



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2025-2026

CRECIENDO CON BIENESTAR Y SERVICIO

EQUIPO DESARROLLADOR Y PROMOTOR

Equipo líder del proyecto

RONAL MEDINA MARIN

Gerente

LAURA GINNETH MARTINEZ RODRIGUEZ

Asesora de Planeación

Grupo Administrativo de Trabajo

FABIO PINZÓN GAMBOA

Director Financiero

ANYELO FRANCO ORTIZ

Director Administrativo Gerente Suplente

JUDY PADILLA NEGRETE

Auditor Interno

YOLANDA PEÑA APONTE

Asesora de Riesgos

JICKSON RODRÍGUEZ HEREDIA

Coordinador Jurídico

Junta Directiva

MAURICIO ANDRÉS MERCADO ARROYO – Seccional Sincelejo

Presidente

SEBASTIAN SABOGAL ULLOQUE – Seccional Bucaramanga

Vicepresidente

EDITH BURGOS TABARES- Seccional La Dorada

Secretaria

RIGOBERTO RODOLFO HERRERA PAZ – Seccional Pasto

Principal

JORGE HERNANDO CÁCERES CRUZ- Seccional Bogotá

Principal

JOSÉ DAGOBERTO GONZÁLEZ CUELLAR - Seccional Bogotá

Primer Suplente

ROSA MARIA GONZALEZ CEPEDA -Seccional Bogotá

Segundo Suplente

Contenido

1. Presentación:	4
2. Introducción:	4
3. Objetivo General:.....	5
4. Objetivos Específicos:	5
5. Metodología y cronograma de trabajo proyectado.....	5
6. Análisis del entorno externo (PESTEL):.....	6
Factor Político:.....	7
Factor Económico:	8
Factor Social:	9
Factor Tecnológico:.....	10
Factor Ecológico:	10
Factor Legal:	11
7. Diagnóstico Interno: Construcción participativa del análisis DOFA.....	29
8. Misión, Visión y Objetivo General de la Planeación Estratégica.....	34
Visión.....	35
9. Objetivo General de la Planeación estratégica 2025-2026.....	36
10. Ejes Estratégicos y Objetivos (Generales y OKR)	37
11. Matriz de Indicadores y Sistema de Seguimiento (CDI)	40
12. Plan de acción por eje estratégico	49
13. Seguimiento y evaluación del plan estratégico	70
14. Conclusiones	71
15. Bibliografía	72

1. Presentación:

La Asociación Mutual CORFEINCO, en cumplimiento de su misión institucional y en respuesta a los desafíos del entorno, ha desarrollado la Planeación Estratégica 2025-2026 bajo el lema “Creciendo con Bienestar y Servicio”. Este documento recoge de manera sistemática y argumentada las distintas etapas del proceso de planificación, orientadas a fortalecer su modelo solidario, optimizar su gestión interna y proyectar su crecimiento con sostenibilidad, inclusión y responsabilidad social. Esta hoja de ruta estratégica refleja el compromiso institucional con el mejoramiento continuo y la transformación positiva de la vida de sus asociados y sus familias.

2. Introducción:

La planeación estratégica es un proceso esencial para orientar la toma de decisiones en organizaciones que buscan mantenerse vigentes, sostenibles y alineadas con su misión institucional. En el contexto actual, caracterizado por transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y legales, las organizaciones del sector solidario enfrentan el reto de adaptarse sin perder su esencia social y centrada en el bienestar colectivo. En este sentido, la Asociación Mutual CORFEINCO ha asumido el desafío de proyectar su futuro mediante un ejercicio técnico, participativo y reflexivo que le permita definir objetivos claros y estrategias pertinentes para los años 2025 y 2026.

Este proceso ha contemplado múltiples etapas que integran el análisis del entorno (PESTEL), el diagnóstico interno (DOFA), la reformulación de elementos identitarios como la misión y la visión, y la definición de ejes estratégicos con sus respectivos objetivos generales y específicos. Así mismo, se ha optado por el enfoque de gestión por resultados, adoptando la metodología OKR (Objectives and Key Results), que permite traducir la estrategia en acciones medibles y alcanzables. A lo largo del proceso, se garantizó la participación de actores clave de la organización como lo son Delegados, Junta Directiva, Junta de Control Social Nacional, Comites seccionales, líderes seccionales y Trabajadores, asegurando una planeación coherente con las necesidades reales de sus asociados y las capacidades institucionales.

El presente documento recoge de manera sistemática cada una de las fases desarrolladas, los insumos de análisis, los productos estratégicos construidos, así como los mecanismos definidos para su implementación, seguimiento y evaluación. La Planeación Estratégica 2025-2026 de CORFEINCO, titulada “Creciendo con Bienestar y Servicio”, constituye una apuesta por el fortalecimiento, la innovación y el bienestar social en la entidad, reafirmando el compromiso de la organización con el fortalecimiento del sector solidario y su base de asociados.

3. Objetivo General:

Consolidar una hoja de ruta estratégica para el período 2025-2026 que oriente el accionar institucional de la Asociación Mutual CORFEINCO, a través de un enfoque participativo y analítico que fortalezca su sostenibilidad, impacto social y pertinencia misional en beneficio de sus asociados.

4. Objetivos Específicos:

1. Realizar la autoevaluación del plan de desarrollo institucional saliente *Gestión Solidaria de Cara al Siglo XXI*, con el fin de identificar logros, retos pendientes y lecciones aprendidas que sirvan de base para el nuevo ciclo estratégico.
2. Analizar el entorno externo e interno de la organización mediante metodologías PESTEL y DOFA.
3. Redefinir la misión, visión y ejes estratégicos en coherencia con los desafíos y oportunidades identificadas.
4. Formular objetivos estratégicos OKR (Objectives and Key Results) que articulen la acción institucional.
5. Establecer indicadores y metas de desempeño que faciliten el seguimiento, evaluación y mejora continua.
6. Establecer planes de acción por eje estratégico que orienten la implementación operativa de los objetivos definidos.

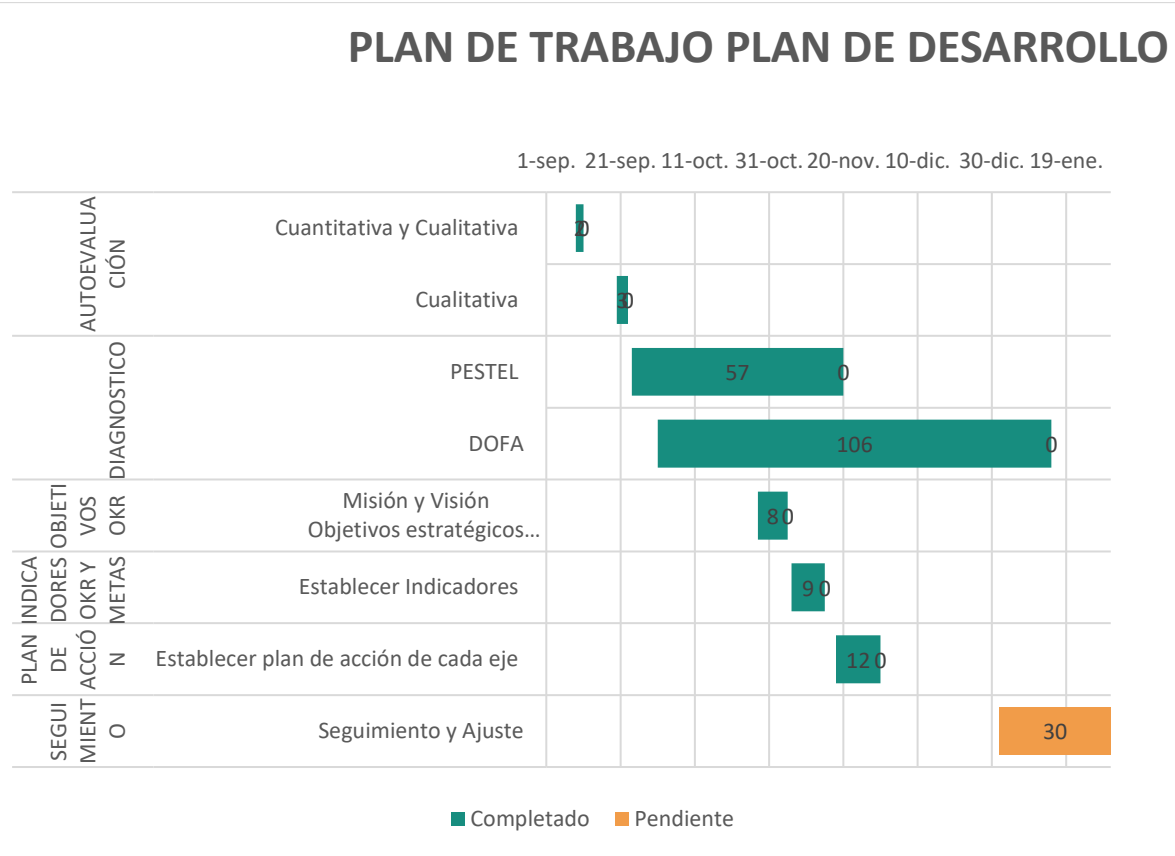
5. Metodología y cronograma de trabajo proyectado

La construcción de la Planeación Estratégica 2025-2026 de la Asociación Mutual CORFEINCO se desarrolló bajo una metodología mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, garantizando el análisis integral del entorno y la participación activa de los diferentes actores institucionales. El proceso fue liderado por el área de planeación con acompañamiento de la alta dirección y la participación de directivos, trabajadores, comités y asociados, lo que permitió una visión multisectorial y participativa del contexto institucional.

El enfoque metodológico está estructurado en ocho etapas: (1) alistamiento institucional y socialización del proceso; (2) análisis del entorno a través del modelo PESTEL y estudio de tendencias; (3) diagnóstico interno mediante matriz DOFA; (4) formulación de componentes estratégicos: misión, visión, ejes, objetivos generales y OKR; (5) priorización colectiva de la propuesta; y (6) diseño del sistema de seguimiento con matriz de indicadores y Cuadro de mando

Integral (CDI) (7) definición de los proyectos y actividades a ejecutar para el cumplimiento de los OKR (8)Ejecución seguimiento y control . Cada etapa fue acompañada de espacios de retroalimentación que fortalecieron la legitimidad y pertinencia de los resultados.

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo proyectado bajo el esquema de diagrama de Gantt, el cual estructuró el proceso durante los meses de febrero a mayo de 2025, estableciendo tiempos estimados para cada fase y los responsables principales.



6. Análisis del entorno externo (PESTEL):

El análisis del entorno PESTEL permitió identificar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden directa o indirectamente en la operación y sostenibilidad de CORFEINCO. Este diagnóstico se desarrolló entre los meses de septiembre a octubre de 2024, con base en fuentes documentales, revisión de contexto nacional y participación de equipos internos de trabajo. A continuación, se resumen los hallazgos más relevantes:

Factor Político:

El entorno político colombiano en 2024 se caracteriza por tensiones entre la estabilidad normativa y la volatilidad institucional, un aspecto que afecta directamente al sector solidario. Según el *Banco Mundial*, “Colombia es un país con instituciones sólidas en varios frentes, sin embargo, enfrenta retos significativos en términos de gobernanza, pobreza persistente y desigualdad” (Banco Mundial, 2024). Esta tensión se evidencia en la coexistencia de políticas que promueven la economía solidaria y de reformas estructurales que generan incertidumbre jurídica.

La reciente aprobación de la reforma pensional, contenida en la Ley 2381 de 2024, marca un cambio profundo en el sistema de seguridad social del país. El análisis expone que “solo 1 de cada 4 personas llega a la edad de retiro con el derecho a la pensión y solo 1 de cada 8 mujeres se pensiona” (Colpensiones, 2024). Esta realidad plantea una oportunidad estratégica para entidades como CORFEINCO de desarrollar productos financieros y sociales que fortalezcan la protección económica de sus asociados en la vejez.

Asimismo, el sector solidario está inmerso en un entorno de riesgo político y de seguridad. La Misión de Observación Electoral advierte sobre “la persistencia de violencia contra líderes sociales y la polarización política como elementos que afectan la legitimidad democrática y dificultan la articulación de políticas territoriales” (MOE, 2024). Esto cobra especial relevancia para organizaciones con presencia en regiones históricamente excluidas, donde el orden público y el acceso a servicios son frágiles.

Por otra parte, el fortalecimiento del marco normativo para la economía solidaria representa una oportunidad de largo plazo. El CONPES 4051 establece una “nueva política pública para el desarrollo de la economía solidaria”, lo que permitirá alinear estrategias institucionales con prioridades estatales como la inclusión financiera, la equidad territorial y la formalización del empleo (Departamento Nacional de Planeación, 2024).

Desde el punto de vista regulatorio, se destaca también la actualización de la Circular Básica Contable y Financiera, cuyo propósito fue “modernizar el marco normativo contable y financiero de las entidades en Colombia [...] contribuyendo a un entorno más robusto para la economía solidaria” (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2024).

Colombia es un país con una alta exposición a riesgo de LAFT debido a disposiciones mercantiles, las cuales facilitan la evasión de controles generando posible contagio por contrabando y conflicto armado y la suspensión del Grupo Egmont tiene el potencial de generar efectos adversos en varios frentes, desde la cooperación internacional hasta la economía y la seguridad.

