comercial y Unidad Tecnológica, además de 10 nuevos cargos y se acoge un enfoque por competencias para el desarrollo y administración del personal. Las competencias organizacionales que deben estar presentes en el desempeño de los colaboradores, son: comunicación, orientación al servicio social, innovación y regulación de la gestión.

Como resultado del análisis y rediseño de los procesos, estos se distribuyen en Procesos de Dirección, (Unidad Comercial y Unidad de Desarrollo Organizacional); Procesos de Realización, (Unidad Financiera y Unidad de Servicios Sociales); y Procesos de Apoyo, (Unidad Administrativa y Unidad de Servicios Tecnológicos).

La nueva estructura fue presentada en la Asamblea General y a todos los asociados través del boletín Fondenotas 2010, No. 65 (p.7) y en reuniones informativas programadas en Cali y las diferentes Regionales.

El cambio en la estructura administrativa se considera una práctica innovadora porque implica un cambio intencional en la disposición de los recursos y capacidades de la organización, para adaptarse al entorno y ejecutar de manera más efectiva la nueva misión institucional planteada en desarrollo del Plan Prospectivo Estratégico.

Como resultados no financieros de esta práctica, cabe mencionar el mejoramiento en los niveles de eficiencia y efectividad de la entidad, acorde con una adecuada distribución de funciones; en cuanto a los resultados financieros, la práctica deriva en un incremento en los gastos administrativos, necesarios para sostener económicamente la nueva estructura.

Club Juvenil y Prejuvenil Fondecóm

El Club Juvenil de Fondecóm nace en 2004, como una propuesta de una asociada, docente jubilada de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfamiliar Andi (Comfandi), quien hace parte del comité de Educación. La iniciativa se lanzó para integrar a los hijos y nietos de los asociados, en una serie de encuentros de integración en los que la lúdica se convirtiera en instrumento de aprendizaje para fomentar el ahorro y la solidaridad en las nuevas generaciones.

Rápidamente se convierte en una apuesta liderada por el Comité de Bienestar Social, con el propósito de vincular a los hijos de los asociados en actividades de integración, sensibilización social, en un espacio lúdico pedagógico de crecimiento personal y de grupo. Con el objetivo de formar un semillero de líderes en economía solidaria, el grupo se reúne quincenalmente para trabajar en valores, autogestión, cultura del ahorro, proyección comunitaria, cultura ciudadana, proyecto de vida y cultura ecológica, entre otros temas. Inicialmente el Club funciona en la ciudad de Cali, en 2007 se conforma el Club Juvenil y Prejuvenil de Buga, y en 2010 nace el Club Palmichicos, de la Regional Palmira.

Grupo Iguazú

En marzo de 2007 por iniciativa de un grupo de asociados pensionados, se establece un espacio semanal de capacitación, experiencia y reconocimiento, el Grupo de Adultos Mayores Iguazú.

Iguazú nombre de origen guaraní, significa “lo que soy, lo que fui, lo que seré”. El grupo nació con 20 personas y celebró sus primeros cinco años de creación con 40 miembros asociados, sus cónyuges y padres de asociados, que basados en la autorreflexión, el trabajo en equipo, y la autogestión, realizan diversas actividades tales como paseos, bingo, charlas, talleres de manualidades, entre otros; para movilizar el cuerpo, la mente y el espíritu con la intención de asumir con mayor serenidad y alegría esta etapa de la vida. El grupo cuenta con apoyo logístico y económico del área social y orientación profesional.

La existencia de estos grupos llega a mercados, con características y diferenciadas en cada grupo etario, el resultado de estos cambios se asocia con mejorar niveles de participación de las familias. Se evidencia la modificación de la estructura social, involucrando formalmente en las actividades nuevos grupos de interés, puede considerarse innovación institucional (que afecta un colectivo adicional), dado que en términos de Nicholls y Murdock, “altera la jerarquía social y replantea cuestiones en beneficio de los grupos marginados de otro modo” (p. 22).

3.2.3. Innovaciones Disruptivas

Los cambios radicales que se pueden alcanzar en este nivel, pretenden, de acuerdo con los autores mencionados, reconfigurar profundamente la estructura social, generando cambios de actitudes en relación con las comunidades vulnerables, en este orden de ideas se presentan dos innovaciones que afectan las relaciones al interior y al exterior de la entidad analizada:

Planes de vivienda

La vivienda es una necesidad sentida de la base social, por ello Fondecop, además de una línea de crédito, ofrece orientación personalizada para que, según las condiciones familiares, el asociado pueda organizar sus finanzas y estructurar un plan de ahorro, con el propósito de mejorar o adquirir vivienda. Esto incluye establecer convenios, orientar en trámites y apoyar en la generación de recursos familiares adicionales.