En conclusión, el entorno político para CORFEINCO exige una lectura estratégica permanente, identificando oportunidades para incidir en política pública, y a su vez, mecanismos de protección institucional frente a la volatilidad jurídica y el riesgo reputacional que afectan al sector.

Factor Económico:

El análisis del entorno económico en Colombia durante el año 2024 permite identificar un conjunto de tensiones estructurales que inciden en la capacidad de crecimiento, distribución del ingreso y sostenibilidad del consumo. Si bien algunos indicadores macroeconómicos mostraron señales de recuperación frente a los impactos postpandemia, persisten brechas significativas que afectan directamente a la población objetivo de CORFEINCO y a la economía solidaria en su conjunto. Como advierte el Departamento Nacional de Planeación, *“Colombia es el segundo país más desigual de América Latina y el Caribe”* (DNP, 2023, citado en CEPA, 2023, p. 3).

La inflación, que alcanzó cifras superiores al 13% en 2022, se moderó hacia el cierre del 2023, pero continuó afectando con mayor intensidad los bienes básicos, especialmente alimentos, energía y transporte. Según el DANE, *“el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas fue el que más contribuyó a la variación del IPC, con un peso superior al 27% en hogares de ingresos bajos”* (DANE, 2023, citado en CEPA, 2023, p. 5). Esta presión sobre el consumo popular impacta directamente la capacidad de ahorro, el acceso a productos financieros y la demanda de servicios en las mutuales.

En el ámbito laboral, el desempleo y la informalidad continúan siendo dos de los principales retos económicos. De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), *“el 55% de los trabajadores se encuentra en condiciones de informalidad, sin acceso a seguridad social ni derechos laborales plenos”* (DANE, 2023, citado en CEPA, 2023, p. 6). Esta realidad obliga a organizaciones como CORFEINCO a repensar su portafolio de servicios para responder a las necesidades de una base social precarizada, sin dejar de lado la sostenibilidad financiera.

Además, el comportamiento del crédito ha reflejado condiciones restrictivas debido a las altas tasas de interés promovidas por el Banco de la República para controlar la inflación. La tasa de interés de política monetaria alcanzó niveles históricos del 13,25% en 2023. Tal como señala la Superintendencia Financiera, *“el endurecimiento de las condiciones crediticias ha impactado negativamente el consumo de los hogares y la colocación de crédito en entidades solidarias”* (Superfinanciera, 2023, citado en CEPA, 2023, p. 7).

Por otro lado, el informe de la CEPAL destaca que *“la pobreza multidimensional en Colombia se mantiene en niveles preocupantes, afectando el acceso a salud, educación y empleo digno en sectores rurales y urbanos marginales”* (CEPAL, 2023, p. 14). Este contexto refuerza la necesidad de que CORFEINCO consolide una estrategia económica centrada en la solidaridad, la

generación de oportunidades, la inclusión financiera y el apoyo a los proyectos productivos de base social.

Finalmente, el crecimiento del emprendimiento y la economía colaborativa en Colombia ofrece nuevas oportunidades. Se espera que en 2025 se incremente la adopción de modelos de negocio innovadores basados en la colaboración y el intercambio de recursos. CORFEINCO puede explorar alianzas y desarrollar productos que apoyen a estos nuevos emprendedores, fortaleciendo así su presencia en el ecosistema económico nacional.

Factor Social:

El contexto social colombiano en 2024 muestra una estructura demográfica en transformación y con profundas implicaciones para el diseño de políticas públicas y la acción institucional. De acuerdo con las proyecciones poblacionales del DANE, *“Colombia experimentará un crecimiento demográfico sostenido, alcanzando aproximadamente 53 millones de habitantes para 2025”* (DANE, 2023). Sin embargo, este crecimiento es desigual entre regiones: mientras ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla siguen atrayendo población por su oferta laboral, otros territorios rurales enfrentan estancamiento o incluso disminución poblacional debido a la falta de oportunidades y servicios básicos.

Estas dinámicas afectan directamente la cobertura de programas del sector solidario. En este sentido, el documento señala que *“muchos municipios en zonas rurales, especialmente aquellos con menor acceso a servicios básicos y oportunidades económicas, pueden experimentar estancamiento”* (DANE, 2023). Este panorama exige estrategias diferenciales de intervención social por parte de entidades como CORFEINCO.

Por otra parte, la transformación cultural y del estilo de vida de los colombianos está modificando los patrones de consumo, comunicación y pertenencia comunitaria. El informe de la OECD (2024) indica que *“las nuevas generaciones están adoptando valores más inclusivos y progresistas. Temas como la equidad de género, los derechos LGBTQ+ y la justicia social están ganando terreno”*. Este fenómeno impacta las formas de organización social y plantea retos en cuanto al diseño de programas que promuevan la participación juvenil, la diversidad y el respeto por los derechos humanos.

En lo referente a la salud, se identifican avances en la promoción del bienestar integral, pero persisten desafíos estructurales. La integración de la tecnología en la atención médica y la atención a enfermedades crónicas, junto con la creciente preocupación por la salud mental, marcan una tendencia crítica. *“Estas iniciativas serán esenciales para avanzar hacia un sistema de salud más equitativo y eficiente”* (Unidad Solidaria, 2023). La inclusión de estos enfoques en los servicios mutualistas puede representar una ventaja competitiva y social.

Finalmente, el análisis revela una oportunidad estratégica en la promoción del emprendimiento social y la educación financiera. El informe de la Unidad Solidaria destaca que *“la*

economía solidaria representa cerca del 4% del PIB y el perfil de los usuarios se concentra en los estratos uno, dos y tres” (Unidad Solidaria, 2023). Esto confirma el papel fundamental de las mutuales como vehículos de equidad, cohesión y desarrollo en los sectores más vulnerables del país.

Factor Tecnológico:

El panorama tecnológico global avanza a un ritmo acelerado, impactando todos los sectores sociales y económicos, incluida la economía solidaria. Un informe de Gartner advierte que *“el 20% de las empresas que no digitalicen sus procesos corren el riesgo de desaparecer o quedar fuera de juego en un mercado cada vez más competitivo”* (Gartner, 2024). Esta situación obliga a las organizaciones sociales a priorizar la transformación digital como una necesidad estratégica y no simplemente como una mejora operativa.

A nivel nacional, Colombia ha registrado avances significativos en conectividad. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones informó que *“el país alcanzó 47,4 millones de accesos a internet, entre fijos y móviles 4G, en el tercer trimestre de 2023”* (MinTIC, 2024). Esta expansión tecnológica abre oportunidades para ampliar el alcance de los servicios, fortalecer la educación financiera virtual y dinamizar los canales de comunicación con asociados en zonas apartadas.

Sin embargo, el entorno también plantea amenazas crecientes. Según La República, *“Colombia ha sido blanco de múltiples ciberataques que han puesto en jaque a empresas del país durante el último año”* (La República, 2023). Este riesgo exige que CORFEINCO fortalezca sus protocolos de seguridad digital, invierta en infraestructura tecnológica segura y capacite a su talento humano en prácticas de ciberseguridad.

A nivel global, la inteligencia artificial ha ocupado un lugar central en el debate sobre el futuro del trabajo. La OECD señala que *“los avances de la IA presentan riesgos, incluidos los relacionados con la confianza, la equidad, la privacidad, la seguridad y la rendición de cuentas”* (OECD Digital Economy Outlook, 2024). Aunque estas tecnologías ofrecen beneficios para la eficiencia institucional y la personalización de servicios, también implican dilemas éticos que deben abordarse desde el marco de valores del sector solidario.

En síntesis, el entorno tecnológico presenta una doble cara para CORFEINCO: por un lado, la posibilidad de mejorar procesos, ampliar cobertura y conectar a sus asociados; por otro, el reto de adaptarse con rapidez y responsabilidad a un entorno digital altamente volátil, riesgoso y competitivo.

Factor Ecológico:

El entorno ecológico colombiano en 2024 estuvo marcado por una combinación de desafíos ambientales críticos y compromisos institucionales con el desarrollo sostenible. Uno de los principales riesgos fue la intensificación de los efectos del cambio climático, evidenciado por

sequías prolongadas que afectaron los niveles de los embalses y pusieron en riesgo el suministro energético e hídrico del país. Como lo señala El País, *“Colombia, como el resto de Sudamérica, ha sufrido un 2024 inusualmente seco [...] los recuerdos de los cortes de luz de principios de los 90 regresan a la cabeza de muchos”* (Torrado & Sánchez, 2024)

Este contexto de vulnerabilidad energética es particularmente preocupante debido a que *“el 68,32% de la generación eléctrica en Colombia depende de la red hidroeléctrica”* (Torrado & Sánchez, 2024). Las condiciones climáticas extremas afectan directamente los costos operativos, la planificación de servicios y la sostenibilidad de las entidades del sector solidario, especialmente aquellas que operan en zonas rurales o dependientes de servicios básicos limitados.

A nivel internacional, Colombia participó activamente en la COP16, donde se trazó una hoja de ruta nacional en biodiversidad. El país se comprometió a reconvertir cinco millones de hectáreas en modelos productivos sostenibles y a *“potenciar la economía de la biodiversidad, con la expectativa de que el sector ambiental pase de representar el 0,8% al 3% del PIB”*, lo cual implicaría la creación de 522.000 empleos verdes (Bohórquez, 2024). Estos compromisos reflejan una orientación estratégica hacia la bioeconomía, la conservación de ecosistemas y la integración de comunidades en procesos de transición ecológica.

En cuanto a turismo sostenible, el Plan Sectorial de Turismo 2022–2026 establece que *“el turismo puede convertirse en una fuente de crecimiento económico de las comunidades con el menor impacto sobre sus ecosistemas”* (PST 2022–2026). Esto incluye acciones como el fomento de la economía circular, el desarrollo de empleos verdes y la implementación de soluciones basadas en la naturaleza (SBN). CORFEINCO podría alinear sus programas recreacionales y solidarios con estas estrategias, integrando componentes de educación ambiental y participación comunitaria.

Por último, la contaminación sigue siendo un tema crítico. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) advierte que *“la contaminación es generalizada y representa una amenaza directa para la salud humana y el medio ambiente”* (PNUMA). En Colombia, los costos ambientales derivados de la contaminación del aire alcanzaron el 1,93% del PIB en 2015 y han seguido aumentando, lo cual refuerza la urgencia de adoptar prácticas empresariales ambientalmente responsables.

Factor Legal:

El marco normativo que regula a las asociaciones mutuales en Colombia ha tenido importantes avances en los últimos años, en especial con la promulgación de la Ley 2143 de 2021, que define de manera más amplia las prestaciones mutuales autorizadas. Según el artículo 41 de dicha ley, *“las asociaciones mutualistas pueden desarrollar prestaciones mutuales, entre las que se encuentran asistencia médica, farmacéutica, funeraria, subsidios, ahorro y crédito, de previsión exequial, gestión para el empleo, proyectos productivos, actividades culturales, ambientales, educativas, deportivas, recreativas o turísticas, así como cualquier otra prestación que tenga por fin la promoción y dignificación de la persona humana”* (Ley 2143 de 2021).

En el caso particular del ahorro y el crédito, el artículo 42 de la misma ley establece que *“las asociaciones mutualistas pueden prestar los servicios de ahorro y crédito solamente a sus asociados, en las modalidades que le son permitidas y observando las disposiciones especiales sobre la materia”* (Ley 2143 de 2021). Esta disposición ha sido fundamental para que organizaciones como CORFEINCO estructuren su portafolio bajo parámetros legales claros que favorezcan la inclusión financiera.

No obstante, el sector mutual continúa siendo marginal frente a otros actores de la economía solidaria en este campo. Según el estudio *Hoja de Ruta del Subsector Solidario de Ahorro y Crédito* elaborado por la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera, *“de las 1.730 organizaciones solidarias que prestan servicios de ahorro y crédito, solo 51 son asociaciones mutuales”* (URF, 2022, p. 5). Esta realidad refleja la necesidad de políticas diferenciadas que reconozcan las particularidades de las mutuales y fomenten su desarrollo.

A pesar de esta limitación, las asociaciones mutuales han sido reconocidas como instrumentos de inclusión. El mismo estudio señala que *“las mutuales que ofrecen servicios de ahorro y crédito se han caracterizado por operar como un vehículo de inclusión financiera en zonas apartadas del país, especialmente para personas sin acceso al sistema financiero tradicional”* (URF, 2022, p. 5). Este rol adquiere especial relevancia en un país con altos niveles de exclusión y dispersión geográfica.

De otra parte la ley 2069 del 2020, mas conocida como ley de emprendimiento ha traído algunas disposiciones que aún no se han desarrollado o reglamentado, pero que impactan a las asociaciones mutuales. Por un lado el parágrafo del artículo 9 determina que deberá desarrollarse una regulación prudencial para las mutuales que presten servicios de ahorro, lo cual podría convertirse en una amenaza para las organizaciones que ya estén prestando este servicio, toda vez que se podrían implementar cargas adicionales.