Atendiendo a esa necesidad, las políticas de crédito de vivienda se han mejorado permanentemente, sin embargo, en 2010 se realiza una alianza estratégica con Comfandi para construir dos proyectos de vivienda del Fondo, los Samanes de Fondecop y El Tamarindo, ubicados al sur de la ciudad. Adicionalmente se gesta otra alianza estratégica con la Universidad Autónoma de Occidente y otros socios para el proyecto de vivienda El Portal de la Autónoma II.

La vivienda es uno de los proyectos estratégicos, priorizados en el Plan Prospectivo de Fondecop que pretende “explorar diferentes alternativas que permitan desarrollar, de manera compartida con los asociados, empresas vinculadas y otras organizaciones, soluciones de vivienda para el segmento de nuestra base social que requiere mayor atención.” (Plan Prospectivo Estratégico, 2010).

Además de ser una innovación de servicio, se considera una innovación disruptiva, que privilegia lo social sobre lo económico, y reconfigura la estructura financiera del Fondo, implica reducir los niveles de liquidez, acudir al apalancamiento interno haciendo más competitivas las tasas de captación; también se requiere buscar endeudamiento externo con la banca cooperativa (Coopcentral y Bancoomeva), pasando de \$44 millones de deuda en 2011 a más de \$2.800 millones en 2012.

Integración informal con el sector

Dentro de las prácticas innovadoras de Fondecop, es necesario mencionar la creación y consolidación de un grupo de trabajo, en el cual participan directivos del sector fondista de Cali, Yumbo, Buenaventura y Palmira quienes

comparten saberes, buenas prácticas y experiencias, obteniendo resultados concretos en materia de integración y desarrollo de sus respectivas entidades.

La creación del Grupo Unidos, parte de una iniciativa de la Gerente para fundar una organización gremial en 1996; después de realizar los trámites de formalización y puesta en marcha, la iniciativa no tuvo éxito, pero sus creadores continuaron reuniéndose como amigos. Desde entonces el grupo congrega mensualmente gerentes de más de 20 fondos de empleados de la región, quienes discuten temas de interés común; no cuentan con una estructura formal, cuotas o condiciones de admisión, sin embargo, comparten generosamente sus mejores prácticas de gestión, inquietudes, dudas y nuevos conocimientos del sector, la dirección del grupo, así como el lugar de reunión son rotativos.

Esta iniciativa de construcción de conocimiento les ha permitido generar un plan estratégico, realizar eventos de actualización, tramitar la eliminación del impuesto de Industria y Comercio para los fondos en la ciudad de Cali; también plantearon y cristalizaron las Olimpiadas Interfondos, espacio de integración de los Fondos de Empleados, que desde 2008 cuenta con el patrocinio de la Asociación de Fondos de Empleados (Analfe).

Desde la Gerencia de Fondecó, se ha liderado un cambio importante en las relaciones de integración, esta práctica innovadora se ha convertido en un espacio de aprendizaje colaborativo, basado en la confianza y el apoyo mutuo, en el que no es necesario una figura jurídica o económica para alcanzar objetivos y solucionar problemas comunes de un gremio que enfrenta al entorno hostil, además se refuerza el concepto de que estas entidades aunque realizan actividades similares, no son competencia, por el contrario su fortaleza está en la solidaridad entendida como el trabajo conjunto y compartir generosamente los saberes; la iniciativa se ha mantenido por más de 15 años por el interés de sus propios actores, los gerentes de las entidades, quienes encuentran en el Grupo Unidos, la posibilidad de compartir y aprender.

Fondecó, sin ser un organismo formal de integración, en 2004 lideró el Primer Encuentro Nacional de Fondos de Empleados, que ha continuado realizando en ciudades intermedias.

4. Conclusiones

Los cambios en las políticas de crédito, la posibilidad de consulta en la web, una estructura administrativa basada en competencias organizacionales, atención especial a colectivos con necesidades especiales, un servicio integral de vivienda y el liderazgo en el trabajo colaborativo gremial, constituyen comportamientos concretos que permiten caracterizar la “personalidad

específica” (Tid et.al., 2008) de Fondecop, que se han adoptado en su momento con la intención de atender de mejor manera sus mandatos misionales, adaptarse al entorno competitivo, pero sobre todo, desarrollar acciones solidarias innovadoras.

En las prácticas de gestión de Fondecop es posible identificar nuevas formas de satisfacer las mismas necesidades de los asociados, nuevos procesos empresariales que fomentan la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, atención diferenciada a nuevos mercados, y cambios en la estructura administrativa y social, para ejecutar eficientemente los servicios requeridos por la base social; estos cambios son producto de sus aprendizajes y experiencias, así como la acción positiva del Factor C sinergia generada por la cooperación en el trabajo, conocimiento compartido.

En las prácticas reseñadas es innegable la impronta de un estilo de dirección democrático, capaz de gerenciar procesos de cambio e innovación, en áreas sociales, administrativas y económicas, “la innovación requiere ser gerenciada de forma integrada, no basta desarrollar habilidades en algunas áreas” (Tid et.al., 2008).