Finalmente, las reformas laborales en curso también presentan implicaciones legales para las entidades solidarias. Aunque su implementación se orienta a la inclusión de población vulnerable, *“el proceso de selección debe realizarse a partir de un marco de competencias e instrumentos de evaluación óptimos, ya que varias de estas contrataciones pueden llevar una estabilidad laboral reforzada que podría generar problemas para las organizaciones”* (URF, 2023). Esto resalta la importancia de fortalecer la gestión de talento humano en las mutuales bajo criterios técnicos y legales claros.

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024

Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Político	Ley de las Mutuales (Ley 2143 de 2021)	Establece un marco normativo favorable para la creación y sostenibilidad de mutuales en Colombia, promoviendo su rol en el desarrollo económico y social del país.	Alto	Oportunidad	Aprovechar programas gubernamentales para proyectos de sostenibilidad.	Documento base - Ley 2143 de 2021
	Reforma Laboral en trámite (2024)	Modificaciones en horarios laborales, licencias y contratos que pueden implicar ajustes internos en CORFEINCO.	Alto	Amenaza	Actualizar políticas internas y procesos para cumplir con las nuevas regulaciones, capacitar al personal, y revisar modelos operativos para garantizar la adaptación.	Informe Reforma Laboral, Congreso de Colombia (2024)
	Suspensión de Colombia del Grupo Egmont	Limitación de acceso a redes internacionales para la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, generando riesgos operativos y de reputación.	Medio	Amenaza	Reforzar políticas internas contra el lavado de activos y buscar alianzas locales para compensar las restricciones internacionales.	Infolaft: "Colombia, suspendida del canal Egmont"
	Política pública para el desarrollo de la Economía Solidaria (2021-2025)	Incluye una inversión significativa en el fortalecimiento de mutuales y la creación de un fondo para financiar emprendimientos asociativos, con especial atención a municipios rurales.	Alto	Oportunidad	Participar activamente en proyectos y alianzas con el Gobierno y otros actores para beneficiarse de los recursos disponibles y apoyar iniciativas en municipios rurales.	CONPES 4051 Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria
	Reforma pensional (Ley 2381 de 2024)	Cambios orientados a ampliar la cobertura del sistema pensional, incrementar pensiones para jubilados de ingresos bajos y ofrecer más opciones para la seguridad financiera de los ciudadanos.	Medio	Oportunidad	Diseñar productos de ahorro y asesoría financiera dirigidos a asociados que se beneficiarán de las modificaciones en el sistema pensional.	Artículo de Colpensiones: "La reforma pensional es hoy Ley de la República"
	Concentración geográfica de asociaciones mutuales	El 75% de las asociaciones mutuales se concentran en Bogotá y Antioquia, lo que limita su impacto en otros departamentos y comunidades rurales.	Alto	Oportunidad	Desarrollar estrategias de expansión hacia otras regiones, priorizando áreas rurales con menor presencia mutualista, aprovechando políticas públicas de fomento a la economía solidaria.	Informe del sector solidario, marzo 2024
	Concentración del crédito mutualista	La mayor parte del crédito otorgado por mutuales se concentra en Bogotá (41% del total) y Antioquia, lo que limita el acceso en otras regiones del país.	Alto	Amenaza	Promover líneas de crédito accesibles en regiones no atendidas y desarrollar alianzas estratégicas con entidades locales para ampliar la cobertura financiera en las comunidades vulnerables.	Informe del sector solidario, marzo 2024

	Débil inclusión financiera en los sectores vulnerables	Solo el 10.2 millones de personas de la población laboralmente activa cotizan al sistema pensional, mientras que 14.7 millones no cuentan con protección para la vejez. Esto refleja un potencial de crecimiento en términos de inclusión financiera para las mutuales.	Alto	Oportunidad	Diseñar productos financieros y de ahorro accesibles para la población laboralmente activa no cotizante, enfatizando en programas de educación financiera y de ahorro para la vejez, aprovechando los cambios introducidos por la reforma pensional.	Informe del sector solidario, marzo 2024 / Artículo de Colpensiones: "La reforma pensional es hoy Ley de la República"
	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	La posibilidad de establecer alianzas con entidades públicas (Gobierno, CONPES, Bancóldex) y privadas (ONGs, empresas del sector financiero) para fortalecer proyectos	Alto	Oportunidad	Identificar actores clave en el sector público y privado, diseñar propuestas colaborativas que alineen los objetivos de CORFEINCO con las políticas públicas y buscar socios estratégicos para proyectos rurales y de inclusión financiera.	Documento base, CONPES 4051, Informe sector solidario marzo 2024
	Incentivos fiscales, subsidios y programas gubernamentales	Políticas de fomento a la economía solidaria incluyen beneficios fiscales y subsidios para fortalecer mutuales y ampliar el acceso a servicios para asociados.	Alto	Oportunidad	Gestionar proactivamente la inclusión de CORFEINCO en los programas de incentivos y diseñar proyectos elegibles para obtener recursos públicos y beneficios fiscales en beneficio de los asociados.	CONPES 4051 Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria
	Elecciones electorales y su impacto en el entorno político	Las elecciones presidenciales y locales en Colombia generan incertidumbre, alta polarización, violencia contra líderes sociales y movilizaciones ciudadanas que afectan la estabilidad política y social.	Alto	Amenaza	Reforzar la imagen de CORFEINCO como una organización neutral y apolítica, enfocada exclusivamente en el bienestar de sus asociados y comunidades.	Informe del documento base sobre elecciones y contexto político en Colombia.

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024						
Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Económico	Crecimiento del PIB en Colombia (2024)	Proyección de crecimiento del PIB entre 3.5% y 4%, impulsado por inversión en infraestructura y energías renovables.	Alto	Oportunidad	Participar en proyectos de infraestructura sostenible y fomentar la adopción de energías renovables en las operaciones de CORFEINCO.	Documento base - Proyección PIB 2024
	Recuperación del consumo interno	El consumo interno creció un 1.6% anual en 2024, marcando una recuperación moderada que apoya la estabilidad económica.	Medio	Oportunidad	Estimular el consumo de bienes y servicios en comunidades asociadas a través de créditos de consumo con tasas competitivas y campañas que incentiven el uso de los servicios financieros de CORFEINCO.	Proyección del PIB, DANE 2024
	Proyecciones de crecimiento moderado para 2025	Se estima un crecimiento del PIB del 3.8% en 2025, impulsado por mejoras en la recaudación fiscal y la diversificación de exportaciones.	Alto	Oportunidad	Preparar estrategias de expansión hacia nuevos mercados y diversificar la oferta de servicios financieros para asociados que participen en sectores exportadores.	Proyección OCDE para economías emergentes
	Reforma tributaria	Incremento de impuestos (IVA a plataformas digitales, impuesto al carbono) para financiar déficit fiscal (5.6% del PIB en 2024).	Alto	Amenaza	Optimizar la gestión financiera interna para reducir costos operativos y explorar posibles exenciones fiscales aplicables al sector solidario.	Informe Banco de la República
	Tasa de desocupación (9.7% en 2024)	Incremento en la tasa de desocupación en 2024 (9.7%), afectando la capacidad de consumo y la demanda interna.	Alto	Amenaza	Diseñar productos financieros accesibles y programas de empleo para los asociados afectados por el desempleo.	Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), DANE 2024
	Inflación en Colombia	Inflación reducida al 6.1% anual en 2024, impulsada por menores precios de alimentos y servicios regulados.	Medio	Oportunidad	Reestructurar tasas de interés de productos financieros para alinearse con las condiciones del mercado y fomentar la demanda.	Banco de la República, Informe de Política Monetaria
	Reducción en tasas de interés	Tasa DTF reducida del 13.03% al 9.4% en octubre de 2024, fomentando el endeudamiento y la inversión.	Alto	Oportunidad	Incrementar la oferta de crédito a tasas competitivas y promocionar productos financieros enfocados en el crecimiento económico de los asociados.	Banco de la República
	Recuperación del sector solidario	Crecimiento en activos y número de asociados en mutuales con actividad de	Alto	Oportunidad	Promover la captación de nuevos asociados y fortalecer la oferta de	Supersolidaria, Informe sectorial 2023

	ahorro y crédito (multiplicados por 5 en 5 años).			servicios financieros en línea con las tendencias del sector solidario.	
Inclusión financiera	Políticas gubernamentales buscan aumentar el acceso a servicios financieros en zonas rurales y comunidades vulnerables.	Alto	Oportunidad	Establecer programas de inclusión financiera dirigidos a áreas rurales, utilizando tecnología digital para alcanzar más usuarios.	OCDE y Supersolidaria
Uso de tecnología digital	En 2025, se espera que el 70% de las operaciones financieras del sector solidario se realicen digitalmente.	Alto	Oportunidad	Modernizar las infraestructuras tecnológicas y lanzar plataformas digitales para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.	Banco Mundial
Caída de utilidades en el sector financiero	Disminución del 19.5% en utilidades de los bancos en 2024, afectando el acceso al crédito y la competitividad del sector financiero.	Medio	Amenaza	Desarrollar productos financieros diferenciados y atractivos para competir en mercados afectados por la contracción crediticia.	Superintendencia Financiera de Colombia
Creciente demanda de servicios financieros responsables	Demanda por servicios financieros sostenibles aumenta, especialmente en zonas rurales y comunidades con menor acceso a la banca tradicional.	Alto	Oportunidad	Ampliar la oferta de servicios financieros responsables, incluyendo ahorro y crédito, con un enfoque en sostenibilidad y accesibilidad para comunidades vulnerables.	OCDE y Supersolidaria
Débil capacidad de ahorro de los asociados	La inflación acumulada de los últimos tres años ha reducido el poder adquisitivo de los aportes de los asociados, limitando su capacidad de ahorro.	Alto	Amenaza	Diseñar estrategias de revalorización de aportes y crear productos de ahorro que mantengan el valor del capital frente a la inflación.	Supersolidaria
Impacto del modelo de pérdida esperada	la implementación del modelo de pérdida esperada (NIIF 9) aumenta los gastos de deterioro en entidades vigiladas, afectando los resultados financieros y los indicadores de calidad de cartera.	Alto	Amenaza	Capacitar a los equipos financieros en el manejo de NIIF 9 para optimizar los cálculos de provisiones y ajustar políticas de crédito que reduzcan el riesgo en nuevas colocaciones.	Informe NIIF 9, Supersolidaria
Concentración de cartera en sectores específicos	El 52% de la cartera del sector solidario se concentra en cooperativas financieras, lo que deja menor dinamismo en otros subsectores como las mutuales.	Medio	Oportunidad	Diversificar los sectores de enfoque para la colocación de crédito, incluyendo microempresas y sectores rurales, para reducir el riesgo de concentración y aumentar el alcance del crédito en entidades Mutuales	Informe sectorial Supersolidaria 2023
Incremento en la morosidad	La calidad de la cartera se deterioró debido a la pérdida de capacidad de pago de los asociados, resultado de la inflación y la disminución de la demanda interna.	Alto	Amenaza	Implementar estrategias de cobranza temprana, reestructuración de deudas para asociados en dificultades y	Supersolidaria 2023

					políticas de otorgamiento más rigurosas para mitigar el impacto de la morosidad.	
	Productos de crédito dirigidos a sostenibilidad	Existe una creciente demanda de créditos para proyectos sostenibles, como energías renovables, eficiencia energética y agricultura responsable.	Alto	Oportunidad	Diseñar productos de crédito especializados en sostenibilidad, alineados con las políticas públicas y tendencias globales de financiamiento responsable.	Proyección Banco Mundial
	Potencial de crecimiento en microcréditos	El microcrédito sigue siendo un segmento con alta demanda, especialmente entre pequeños empresarios y sectores informales.	Alto	Oportunidad	Crear líneas de microcrédito específicas para pequeños empresarios, con condiciones flexibles y apoyo adicional, como capacitación en gestión de negocios.	Proyección sector microfinanzas
	Crecimiento de la cartera solidaria en 2024 y 2025	Se espera que las asociaciones mutuales continúen aumentando su cartera gracias a políticas de inclusión financiera y programas gubernamentales de apoyo.	Alto	Oportunidad	Participar activamente en programas de apoyo gubernamental y alianzas con otras entidades para ampliar la cartera y el impacto en las comunidades asociadas.	Informe de Proyecciones OCDE y Banco Mundial
	Bajos niveles de educación financiera	Los asociados del sector solidario frecuentemente carecen de conocimientos financieros, lo que puede llevar a un mal manejo de sus productos de crédito.	Medio	Amenaza	Implementar programas de educación financiera que capaciten a los asociados sobre el uso responsable del crédito y la planificación financiera personal.	Informe sector solidario 2023
	Aumento de las tasas de interés en economías avanzadas	En países como EE. UU. y Europa, los bancos centrales están ajustando gradualmente las tasas de interés para controlar la inflación, lo que encarece el crédito.	Medio	Amenaza		Banco Mundial, Perspectivas Económicas Globales
	Disparidades económicas entre regiones	Los países en desarrollo enfrentan desafíos significativos en la inclusión financiera, con un 40% de la población adulta sin acceso a servicios de crédito formal.	Alto	Oportunidad	Fomentar la inclusión financiera global mediante microcréditos y programas dirigidos a sectores vulnerables, especialmente en comunidades rurales y economías emergentes.	Informe Global de Inclusión Financiera, OCDE

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024						
Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Social	Crecimiento poblacional en Colombia	Proyección de 53 millones de habitantes para 2025, con alta urbanización y migración interna hacia grandes ciudades como Bogotá y Medellín.	Alto	Oportunidad	Establecer operaciones y servicios financieros accesibles en ciudades con alta densidad poblacional y potencial económico.	DANE, Proyecciones Poblacionales 2023
	Desigualdad entre áreas urbanas y rurales	Persisten brechas significativas en acceso a servicios básicos y oportunidades económicas entre áreas urbanas y rurales.	Alto	Amenaza	Desarrollar programas de inclusión financiera para poblaciones rurales y comunidades vulnerables, adaptando los servicios de CORFEINCO a las necesidades locales.	OCDE, 2024
	Diversificación de estructuras familiares	Crecimiento de familias monoparentales y no tradicionales, impulsando cambios en las dinámicas de consumo y ahorro.	Medio	Oportunidad	Diseñar productos financieros que respondan a las necesidades específicas de familias no tradicionales, como seguros y créditos flexibles.	DANE, 2023
	Envejecimiento de la población	Incremento en la proporción de adultos mayores, requiriendo ajustes en los sistemas de salud y pensiones.	Alto	Oportunidad	Crear productos de ahorro y crédito enfocados en el bienestar y seguridad económica de los adultos mayores.	Naciones Unidas, 2024
	Tendencia hacia el arriendo en lugar de compra de vivienda	Dificultades para acceder a vivienda propia impulsan la preferencia por el arriendo, especialmente entre jóvenes y clase media.	Medio	Oportunidad	Ofrecer productos financieros como seguros de arriendo o créditos accesibles para facilitar la adquisición de vivienda.	OCDE, 2024
	Aumento en la tenencia de mascotas	El 67% de los hogares colombianos poseen al menos una mascota, impulsando un mercado creciente de productos y servicios relacionados.	Medio	Oportunidad	Diseñar productos de crédito y ahorro enfocados en servicios para el cuidado de mascotas, incluyendo seguros y financiamiento para adopción responsable.	El Espectador, 2024
	Crecimiento del sector solidario	Representa el 4% del PIB, con alta concentración en estratos 1, 2 y 3, y un creciente interés	Alto	Oportunidad	Promover la participación activa de los asociados en iniciativas de economía colaborativa y fortalecer la	Unidad Solidaria, 2023

	en iniciativas solidarias y colaborativas.			oferta de servicios financieros para los estratos bajos.	
Baja tasa de natalidad	Disminución en nacimientos, que podría acelerar el envejecimiento poblacional y afectar el mercado laboral	Medio	Amenaza	Adaptar los servicios financieros de CORFEINCO a las necesidades de un mercado laboral cambiante, incluyendo incentivos para la educación y el ahorro juvenil.	DANE, 2023
Alta informalidad laboral	Más del 60% de la población activa trabaja en la economía informal, con acceso limitado a beneficios sociales.	Alto	Amenaza	Diseñar servicios financieros accesibles para trabajadores informales, incluyendo microcréditos y planes de ahorro adaptados a su realidad económica	DANE, 2023
Inclusión de comunidades diversas	Mayor visibilidad y reconocimiento de comunidades indígenas, afrodescendientes y población LGBTQ+, lo que impulsa la diversidad cultural y social.	Medio	Oportunidad	Desarrollar programas y productos financieros inclusivos que fomenten la participación de comunidades diversas, destacando su contribución a la economía solidaria.	OCDE, 2024
Incremento en la demanda de educación	A pesar de avances, persisten desigualdades en acceso y calidad educativa, especialmente en áreas rurales.	Alto	Oportunidad	Participar en iniciativas de educación financiera y técnica, colaborando con instituciones educativas para mejorar las oportunidades de jóvenes y adultos en áreas rurales.	OCDE, 2024
Creciente interés en la sostenibilidad	Aumento de prácticas culturales y empresariales sostenibles, como el ecoturismo y el consumo responsable, impulsado por la presión social y regulaciones ambientales.	Alto	Oportunidad	Diseñar productos financieros que apoyen iniciativas sostenibles, como créditos para proyectos de ecoturismo y energía renovable, alineados con tendencias globales.	DANE, 2024
Salud	Incremento en la importancia de la salud mental y enfermedades crónicas como la	Alto	Oportunidad	Ofrecer espacios de prevención y programas educativos sobre	OCDE, 2024

	diabetes y cardiovasculares; desigualdad en acceso a servicios médicos en áreas rurales.			prevención de enfermedades crónicas, mentales, actividades deportivas etc	
Fallecimientos	Aumento gradual de defunciones (361,900 anuales) debido al envejecimiento y enfermedades crónicas, lo que impacta la sostenibilidad de los sistemas de salud y seguros	Medio	Amenaza	Fondos Mutuales	DANE, 2024
Cambios de roles de género	Mayor participación femenina en el mercado laboral, junto con un aumento en la corresponsabilidad en el hogar y el reconocimiento de familias no tradicionales.	Alto	Oportunidad	Diseñar productos de crédito para mujeres emprendedoras y familias no tradicionales, promoviendo la equidad de género y la diversidad.	DANE, 2023
Tendencias de trabajo en Colombia	Alta informalidad (60%) y creciente insatisfacción laboral (61% de empleados considera dejar su trabajo); preferencia por trabajo remoto y habilidades digitales avanzadas.	Alto	Oportunidad	Ajustes a las políticas laborales Internas y modelos de contratación	Informe Hays, 2024
Desconocimiento del Sector	La falta de información y reconocimiento sobre los beneficios del sector solidario puede limitar la participación de potenciales miembros y beneficiarios	Alto	Amenaza	Desarrollar campañas de divulgación para informar sobre los servicios, beneficios y oportunidades del sector solidario, utilizando plataformas digitales y redes sociales.	Unidad Solidaria, 2023
creciente interés en alimentación y vida saludable.	Mayor conciencia sobre el consumo de alimentos orgánicos, prácticas sostenibles, y la adopción de estilos de vida activos, incluyendo ejercicio regular y bienestar mental.	Alto	Oportunidad	programas de ahorro para proyectos relacionados con agricultura sostenible, emprendimientos de productos orgánicos, o membresías en gimnasios y centros de bienestar.	OCDE, 2024; Informe de tendencias alimenticias 2024
Alta informalidad en el sector/Dificultades para conformar ESALES	Muchas cooperativas y mutuales operan informalmente, lo que limita su acceso a recursos y beneficios del sector formal	Alto	Amenaza	Implementar programas de capacitación y formalización para organizaciones del sector solidario, posicionando a CORFEINCO como un aliado en el fortalecimiento institucional.	DANE, 2023

	Expansión de redes solidarias	Incremento en la formación de redes de cooperación entre mutuales, cooperativas y otros actores sociales para compartir recursos y experiencias.	Medio	Oportunidad	Participar activamente en redes solidarias nacionales e internacionales, promoviendo proyectos conjuntos que beneficien a los asociados y amplíen el alcance de CORFEINCO.	Informe Unidad Solidaria, 2023
	Regulaciones y normativas específicas	Las normativas del sector solidario exigen un cumplimiento riguroso, lo que puede representar una barrera para pequeñas mutuales y cooperativas.	Medio	Amenaza	Participar en las diferentes mesas del sector solidario que busquen articular una normatividad diferencial para el sector	Supersolidaria, 2023

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024						
Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Tecnológico	Transformación digital	El 20% de las empresas que no se digitalicen desaparecerán para 2025. Esto exige una transformación digital para competir en el mercado actual	Alto	Oportunidad	Migrar a plataformas digitales y mejorar procesos operativos mediante soluciones en la nube, inteligencia artificial y automatización	Gartner, 2024
	Proliferación de redes 5G	El despliegue de 5G mejora la conectividad, especialmente en áreas rurales, reduciendo la brecha digital.	Alto	Oportunidad	Implementar servicios digitales que aprovechen la red 5G para llegar a asociados en áreas rurales y remotas, mejorando la inclusión financiera.	OECD Digital Economy-2024
	Crecimiento de las Fintech	En Colombia, el 76% de la población digital activa utiliza soluciones Fintech. Las Fintech lideran en créditos digitales y servicios financieros accesibles.	Alto	Amenaza	Colaborar o competir directamente con las Fintech mediante la creación de plataformas digitales propias, como apps de crédito rápido y billeteras digitales.	Fintech Snapshot 2023-2
	Uso de inteligencia artificial (IA)	La IA puede mejorar la gestión de riesgos, automatizar procesos crediticios y personalizar ofertas financieras.	Alto	Oportunidad	Adoptar modelos predictivos basados en IA para optimizar la colocación de créditos y minimizar riesgos de cartera vencida, integrando APIs y análisis de datos avanzados.	Informe de IA, 2024

	Brecha digital en áreas rurales	Aunque el 82% de la población urbana tiene acceso a internet, en zonas rurales solo el 56% cuenta con conectividad, limitando la inclusión financiera.	Alto	Amenaza	Crear programas de alfabetización digital y desarrollar soluciones móviles accesibles que no dependan de alta conectividad	Mintic, 2024
	Ciberseguridad	El aumento del 133% en ciberataques en Colombia resalta la importancia de proteger datos sensibles y garantizar la confianza de los usuarios.	Alto	Amenaza	Implementar medidas de ciberseguridad avanzadas,	La República, 2023
	Billeteras digitales	Más de 27 millones de usuarios utilizan billeteras digitales como Nequi y Daviplata en Colombia, marcando una tendencia hacia la digitalización financiera	Alto	Oportunidad	incorporar servicios de billeteras digitales en las operaciones de CORFEINCO para facilitar pagos, transferencias y ahorros, integrándose con las plataformas más usadas.	Mintic, 2024
	Big Data	El análisis de grandes volúmenes de datos permite una mejor segmentación de clientes, optimización de recursos y toma de decisiones basada en evidencia.	Alto	Oportunidad	Desarrollar un sistema de análisis de Big Data que permita segmentar a los asociados según su perfil crediticio, hábitos de consumo y capacidad de pago.	OECD Digital Economy
	Trabajo híbrido	El 90% de los empleados de CORFEINCO ya cuenta con portátiles corporativos, permitiendo la posibilidad de trabajo híbrido con conectividad remota segura.	Medio	Oportunidad	Desarrollar una política formal de trabajo híbrido, invirtiendo en infraestructura de seguridad y colaboración en línea para garantizar eficiencia y seguridad.	Informe CORFEINCO, 2024
	Realidad aumentada y virtual	Estas tecnologías están ganando relevancia en sectores educativos, industriales y de entretenimiento, permitiendo experiencias inmersivas	Medio	Oportunidad	Explorar el uso de realidad virtual para capacitación de empleados y asociados, y para simular escenarios financieros de manera inmersiva y educativa.	OECD Digital Economy
	Plataformas colaborativas para el sector solidario	Propuesta de una plataforma unificada para integrar entidades solidarias en la gestión de riesgos, colocación	Alto	Oportunidad	Liderar la creación de esta plataforma, colaborando con otras mutuales y cooperativas, para mejorar	Informe Sector Solidario, 2024

		de créditos y consultas de cartera.			la eficiencia y reducir costos operativos.	
	Interoperabilidad financiera	Bre-B permite la integración de diferentes entidades financieras en un ecosistema unificado, facilitando transacciones rápidas y seguras entre usuarios de distintas instituciones.	Alto	Oportunidad	Optimizar la estructura operativa de CORFEINCO aprovechando Bre-B para reducir costos en transferencias y pagos, ofreciendo tarifas competitivas a los asociados.	Banco de la República, 2024
	Crecimiento del crédito digital	El crédito digital representará el 70% de las transacciones financieras para 2025, facilitado por plataformas fintech y soluciones tecnológicas que promueven la inclusión financiera.	Alto	Oportunidad	Invertir en tecnología para ofrecer servicios digitales ágiles y expandir el acceso al crédito a través de plataformas móviles y en línea.	Banco Mundial, Proyecciones Financieras 2024