Por lo anterior, la generación de valor social paralelo a la generación de valor económico solo se puede lograr mediante permanentes adaptaciones y cambios, que en términos de Nicholls & Murdock (2012), configuran una nueva “era” en las relaciones económicas y sociales, la era de la innovación social, en la que es necesario atender satisfactoriamente los desajustes o fallas de mercado generados por el modelo capitalista imperante. En este sentido, las iniciativas de Fondecop, permiten evidenciar que es posible reorganizar los recursos propios para generar cambios profundos en los niveles incremental, institucional y disruptivo transformando las relaciones sociales y maximizando la productividad y el desarrollo económico de forma que la entidad pueda lograr su cometido de ser “un modelo solidario a seguir”.

El análisis de la innovación no debe circunscribirse a las empresas privadas; de acuerdo con los teóricos, la innovación es fundamentalmente social, en tanto cambia las relaciones entre las personas y establece nuevas formas de solucionar las dificultades, por ello el modelo solidario en sí mismo es innovador y resulta necesario investigar otras prácticas y otras entidades del sector que sirvan de referente en el nivel local o regional, evitando así comparar con las entidades del sector financiero, cuyos mecanismos de actuación son ampliamente estudiados y divulgados, pero que no corresponden a la doble naturaleza de los FE.

Referencias

- Álvarez, R. J. (2005). El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. Recuperado de <http://goo.gl/kEVQIV>
- Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE (2013). Cartilla para curso básico de economía solidaria para fondos de empleados. Instituto de Educación Somos IDEA.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México: Oxford University Press.
- Arboleda, O. (2000). *Caracterización histórica de algunas prácticas asociativas de economía solidaria en Medellín, 1930- 1972*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Funlam.
- Bouchard, Marie J. (2006). La economía social en Québec: protagonista de la innovación y de las transformaciones sociales. Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Montreal. Recuperado de <http://goo.gl/XMWVof>
- Coraggio, J. L. (2002). La Economía Social como vía para otro desarrollo social. Disponible en <http://goo.gl/wox4BW>
- Dávila, R. (2006). *El sistema de economía solidaria en Colombia*. Publicado en La economía social en Iberoamérica. Fundación iberoamericana de economía social DUNDES, España. Disponible en <http://goo.gl/E7GNZ2>
- Congreso de la Republica (7 de julio de 1989) Artículo I [título I]. Decreto-Ley Fondos de Empleados. [Decreto 1481 de 1989]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3365>
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Fondecó. (2007). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecó*. Cali, Colombia.
- _____, (2008). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecó*. Cali, Colombia.
- _____, (2009). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecó*. Cali, Colombia.

_____, (2010). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecop*. Cali, Colombia.

_____, (2011). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecop*. Cali, Colombia.

_____, (2012). *Informe social y financiero. Fondo de Empleados Fondecop*. Cali, Colombia.

Fondecop. (2009). Fondenotas noticias de fondo: no. 63. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2010). Fondenotas noticias de fondo: no. 65. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2011a). Fondenotas noticias de fondo: no. 66. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2011b). Fondenotas noticias de fondo: no. 67. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2011c). Fondenotas noticias de fondo: no. 68. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2012a). Fondenotas noticias de fondo: no. 69. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2012b). Fondenotas noticias de fondo: no. 70. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2012c). Fondenotas noticias de fondo: no. 71. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2013a). Fondenotas noticias de fondo: no. 72. Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

_____, (2013b). Fondenotas noticias de fondo: no. 73 Cali, Colombia. Fondo de Empleados Fondecop.

Guerra, P. (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía. *Cultura para la esperanza* 74, 27-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3037706>

Lévesque, B. (2003). De la economía social a la economía solidaria y plural. En Cuadernos del CRISES No 0408. Colección « Working Papers ». Recuperado de: <http://goo.gl/yt9JGg>

- Nicholls & Murdock. (2012) Social Innovation, Blurring boundaries to Reconfigure Markets. Recuperado de: www.palgraveconnect.com - licensed to Universidad del Valle – PalgraveConnect
- OCDE, (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Disponible en <http://goo.gl/vsDLhn>
- Orrego, C. (2006). El Ser Humano y la Innovación. Revista Semestre Económico No. 18: Disponible en <http://goo.gl/PbRLre>
- Ortiz, C. & Silva, A. (2010). Informe Final. Plan Prospectivo Estratégico 2010-2015. Fondecó, Junio 2010
- Razeto M., L. (s.f.). Decimo-Segunda Unidad. El "Factor C" y la Economía de Solidaridad. Disponible en <http://goo.gl/thhbV8>
- Razeto M., L. (1999). La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto. Disponible en <http://goo.gl/mOrjtD>
- Rodríguez & Alvarado (2008), Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en <http://goo.gl/X2XS9z>
- Tidd, Bessant y Pavitt. (2008). Administração Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Disponible en www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf

Para citar este artículo:

Riascos, M y Aguilera, C. (2016). Prácticas de innovación social en el Fondo de Empleados Fondecó. *Escenarios: empresa y territorio*, 5(5), 17-41.