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024						
Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Ecológico	Cambio climático	El cambio climático afecta la biodiversidad, la salud y la infraestructura, con impactos significativos en poblaciones vulnerables y sectores económicos clave.	Alto	Amenaza	Incorporar estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático en las operaciones de CORFEINCO, alineándose con políticas gubernamentales y normativas internacionales.	COP16, 2024
	Políticas de sostenibilidad ambiental	Colombia cuenta con 11 políticas ambientales integrales enfocadas en la gestión de recursos naturales, residuos y sostenibilidad, alineadas con los ODS.	Alto	Oportunidad	Alinear las operaciones de CORFEINCO con las políticas de sostenibilidad nacionales, desarrollando proyectos que promuevan el reciclaje, la eficiencia energética y la economía circular.	MinAmbiente, 2024
	Turismo sostenible	El Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 promueve el turismo sostenible como una alternativa	Medio	Oportunidad	Desarrollar alianzas estratégicas para fomentar el ecoturismo en las	Plan Sectorial de Turismo, 2026

	económica con menor impacto ambiental y mayor beneficio para las comunidades locales.			comunidades asociadas, promoviendo prácticas de conservación y turismo responsable.	
Calidad del aire	La contaminación atmosférica en Colombia contribuye al 1.93% del PIB en costos asociados, siendo el PM2.5 el principal contaminante.	Alto	Amenaza	Implementar campañas de sensibilización sobre la calidad del aire entre asociados y fomentar prácticas responsables que reduzcan la emisión de contaminantes.	IDEAM, 2023
Energías renovables	Colombia está en transición hacia energías renovables, con proyectos eólicos y solares en expansión, aunque enfrentan desafíos sociales en regiones como La Guajira.	Alto	Oportunidad	Participar en proyectos de generación de energías renovables y fomentar el uso de estas en las instalaciones de CORFEINCO y sus asociados.	SER Colombia, 2023
Bonos de carbono	Los bonos de carbono fomentan prácticas sostenibles, permitiendo a las empresas compensar sus emisiones de CO2 y contribuir a la conservación ambiental.	Medio	Oportunidad	Implementar estrategias para reducir emisiones y acceder al comercio de bonos de carbono, apoyando proyectos de reforestación y conservación.	COP16, 2024
Sequías y escasez de agua	Las sequías afectan la disponibilidad de agua y energía, representando riesgos para la infraestructura y el bienestar de las comunidades.	Alto	Amenaza	Diseñar planes de ahorro y uso eficiente del agua en las operaciones y fomentar prácticas sostenibles entre los asociados, especialmente en regiones vulnerables.	Diario El País, 2024
Transición energética	El plan de transición energética incluye un aumento significativo en energías solares y eólicas, además de la promoción de comunidades energéticas autogeneradoras	Alto	Oportunidad	Facilitar el acceso de los asociados a tecnologías de energía renovable mediante financiamiento y educación en autogeneración energética.	OCDE, 2024
Contaminación por residuos sólidos y peligrosos	La generación de residuos sólidos y peligrosos es un desafío ambiental que requiere una gestión integral para minimizar impactos en la salud y el entorno.	Medio	Amenaza	Implementar programas de gestión y reducción de residuos en las instalaciones de CORFEINCO, promoviendo el reciclaje y la correcta disposición de desechos peligrosos.	MinAmbiente, 2023

	Normatividad ambiental	Leyes como la Ley de Residuos, Calidad del Aire y los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 establecen estándares estrictos para la sostenibilidad empresarial.	Alto	Oportunidad	Asegurar el cumplimiento de normativas ambientales y buscar certificaciones como ISO 14001 para posicionarse como líder en sostenibilidad en el sector solidario.	MinAmbiente, 2024
	Salud y biodiversidad	La biodiversidad de Colombia está amenazada, y su deterioro impacta directamente la salud y calidad de vida de la población.	Alto	Amenaza	Diseñar programas educativos para asociados sobre la importancia de conservar la biodiversidad y apoyar proyectos comunitarios de preservación.	Informe Banco Mundial, 202
	Participación en políticas internacionales	La COP16 resaltó la importancia de involucrar a comunidades indígenas y locales en la conservación ambiental y la transición sostenible.	Medio	Oportunidad	Participar en iniciativas internacionales de sostenibilidad, destacando el compromiso de CORFEINCO con la conservación ambiental y la inclusión social.	COP16, 2024
	Promoción de la alimentación saludable	Creciente interés en consumir alimentos frescos, locales y orgánicos, impulsado por preocupaciones de salud y sostenibilidad ambiental.	Alto	Oportunidad	Promover el consumo de alimentos saludables mediante programas educativos, microcréditos para productores locales y alianzas con mercados orgánicos.	FAO, 2024
	Implementación de huertas comunitarias	Las huertas comunitarias ayudan a las familias a producir sus propios alimentos, reduciendo costos y fortaleciendo la seguridad alimentaria, especialmente en áreas rurales y urbanas vulnerables.	Alto	Oportunidad	Apoyar la creación de huertas comunitarias mediante financiamiento, capacitación técnica y suministro de insumos agrícolas, fomentando la autosuficiencia alimentaria y la cohesión comunitaria.	ONU, Agenda 2030

ANÁLISIS PESTEL CORFEINCO 2024

Categoría	Factor Específico	Descripción del Factor	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Relación (Oportunidad/Amenaza)	Estrategia o Acción Recomendable	Fuente/Evidencia
Legal	Ley 2143 de 2021 sobre Asociaciones Mutualistas	Define las prestaciones mutuales y regula la actividad de ahorro y crédito exclusivamente para asociados, destacando su papel en inclusión financiera en zonas apartadas.	Alto	Oportunidad	Fortalecer los servicios de ahorro y crédito de CORFEINCO, enfocándose en inclusión financiera y diversificación de productos que respondan a las necesidades de las comunidades rurales.	Ley 2143, 2021
	Agenda Normativa 2024 de la URF	Propone un marco regulatorio prudencial para las mutuales, segmentación normativa y regulación de riesgos de crédito y liquidez.	Alto	Amenaza	Ajustar las políticas internas de riesgo y solvencia de CORFEINCO para anticipar cambios regulatorios y participar activamente en discusiones normativas para garantizar que las regulaciones sean proporcionales al tamaño de la organización.	URF, Agenda Normativa 2024
	Ley 2294 de 2023 (Plan Nacional de Desarrollo)	Incluye propuestas de inclusión financiera, como esquemas de datos abiertos y portabilidad financiera, y regulaciones sobre seguros paramétricos para riesgos climáticos.	Alto	Oportunidad	Desarrollar productos de microcrédito y ahorro vinculados a la portabilidad financiera y considerar seguros paramétricos para proyectos productivos en zonas afectadas por el cambio climático.	Ley 2294, 2023
	Regulación sobre contratación pública (Ley 2069 de 2020)	Favorece a las asociaciones mutuales en procesos de contratación pública con criterios de desempate a su favor y promueve la participación de estas en alianzas estratégicas.	Medio	Oportunidad	Participar en licitaciones públicas, fortaleciendo las capacidades técnicas y financieras para competir efectivamente y aprovechar los beneficios	Ley 2069, 2020

				legales del marco de contratación pública.	
Creación de un estatuto del consumidor financiero solidario	La URF propone un estatuto para las entidades solidarias que podría incluir la homologación de estándares con el sector financiero, desvirtuando la relación mutualista basada en asociados.	Medio	Amenaza	Participar en el diseño del estatuto para garantizar que las normativas reflejen la filosofía mutualista y proteger los intereses de los asociados frente a requisitos excesivamente comerciales.	URF, Agenda Normativa 2024
Regulación de seguros colectivos	Propuesta para diversificar las opciones de seguros en el sector solidario, incluyendo seguros paramétricos para cubrir riesgos climáticos específicos.	Medio	Oportunidad	Diseñar productos complementarios a los seguros paramétricos que ofrezcan cobertura adicional, alineados con los objetivos productivos y sociales de CORFEINCO.	Ley 2294, 2023
Aseguramiento de depósitos para mutuales	Propuesta de creación de un fondo que asegure los depósitos en mutuales, similar a FOGACOOOP, lo que podría aumentar la confianza pero generar costos adicionales.	Medio	Amenaza	Participar en discusiones sectoriales para garantizar que un eventual fondo de aseguramiento sea equitativo y beneficie a las mutuales sin generar costos excesivos que afecten su competitividad.	URF, Hoja de Ruta 2022
Ley de Turismo 2068 de 2020	Establece incentivos para actividades como ecoturismo y turismo comunitario, priorizando el acceso equitativo y sostenible	Medio	Oportunidad	Aprovechar las convocatorias de FONTUR para financiar proyectos turísticos sostenibles a través de AMC Viajes, diversificando las fuentes de ingresos de CORFEINCO.	Ley 2068, 2020
Regulación de multiactividad en mutuales	La multiactividad puede generar subsidios cruzados y dificultar la evaluación de riesgos, según la URF.	Medio	Amenaza	Segmentar contablemente las actividades de CORFEINCO para evitar problemas regulatorios y	URF, Agenda Normativa 2024

					demostrar transparencia en la gestión financiera.	
	Creación de centros de servicios compartidos	Propuesta para facilitar el cumplimiento normativo de pequeñas entidades solidarias, permitiendo reducir costos operativos y mejorar la gestión de riesgos.	Medio	Oportunidad	Evaluar la participación de CORFEINCO en centros de servicios compartidos, asegurando que su diseño favorezca la reducción de costos y evite conflictos de interés.	URF, Hoja de Ruta 2022
	Implementación de políticas de empleo inclusivo	La reforma laboral incluye disposiciones para incentivar la contratación de población vulnerable, promoviendo la inclusión social.	Medio	Oportunidad	Diseñar programas de inclusión laboral alineados con la reforma, garantizando procesos de selección objetivos que equilibren los beneficios sociales con la sostenibilidad financiera.	Proyecto de Ley 166, 2023
	Regulación de seguros colectivos mutualistas	Propuesta para diversificar los productos mutualistas, incluyendo seguros colectivos que se financien a través de los fondos mutuales para riesgos específicos como salud o funerarios.	Medio	Oportunidad	Implementar seguros colectivos mutualistas que amplíen la oferta de servicios y mejoren la percepción de valor entre los asociados, fortaleciendo la sostenibilidad del fondo.	Ley 2294 de 2023

7. Diagnóstico Interno: Construcción participativa del análisis DOFA

La Asociación Mutual CORFEINCO llevó a cabo la construcción de su matriz DOFA como parte del proceso de planificación estratégica 2025–2026 mediante una metodología participativa que involucró a distintos grupos de interés clave. El objetivo fue identificar de forma colaborativa los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño institucional, y que permiten sentar las bases de los futuros ejes estratégicos.

Para este fin, se realizaron **cuatro talleres estructurados** entre octubre y diciembre de 2024, orientados a promover la reflexión, la escucha activa y la consolidación de una mirada compartida sobre la organización. Los grupos convocados fueron: trabajadores (oficina central y seccionales), delegados, Comités seccionales, líderes seccionales, Junta Directiva y control social junto al equipo directivo. La metodología aplicada combinó dinámicas lúdicas, preguntas detonantes, lluvia de ideas, trabajo en grupos y análisis en plenaria.

Los primeros tres talleres se organizaron en torno a preguntas guía diseñadas para explorar percepciones sobre el servicio, el portafolio, la cultura organizacional, la generación de valor social y financiero, y la identificación de oportunidades de mejora. Estas preguntas se respondieron de forma individual y grupal, utilizando tarjetas o post-its para visibilizar las ideas y permitir su análisis colectivo.

El **cuarto taller**, dirigido a la **Junta Directiva y directivos**, tuvo una dinámica diferenciada e innovadora. Se trabajó bajo la metodología **“Construyendo el Puente al 2026”**, la cual permitió ir más allá del diagnóstico tradicional. Esta herramienta propició un ejercicio de visualización estratégica orientado a imaginar la organización ideal para el 2026, definir objetivos estratégicos y plantear los pilares necesarios para alcanzarla. Durante la sesión, los participantes definieron la **Torre de Inicio** (estado actual de CORFEINCO), la **Torre de Llegada** (visión 2026), los **pilares estratégicos**, y los **travesaños del puente**, es decir, los pasos específicos para cumplir los objetivos definidos.

Como parte del ejercicio, también se desarrolló una dinámica simbólica de proyección de la **misión y visión futuras**, invitando a los equipos a responder preguntas como: *“¿Qué legado queremos dejar en el sector solidario en los próximos dos años?”* y *“¿Qué objetivo único deberíamos lograr antes de 2026?”* Esta reflexión estratégica fue fundamental para alinear la DOFA con las aspiraciones institucionales.

A partir de estos talleres se consolidó la matriz DOFA institucional después de un proceso de priorización de las principales fortalezas y debilidades de mayor impacto que se pudieran

abordar en el lapso de 2 años 2025-2026. cuyo análisis se presenta a continuación y que posteriormente fue usado como insumo para definir los **ejes estratégicos**, los **OKR**, y la **matriz de indicadores** de este plan.

El siguiente DOFA se clasifico en su nivel de impacto y a su vez se identifico en que eje estratégico de los establecido en la planeación estratégica 2020-2024 (Eje Financiero, Eje Social, Eje comercial y Eje administrativo)

DOFA PRIORIZADO

Análisis Interno		Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Eje
DEBILIDADES			
1	Persistencia de pérdidas financieras que limitan la capacidad de la entidad para generar excedentes sostenibles.	Alto	EF
2	Activos improductivos que no generan retornos financieros adecuados ni contribuyen al crecimiento de la mutual.	Alto	EF
3	Enfoque limitado en el bienestar integral de los asociados priorizando el cumplimiento del otorgamiento del crédito sobre la creación de valor y enfoque social	Alto	ES
4	Pérdida del sentido del crédito con propósito: que el asociado no se endeude solo para consumir si no también, y especialmente, para generar mayores ingresos familiares	Medio	ES
5	Tasas de crédito poco competitivas: mejorar las tasas que se cobran en la medida que bajan a nivel nacional.	Medio	EF
6	Deficiencias en la comunicación con los asociados: Falta de comunicación constante, efectiva y accesible que genere confianza y mantenga informados a los asociados.	Alto	EC
7	Tiempo de respuesta lento: Respuestas tardías a solicitudes y requerimientos de los asociados, lo que afecta la percepción de calidad del servicio.	Alto	EA
8	Falta de empatía y atención personalizada: limitaciones en la atención al asociado, con una falta de empatía y un trato no igualitario entre clientes internos y externos.	Medio	EC
9	Desconexión con las necesidades reales del asociado: Escasa conexión con la realidad socioeconómica y las necesidades específicas de los asociados según su ubicación o seccional.	Medio	ES
10	Debilidad en el posicionamiento comercial: Falta de reconocimiento y posicionamiento de la entidad dentro del sector, acompañado de una estrategia comercial insuficiente.	Alto	EC
11	Dificultades para créditos de asociados mayores: Procesos complicados y poco flexibles para los asociados mayores de 70 años, afectando su experiencia.	Medio	EF
12	Carencias en educación financiera y actividades sociales: Enfoque limitado en la educación y formación financiera, con actividades sociales percibidas como poco significativas para los asociados.	Medio	ES

13	Base de asociados en decrecimiento: Tendencia al decrecimiento exponencial de la base de asociados, reflejando falta de retención y atracción.	Alto	EC
14	Oportunidades no aprovechadas con empresas y colegios: Escasa presencia en el ámbito empresarial y educativo, desaprovechando alianzas estratégicas con empresas y colegios.	Medio	EC
15	Falta de indicadores de medición del servicio: La entidad carece de un sistema robusto de indicadores que permita evaluar objetivamente la calidad del servicio ofrecido. Esto incluye la ausencia de métricas para medir la satisfacción de los asociados	Alto	EC
16	Problemas de comunicación interna: Falta de comunicación efectiva, cruzada y oportuna entre colaboradores, generando demoras, malentendidos y poca cordialidad en los procesos internos.	Alto	EA
17	Procesos internos ineficientes y falta de trazabilidad: Procesos manuales, cuellos de botella, procesos rígidos y centralizados que dificultan la agilidad y ausencia de sistemas de trazabilidad que permitan conocer el estado de las tareas en las operaciones diarias.	Alto	EA
18	capacitaciones insuficientes: Necesidad de mayor formación para ejecutivos comerciales y trabajadores en general en atención al cliente, conocimientos de la entidad y uso de herramientas como Linux.	Medio	EA
19	Deficiencias en competencias y habilidades de las diferentes áreas lo que limitan el alcance y la efectividad en los servicios prestados, así como deficiencia en procesos de evaluación de desempeño	Alto	EA
20	Falta de liderazgo efectivo: Déficit de liderazgo comprometido, competencias insuficientes en los líderes para gestionar equipos.	Alto	EA
21	Falta de programas sociales atractivos y relevantes: Limitación en actividades comunitarias y recreativas innovadoras que integren a diferentes generaciones y fomenten la participación activa.	Medio	ES
22	Falta de formación en cultura organizacional y valores solidarios: Escasez de programas de formación continua para asociados y empleados, enfocados en la educación solidaria, financiera y el fortalecimiento de los valores del modelo solidario.	Alto	ES

	Análisis Interno	Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Eje
	Fortalezas		
1	Diversidad y amplitud del portafolio de servicios: El portafolio es amplio, diverso y previsorio, incluyendo una gran variedad de créditos y ahorros que cubren las necesidades de los asociados.	Alto	EC
2	Antigüedad y solidez institucional: La trayectoria de la entidad refuerza su reputación y credibilidad, brindando confianza a los asociados sobre la estabilidad de sus recursos.	Alto	ES

3	La misión clara y alineada con las acciones: La misión de la entidad es concreta generando coherencia entre los valores institucionales y los servicios prestados.	Alto	EC
4	Cultura participativa y solidaria: La entidad fomenta una cultura organizacional que promueve la solidaridad, colaboración y participación de los asociados.	Alto	ES
5	Familiaridad y cercanía entre asociados: Se mantiene un ambiente cercano y familiar, fortaleciendo las relaciones entre los asociados y el sentido de pertenencia hacia la entidad.	Alto	ES
6	Confianza en la gestión financiera: La seguridad y confianza de los asociados para mantener sus recursos en la Mutual es un factor distintivo	Alto	EF
7	Calidad humana y laboral: Relaciones laborales basadas en estabilidad, pago puntual de la nómina y flexibilidad en permisos. Equipos de trabajo con buena tecnología, horarios adecuados y dotaciones.	Alto	EA
8	Espacios de trabajo adecuados: La entidad ofrece buenos espacios físicos para el desarrollo laboral, contribuyendo a un ambiente laboral favorable.	Alto	EA

Análisis Externo		Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Eje
AMENAZAS			
1	Incremento en la tasa de desocupación en 2024 (9.7%), afectando la capacidad de consumo y la demanda interna.	Alto	EF
2	La inflación acumulada de los últimos tres años ha reducido el poder adquisitivo de los aportes de los asociados, limitando su capacidad de ahorro.	Alto	EF
3	la implementación del modelo de pérdida esperada (NIIF 9) aumenta los gastos de deterioro en entidades vigiladas, afectando los resultados financieros y los indicadores de calidad de cartera.	Alto	EF
4	La calidad de la cartera se deterioró debido a la pérdida de capacidad de pago de los asociados, resultado de la inflación y la disminución de la demanda interna. (unificar)	Alto	EF
5	Persisten brechas significativas en acceso a servicios básicos y oportunidades económicas entre áreas urbanas y rurales.	Alto	ES
6	Más del 60% de la población activa trabaja en la economía informal, con acceso limitado a beneficios sociales.	Alto	ES
7	La falta de información y reconocimiento sobre los beneficios del sector solidario puede limitar la participación de potenciales miembros y beneficiarios	Alto	ES

8	El cambio climático afecta la biodiversidad, la salud y la infraestructura, con impactos significativos en poblaciones vulnerables y sectores económicos clave.	Alto	ES
9	Propone un marco regulatorio prudencial para las mutuales, segmentación normativa y regulación de riesgos de crédito y liquidez.	Alto	EF
10	Los asociados del sector solidario frecuentemente carecen de conocimientos financieros, lo que puede llevar a un mal manejo de sus productos de crédito.	Medio	ES
11	Rotación de personal	Alto	EA
12	Crecimiento del sector Fintech Y Incremento en ciberataques	Alto	EA

Análisis Externo		Nivel de Impacto (Alto/Medio/Bajo)	Eje
Oportunidades			
1	Enfoque en sostenibilidad y medio: Incorporar iniciativas relacionadas con el cambio climático, la defensa de ecosistemas y huertas agroecológicas, Participación en proyectos gubernamentales y alianzas para fomentar iniciativas sostenibles en territorios rurales.	Medio	ES
2	Expansión territorial y fortalecimiento regional: Fortalecer las seccionales en regiones apartadas mediante acciones comunitarias.	Medio	ES
3	Mejora en comunicación y visibilidad: Ampliar los canales de comunicación, tanto internos como externos, para conectar con los asociados y el mercado.	Alto	EC
4	Participar activamente en encuentros gubernamentales, gremiales y comerciales para posicionarse en grandes escenarios.	Alto	ES
5	Fortalecimiento estratégico y organizacional. Capacitación constante en procesos y habilidades para mejorar la calidad del servicio y el impacto social.	Alto	EA
6	Ajuste en productos financieros: Revisar y mejorar las tasas ofrecidas para reflejar el espíritu solidario de la entidad y competir en el mercado.	Medio	EF
7	Promover la captación de nuevos asociados y fortalecer la oferta de servicios financieros en línea con las tendencias del sector solidario.	Alto	EC
8	Modernizar las infraestructuras tecnológicas y lanzar plataformas digitales para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.	Alto	EA
9	Ampliar la oferta de servicios financieros responsables, incluyendo ahorro y crédito, con un enfoque en sostenibilidad y accesibilidad para comunidades vulnerables.	Medio	EC
10	Ofrecer espacios de prevención y programas educativos sobre prevención de enfermedades crónicas, mentales, actividades deportivas etc.	Medio	ES

11	Diseñar productos de crédito para mujeres emprendedoras y familias no tradicionales, promoviendo la equidad de género y la diversidad.	Medio	EC
12	Ajustes a las políticas laborales Internas y modelos de contratación Desarrollar una política formal de trabajo híbrido, invirtiendo en infraestructura de seguridad y colaboración en línea para garantizar eficiencia y seguridad.	Medio	EA
13	Desarrollar alianzas estratégicas para fomentar el ecoturismo en las comunidades asociadas, promoviendo prácticas de conservación y turismo responsable.	Alto	EC

8. Misión, Visión y Objetivo General de la Planeación Estratégica

Durante el taller “Construyendo el Puente al 2026”, se invitó a los participantes a imaginar el propósito central de CORFEINCO en los próximos años y a proyectar una misión inspiradora que respondiera a las realidades sociales, económicas y culturales. A partir de esta construcción colectiva se proyectaron las siguientes opciones dentro de las opciones se contempló dejar la misión trabajada para la planeación estratégica 2020-2024:

PROPUESTAS DE MISION	
Opción 1:	La Asociación Mutual CORFEINCO con presencia nacional, fomenta el ahorro familiar, el crédito con propósito, la recreación, el turismo y los beneficios de previsión, asistencia y solidaridad; promueve la ayuda recíproca y contribuye al desarrollo integral del asociado y su grupo familiar
Opción 2:	La Asociación Mutual CORFEINCO educa en solidaridad. Fomenta el ahorro familiar, el crédito con propósito el turismo y los beneficios de asistencia y previsión, acompañando al asociado a lo largo de su plan de vida, en todos los territorios donde hacemos presencia.
Opción 3:	La Asociación Mutual CORFEINCO con presencia Nacional, impulsa el ahorro familiar y el crédito con propósito, promoviendo el bienestar del asociado y contribuyendo al desarrollo integral y del entorno.

Finalmente, después de proceso de votación se seleccionó la opción uno (1) que es mantener la misma misión de la planeación estratégica 2020-2024.

“La Asociación Mutual CORFEINCO, con presencia nacional, fomenta el ahorro familiar, el crédito con propósito, la recreación, el turismo y los beneficios de previsión, asistencia y solidaridad; promueve la ayuda recíproca y contribuye al desarrollo integral del asociado y su grupo familiar.”

Visión 2026

Como parte de la dinámica de visualización del futuro, los participantes trabajaron colectivamente la Torre de Llegada, definiendo cómo desean ver a CORFEINCO en el año 2026. Se proyectó una visión alineada con los valores institucionales y los retos del sector solidario. De este ejercicio surgieron las siguientes propuestas:

PROPUESTAS DE VISION	
Opción 1:	En el 2026, LA ASOCIACIÓN MUTUAL CORFEINCO será reconocida como una mutual líder en Colombia, destacada por su compromiso con el bienestar integral de sus asociados, familias y trabajadores. Inspirada por los valores solidarios, equidad y sostenibilidad. Propenderá por mantener las relaciones socioculturales, económicas y ambientales en los territorios donde tenga presencia, acompañando a sus asociados en el desarrollo de sus planes de vida, promoviendo la participación, la democracia y la educación como pilares fundamentales."
Opción 2:	Para el 2026, LA ASOCIACION MUTUAL CORFEINCO será una organización solidaria innovadora y fortalecida, comprometida con la excelencia en el servicio y el crecimiento sostenible. Seremos un motor de bienestar social, económico y cultural, promoviendo la satisfacción de nuestros asociados, familias y trabajadores Inspirada por los valores solidarios que contribuyan al progreso sostenible de una comunidad más solidaria y próspera
Opción 3:	En el 2026, LA ASOCIACION MUTUAL CORFEINCO será reconocida como una de las principales asociaciones mutuales de Colombia, destacándose por su impacto transformador en los territorios donde tenga presencia. Proveen servicios con calidad, proactividad y equidad, fortaleciendo el bienestar de nuestros asociados, sus familias y trabajadores fomentando el desarrollo sostenible de las comunidades, bajo una visión inclusiva que promueva la solidaridad y el respeto a la dignidad humana.

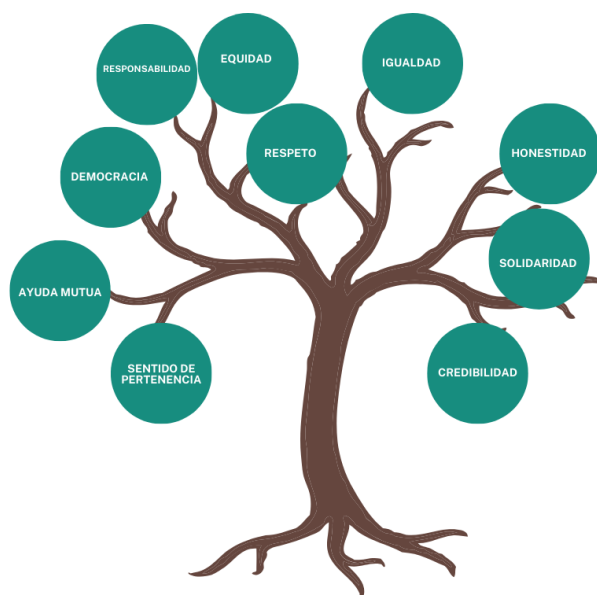
Las tres opciones se sometieron a votación por parte de las Juntas Directiva, Control social y equipo directivo de la oficina central obteniendo finalmente como resultado la opción 2 como visión para la planeación estratégica 2025-2026.

"Para el 2026, LA ASOCIACIÓN MUTUAL CORFEINCO será una organización solidaria innovadora y fortalecida, comprometida con la excelencia en el servicio y el crecimiento sostenible. Seremos un motor de bienestar social, económico y cultural, promoviendo la satisfacción de nuestros asociados, familias y trabajadores, inspirados por los valores solidarios que contribuyen al progreso sostenible de una comunidad más solidaria y próspera."

Esta visión integra elementos clave como la innovación, el compromiso social, la sostenibilidad y la excelencia en el servicio proyectando a CORFEINCO como una entidad transformadora para los próximos 2 años.

Valores Corporativos:

En concordancia de nuestros valores institucionales establecidos en los estatutos de la Asociación Mutual CORFEINCO el trabajo de planeación estratégica para la nueva vigencia se trabajó sobre esas bases.



9. Objetivo General de la Planeación estratégica 2025-2026

Con base en los hallazgos del diagnóstico institucional, el análisis del entorno, la matriz DOFA, y los talleres participativos realizados, se definió el siguiente objetivo general como eje articulador de la planeación estratégica 2025–2026 de CORFEINCO:

Garantizar un crecimiento sostenible a través de la solidez financiera, la excelencia organizacional y el impacto social de CORFEINCO mediante la optimización de su gestión comercial, la diversificación de sus servicios, la modernización tecnológica, el fortalecimiento del talento humano y la consolidación de alianzas estratégicas, asegurando el bienestar de sus asociados y sus familias.

Este objetivo sintetiza los grandes desafíos institucionales y las aspiraciones colectivas que se trazaron durante el proceso de planeación. Además, se convierte en la base para la definición de los ejes estratégicos, los objetivos específicos (OKR) y los planes de acción que guiarán el accionar organizacional durante el período 2025–2026

10. Ejes Estratégicos y Objetivos (Generales y OKR)

Con base en el análisis interno y externo, así como en la reflexión estratégica colectiva, se definieron cuatro ejes estratégicos que estructuran la planeación de CORFEINCO para el período 2025–2026. Cada eje responde a un desafío institucional prioritario y está alineado con la misión, visión y objetivo general definidos previamente. A su vez, cada eje contiene un objetivo general y una serie de OKR (Objectives and Key Results) que permitirán guiar la acción, medir el desempeño y facilitar el seguimiento.



Cada eje estratégico tiene un objetivo general a alcanzar:

EJES ESTRATEGICOS	Objetivos Específicos	OBJETIVOS ESTRATEGICOS OKR
Crecimiento y Expansión Sostenible	Fortalecer la gestión comercial y el crecimiento de la base asociada mediante estrategias de fidelización, comunicación, mercadeo, alianzas estratégicas y un portafolio de productos y servicios diversificado, asegurando un crecimiento sostenible.	KR1: Aumentar en un 30% la base de asociados en los próximos 2 años. KR2: Crecer el saldo total de la cartera de crédito en un 20% en los próximos dos años. KR3: Mejorar la satisfacción de los asociados alcanzando un 70% en el indicador NPS (Net Promoter score). KR4: Disminuir en un 50% los retiros voluntarios al cierre de cada año. KR5: Constituir 30 convenios de libranza en los próximos dos años. KR6: Aumentar e la oferta y rentabilidad neta por planes turísticos en un 100%. KR7: Crear 2 productos nuevos por año de acuerdo con las necesidades de los asociados.
Bienestar social integral	Fortalecer el reconocimiento institucional y el bienestar de los asociados y sus familias mediante programas educativos, sociales y solidarios que propendan por su desarrollo integral y la apropiación misional.	KR1: Diseñar e implementar al menos 5 nuevos programas educativos antes de diciembre de 2026. KR2: Diseñar e implementar al menos 4 nuevos programas sociales antes de diciembre de 2026. KR3: Lograr que al menos 30% de los asociados participen en los programas educativos y sociales desarrollados. KR4: Establecer al menos 3 alianzas estratégicas con entidades educativas, gubernamentales o del sector solidario para fortalecer la oferta de programas antes de diciembre de 2026. KR5: Implementar al menos 3 iniciativas de responsabilidad social empresarial. KR6: Incrementar el número de participación gremial en un 60%

Excelencia Organizacional y Desarrollo Humano	Optimizar la eficiencia organizacional y fortalecer el desarrollo del talento humano mediante la mejora de procesos internos, la modernización tecnológica y la capacitación continua, garantizando un servicio ágil, innovador y de calidad para los asociados.	KR1: Disminuir en un 30% los tiempos de respuesta en las solicitudes de crédito. KR2 Implementar un indicador de devolución de créditos KR3: Implementar medición y cumplimiento en tiempos de respuesta a los asociados en PQRSF KR4: Diseño e implementación de 3 programas de capacitación para desarrollo de competencias en. Liderazgo, Servicio, Ventas logrando que al menos el 80% del personal participe en cada programa KR5: Lograr un 90% de satisfacción general de los trabajadores a dic 2026 KR6: Lograr al menos un desarrollo de solicitud de producto digital. KR7: Garantizar la continuidad del servicio de la infraestructura tecnológica antes dic 2026
Solidez Financiera	Fortalecer la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos, la mejora de la rentabilidad, una eficiente administración de riesgos y la diversificación de las fuentes de fondeo para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento.	KR1: Reducir las pérdidas en un 50% de los centros recreacionales cada año KR2: Lograr un excedente acumulado de mínimo \$500 millones a cierre a 2026. KR3: Lograr mínimo 2 nuevas fuentes de fondeo con entidades financieras o gubernamentales a cierre del 2026. KR4: Lograr un nivel de sistematización en el SIAR de un 80%, asegurando la implementación efectiva de controles y monitoreo continuo a cierre del 2026. KR5: Disminuir el indicador de calidad de cartera en un 25% al cierre del año 2026 KR6: Incrementar el saldo total de captación en un 25% al cierre del 2026.

11. Matriz de Indicadores y Sistema de Seguimiento (CDI)

La implementación efectiva de un plan estratégico requiere de un sistema riguroso de seguimiento y control. Por ello, la Asociación Mutual CORFEINCO definió un Cuadro de Dirección Integral (CDI) como instrumento central para la medición de resultados, la toma de decisiones informada y la mejora continua.

El CDI articula los OKR (Objectives and Key Results) formulados por cada eje estratégico con indicadores de resultado, líneas base, metas, frecuencia de medición y responsables. Esta estructura permite monitorear el avance del plan de manera objetiva y oportuna, alineando a toda la organización en función del cumplimiento del propósito institucional.

Este modelo será alimentado de forma periódica por los equipos responsables de cada eje y consolidado por el área de planeación, la cual elaborará informes de avance para revisión de la alta dirección y los órganos de dirección

Adicionalmente, se contempla la realización de dos sesiones anuales de evaluación estratégica, una a mitad del período (junio de cada año) y otra al cierre (diciembre), con el fin de analizar resultados, identificar desvíos, ajustar estrategias y promover el aprendizaje organizacional.

Eje 1: Crecimiento y Expansión Sostenible

OKR	Indicador KPI	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodo de cumplimiento	Objetivo	Frecuencia seguimiento	Responsable	Meta numérica
Aumentar en un 30% la base de asociados en los próximos 2 años.	Crecimiento de asociados (%)	$((\text{Cantidad asociados final} - \text{Cantidad asociados inicial}) / \text{Cantidad asociados inicial}) * 100$	≥30%	Bienio	Aumento	Trimestral	Coordinación Comercial	6096
Crece el saldo total de la cartera de crédito en un 20% en los próximos dos años.	Crecimiento de cartera de crédito (%)	$((\text{Saldo final de cartera del periodo actual} - \text{Saldo final de cartera del periodo anterior}) / \text{saldo final de cartera del periodo anterior}) * 100$	≥20%	Bienio	Aumento	Trimestral	Coordinación Comercial	\$ 40.386
Mejorar la satisfacción de los asociados alcanzando un 70% en el indicador NPS (Net Promoter score).	Net Promoter Score (NPS) de los Asociados	% Asociados dispuestos a recomendar los servicios de Corfeinco	≥70%	Bienio	Aumento	semestral	Community Manager	70%
Disminuir en un 50% los retiros voluntarios al cierre de cada año.	Reducción de retiros voluntarios (%)	$(\text{Cantidad de Asociados retirados Voluntariamente periodo actual} / \text{cantidad de asociados retirados})$	≤50%	Anual	Disminución	Anual	Coordinación Comercial	229

		Voluntariamente periodo anterior) * 100						
Constituir 30 convenios de libranza en los próximos dos años	Número de Convenios de Libranza Constituidos	Σ (Convenios de libranza firmados en el período)	30	Bienio	Aumento	Anual	Coordinación Comercial	30
Aumentar de la oferta y rentabilidad neta por planes turísticos en un 100%	Crecimiento de la Oferta de Planes Turísticos (%)	$((\text{Número de planes turísticos actuales} - \text{Número de planes turísticos en el año base}) / \text{Número de planes turísticos en el año base}) \times 100$	$\geq 100\%$	Anual	Aumento	Trimestral	Asistente de Turismo Receptivo	4
	Crecimiento de la Rentabilidad Neta de los Planes Turísticos (%)	$((\text{Rentabilidad neta actual} - \text{Rentabilidad neta en el año base}) / \text{Rentabilidad neta en el año base}) \times 100$	$\geq 100\%$	Anual	Aumento	Trimestral	Asistente de Turismo Receptivo	\$ 22,96
Crear 2 productos nuevos por año de acuerdo a las necesidades de los asociados.	Número de Nuevos Productos Lanzados	Σ (Productos nuevos lanzados en el periodo)	4	Bienio	Aumento	semestral	Community Manager	2

Eje 2: Bienestar Social Integral

OKR	Indicador KPI	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodo de cumplimiento	Objetivo	Frecuencia seguimiento	Responsable	Meta numérica
Diseñar e implementar al menos 5 nuevos programas educativos antes de diciembre de 2026.	Número de Programas Educativos Diseñados e Implementados	$\Sigma(\text{Programas nuevos educativos diseñados e implementados en el periodo})$	5	Bienio	Aumento	Semestral	Asesor de planeación	5
Diseñar e implementar al menos 4 nuevos programas sociales antes de diciembre de 2026.	Número de Programas Sociales Diseñados e Implementados	$\Sigma(\text{Programas nuevos sociales diseñados e implementados en el periodo})$	4	Bienio	Aumento	Semestral	Asesor de planeación	4
Lograr que al menos 30% de los asociados participen en los programas educativos y sociales desarrollados.	Participación en programas sociales (%)	$(\text{Cantidad de asociados participantes en programas social o educativos} / \text{Total asociados}) * 100$ *El asociado se cuenta una sola vez, independiente del número de eventos en los que participe en el año.	$\geq 30\%$	Anual	Aumento	Semestral	Asesor de planeación	1618

Establecer al menos 3 alianzas estratégicas con entidades educativas, gubernamentales o del sector solidario para fortalecer la oferta de programas antes de diciembre de 2026.	Número de Alianzas Estratégicas Establecidas	Σ (Alianzas estratégicas formalizadas en el periodo)	3	Bienio	Aumento	Semestral	Asesor jurídico	3
Implementar al menos 3 iniciativas de responsabilidad social empresarial.	Número de Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial Implementadas	Σ (Iniciativas de RSE implementadas en el periodo)	3	Anual	Aumento	Semestral	Coordinador de SIG	3
KR6: Incrementar el número de participación gremial en un 60%	Crecimiento de la Participación Gremial	(Número de participaciones gremiales actuales–Numero de participaciones gremiales año base / Numero de participaciones gremiales en el año base)	$\geq 60\%$	Bienio	Aumento	Semestral	Asesor de planeación	

Eje 3: Excelencia Organizacional y Desarrollo Humano

OKR	Indicador KPI	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodo de cumplimiento	Objetivo	Frecuencia seguimiento	Responsable	Meta numérica
KR1: Disminuir en un 30% los tiempos de respuesta en las solicitudes de crédito	Reducción de tiempos de respuesta en solicitudes de crédito (%)	$\left(\frac{\sum (\text{de los créditos aprobados} (\text{fecha de desembolso} - \text{fecha de radicado})) / Q \text{ de créditos aprobados} (\text{del periodo anterior}) - (\sum (\text{de los créditos aprobados} (\text{fecha de desembolso} - \text{fecha de radicado})) / Q \text{ de créditos aprobados} (\text{del periodo actual}))}{\sum (\text{de los créditos aprobados} (\text{fecha de desembolso} - \text{fecha de radicado})) / Q \text{ de créditos aprobados} (\text{del periodo anterior})} \right) \times 100$	$\geq 30\%$	Anual	disminución	mensual	Coordinador de crédito	6
KR2 Implementar un indicador de devolución de créditos	Tasa de Devolución de Créditos (TDC)	$(\text{Cantidad total de créditos devueltos} / \text{Cantidad total de créditos radicados}) \times 100$	$\leq 5\%$	Anual	disminución	mensual	Coordinador de crédito	5%
KR3: Implementar medición y cumplimiento en tiempos de respuesta a los	Cumplimiento en Tiempos de Respuesta de PQRSF	$(\text{Número de PQRSF resueltas dentro del tiempo establecido} / \text{Total de PQRSF recibidas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Anual	Disminucion	Mensualmente	Coordinador de operaciones	90%

asociados en PQRSF								
KR4: Diseño e implementación de 3 programas de capacitación para desarrollo de competencias en. Liderazgo, Servicio, Ventas logrando que al menos el 80% del personal participe en cada programa	Número de Programas de Capacitación Implementados	Σ (Programas de capacitación implementados en el periodo)	3	Anual	Aumento	Semestralmente	Profesional de talento humano	3
		(Numero de empleados capacitados en el programa/Total de empleados convocados) $\times 100$	$\geq 80\%$	Anual	Aumento	Semestralmente	Profesional de talento humano	80%
KR5: Lograr un 90 % de satisfacción general de los trabajadores a dic 2026	Índice de Satisfacción General de los Trabajadores	(Número de empleados satisfechos/Total de empleados encuestados) $\times 100$	$\geq 90\%$	Bienio	Aumento	Anualmente	Profesional de talento humano	90%
KR6 :Lograr al menos una solicitud de producto digital.	Nuevos Productos Digitales	Σ (productos digitales materializado e implementados)	1	Bienio	Aumento	Anualmente	Coordinador de tecnologías de la información	1

KR7: Garantizar la continuidad del servicio de la infraestructura tecnologica antes dic 2026	Índice de Disponibilidad del Servicio Tecnológico (%)	Migrar los servidores físicos a un servidor en la nube	100%	Bienio	Aumento	Anualmente	Coordinador de tecnologías de la información	100%
--	---	--	------	--------	---------	------------	--	------

Eje 4: Solidez Financiera

OKR	Indicador KPI	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodo de cumplimiento	Objetivo	Frecuencia seguimiento	Responsable	Meta numérica
KR1: Reducir las perdidas en un 50% de los centros recreacionales.	Reducción de pérdidas en centros recreacionales (%)	$((\text{Resultado del periodo anterior} - \text{Resultado del periodo actual}) / \text{Resultado de periodo anterior}) * 100$	$\geq 50\%$	Bienio	Disminucion	Trimestral	Direccion Administrativa	-\$ 171
KR2: Lograr un excendete acumulado de minimo \$500 millones.	Excedente Acumulado	$(\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales} - \text{Costos Totales})$	$\geq \$500$	Bienio	Aumento	Anual	Dirección Financiera	\$ 500
KR3: Lograr minimo 2 nuevas fuentes de fondeo con entidades financieras o gubernamentales	Número de nuevas fuentes de fondeo obtenidas	Cantidad de acuerdos de fondeo obtenidos	2	Bienio	Aumento	Anual	Dirección Financiera	2

KR4: Lograr un nivel de sistematización en el SIAR de un 80%, asegurando la implementación efectiva de controles y monitoreo continuo a cierre del 2026.	Nivel de sistematización del SIAR (%)	$(\sum \text{del porcentaje de cumplimiento de los módulos} / \text{Total de módulos}) \times 100$	$\geq 80\%$	Bienio	Aumento	Anual	Asesor de Riesgos	80%
KR5: Disminuir el indicador de calidad de cartera en un 25% al cierre del año 2026	Reducción del índice de cartera vencida (%)	$((\text{Índice de cartera del periodo anterior} - \text{índice de cartera del periodo Actual}) / \text{Índice de cartera del periodo anterior}) \times 100$	25%	Bienio	Disminucion	Anual	Coordinador de Cartera	6,30%
KR6: Incrementar el saldo total de captación en un 25% al cierre del 2026	Incremento en saldo total de captación (%)	$((\text{Saldo final de captación del periodo actual} - \text{Saldo final de captación del periodo anterior}) / \text{saldo final de captación del periodo anterior}) \times 100$	25%	Bienio	Aumento	Trimestral	Coordinación Comercial	\$ 43.420

12. Plan de acción por eje estratégico

El cumplimiento efectivo de la planeación estratégica requiere traducir los objetivos en acciones concretas. En este sentido, durante el primere trimestre del año 2025, los líderes de área de la Asociación Mutual CORFEINCO trabajaron colaborativamente en la construcción de los planes de acción por eje estratégico, alineados con los OKR definidos en cada frente.

Este proceso se desarrolló con base en la siguiente metodología:

1. Identificación de responsables por cada eje estratégico.
2. Desglose de cada Objetivo Estratégico (OKR) en acciones concretas, medibles y programadas en el tiempo.
3. Asignación de responsables por actividad
4. Validación de coherencia con el Cuadro de Dirección Integral (CDI) y los indicadores previamente definidos.
5. Incorporación al sistema de seguimiento y evaluación institucional para su control periódico.

Cada plan de acción incluye actividades específicas, responsables, fechas estimadas y relación directa con los resultados clave establecidos. A continuación, se sintetizan los componentes desarrollados por cada eje estratégico:

Eje 1: Crecimiento y Expansión Sostenible

KR	ACTIVIDAD A DESARROLLAR Y OBJETIVO ESTRATÉGICO A ALCANZAR	Actividades Específicas	Responsable
<u>KR1</u>	Impulsar el crecimiento de la base de asociados, promoviendo la afiliación activa y la retención de calidad.	Establecer meta de crecimiento de asociados mensual por seccional e informe de seguimiento.	Coordinador Comercial
		Incluir dentro del modelo de comisiones la variable de crecimiento de asociados	Coordinador Comercial
		Diseñar programa de referidos con un incentivo para que los actuales asociados inviten a familiares o	Coordinador Comercial

		conocidos a afiliarse (beneficio por afiliación y crédito efectivo).	
		Aumentar la atracción de asociados mediante el fortalecimiento de publicidad off line y on line, dirigida por seccional.	Coordinador Comercial
		evaluación y medición de las diferentes estrategias implementadas	Coordinador Comercial
<u>KR2</u>	Lograr un aumento en el saldo total de la cartera de crédito, mediante una estrategia de mercadeo.	Impulsar las redes sociales, para que sea un canal activo con mayor visibilidad.	Community Manager
		Establecer alianzas de créditos Preaprobados de no asociados empleados con empresas ya establecidas en nuestra base de datos.	Coordinador Comercial
		Iniciar relacionamiento comercial con colegios representativos de la zona de influencia de la seccional.	Coordinador Comercial
		Implementar base de referidos de negocios actuales.	Coordinador Comercial.
		Campaña compra de cartera dirigida y demás líneas de crédito.	Coordinador Comercial
		Promover y promocionar con mayor fuerza la página web.	Community Manager
		Implementar estrategia de retención de prepagos.	Coordinador Comercial
<u>KR3</u>	Aumento y mejora de comunicación `para mejorar la satisfacción de los asociados alcanzando un 70% en el indicador NPS (Net Promoter score).	Implementación de la encuesta de satisfacción	Community Manager
		envío de tarjeta de cumpleaños asociados a nivel nacional	Community Manager
		Realización de campañas de correo electrónico personalizado con los	Community Manager

		servicios de la mutual mejorando la comunicación con los asociados	
		Creación de contenido audiovisual y piezas publicitarias en redes sociales para el uso de la encuesta en casos de que el asociado no hayan visualizado en su correo	Community Manager
		Encuesta corta post-atención en seccionales	Community Manager
<u>KR4</u>	Disminuir los retiros voluntarios mediante retención preventiva y activa.	Desarrollar capacitaciones para el desarrollo habilidades comerciales.	Coordinador Comercial
		Consolidar retención preventiva.	Coordinador Comercial
		Consolidar retención activa.	coordinación Comercial
		Implementar encuestas a retirados año 2024.	Coordinador Comercial.
		Ejecutar auditoria de servicio mediante actividad de Mystery Shopper	Coordinador Comercial
<u>KR5</u>	Consolidar una estrategia mediante formalización de convenios de libranza.	Implementar planes de activación comercial con convenios de libranza ya activos	Coordinador Comercial
		Estandarizar proceso operativo para la vinculación y apertura de convenios.	Coordinador Comercial
		Elaborar un listado de empresas clave en la zona de influencia de cada seccional para potenciar las oportunidades de vinculación y apertura de convenios de libranza	Coordinador Comercial
		Asignar metas de convenios de libranza a cada seccional.	Coordinador Comercial

		Gestionar listado de empresas de asociados actuales empleados.	Ejecutivos Comerciales
KR6	Aumentar la oferta y rentabilidad neta por planes turisticos en un 100%	Diagnóstico general de AMC Viajes a la fecha (31 de mayo 2025)	Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
		Un programa de turismo y recreación en la Mutual - Planes Nacionales e Internacionales	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
		Estrategia Comercial. Diseñar e implementación la estrategia de promoción y divulgación del programa a nivel interno y externo en la Mutual	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo/Community Manager
		Estrategia comercial. Presencia de AMCVIAJES en ferias, eventos y escenarios del sector solidario y de turismo generando recordación de marca.	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
		Ejecución del programa de turismo y recreación de AMC Viajes, incluye turismo ecológico, ambiental, comunitario	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
		Convenios estratégicos. Realizar las alianzas necesarias y que requiera AMC Viajes para poder ejecutar el plan diseñado	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo

		Convenios interinstitucionales para la realización de eventos en nuestras infraestructura recreacional seguimientos trimestrales	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
		Monitoreo permanente de la ejecución del plan (participantes, utilidad e impacto social por cada salida)	Gerencia Director Administrativo Auxiliar de Turismo Receptivo
<u>KR7</u>	Estrategia, estudio e implementación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los asociados de la mutual	Realización de análisis de datos de créditos más utilizados y menos utilizados de la mutual visualizando factores sociodemográficos	Comunity Manager
		Revisión de tendencias de mutuales, entidades financieras del exterior para visualizar productos emergentes aplicables en la mutual	Comunity Manager
		Estudio de mercado enfocado en entidades financieras, entidades del sector solidario analizando productos y servicios	Comunity Manager
		Realizar focus group a través de reunión virtual con asociados, comités seccionales, comités nacionales de rangos de edad y conocer perspectivas de productos y posibles necesidades	Comunity Manager
		Realizar focus group a través de reunión virtual con asociados de rangos de antigüedad y conocer perspectivas de productos y posibles necesidades	Comunity Manager
		Encuesta en canales digitales	Comunity Manager

Eje 2: Bienestar Social Integral

KR	ACTIVIDAD A DESARROLLAR Y OBJETIVO ESTRATÉGICO A ALCANZAR	Actividades Específicas	Responsable
<u>KR1</u>	Diseñar programas educativos atractivos con enfoques innovadores.	Diagnóstico de necesidades e intereses educativos segmentación de asociados: aplicar encuestas, entrevistas y mesas participativas con asociados, líderes y facilitadores para identificar intereses, brechas de conocimiento y temas prioritarios.	Asesor de Planeación
		Definir los programas a realizar de acuerdo con el diagnóstico	Asesor de planeación
		Diseño curricular de los nuevos programas (objetivos, módulos, metodología, materiales y evaluación), basados en los resultados del diagnóstico.	Asesor de planeación /Comite Nacional de Educación
		Realizar promoción y convocatoria de los programas	Asesor de planeación /Comite Nacional de educación
		Implementación piloto de 2 programas con grupos focales o seccionales seleccionadas, para evaluar pertinencia, formato, comprensión y logística.	Asesor de planeación /Comite Nacional de educación
		Ejecución formal de los 5 programas diseñados (virtual, presencial o híbrido),	Asesor de planeación /Comite Nacional de educación

		con enfoque territorial o por segmentos de asociados.	
		Evaluación de los programas: aprendizajes y propuestas de mejora de cada programa implementado. Publicar memoria o informe educativo institucional.	Asesor de planeación /Comite Nacional de educación
KR2	Diseñar e implementar al menos 4 nuevos programas sociales antes de diciembre de 2026.	Diagnóstico de necesidades sociales de los asociados: Realizar encuestas, entrevistas y mesas de trabajo para identificar necesidades prioritarias.	Asesor de planeación
		Revisión de políticas sociales internas, fondos, portafolio social para adecuarlo a las necesidades identificadas	Asesor jurídico y asesora de planeación
		Definición de temáticas y diseño de programas: Definir 4 programas sociales basados en los resultados del diagnóstico y recursos propios y externos (ej: salud, educación, recreación, vivienda).	Asesor de planeación/Comite Nacional de Bienestar
		Piloto de prueba de un programa: Implementar un programa en fase piloto para evaluar la metodología, participación y efectividad.	Asesor de Planeacion/Comite Nacional de Bienestar
		Implementación y lanzamiento oficial todos los programas: los 4 programas sociales, con actividades de difusión, inscripción y ejecución.	Asesor de Planeacion/Comite Nacional de Bienestar
		Realizar seguimiento a los resultados de los programas	Asesora de Planeación y Comité de bienestar

<u>KR3</u>		Campaña de difusión personalizada: Lanzar campañas de comunicación específicas (email, WhatsApp, redes sociales) invitando a los asociados a participar en programas que se ajusten a su perfil.	Asesor de Planeacion/ Community Manager
		Incentivos para participación: Ofrecer incentivos como certificados, reconocimientos o sorteos entre los participantes de los programas educativos y sociales.	Asesor de Planeacion
		Programación de eventos flexibles y virtuales: Ampliar la oferta de programas en horarios accesibles y modalidades virtuales para facilitar la asistencia de los asociados.	Asesor de Planeacion
		Seguimiento y medición de participación: implementar un sistema de registro y seguimiento de participación (formularios, control de asistencia) para medir el porcentaje de asociados beneficiados. Diseño de estrategias para hacer seguimiento al impacto de los programas en la apropiación misional y del modelo solidario.	Asesor de Planeacion
<u>KR4</u>	Establecer al menos 3 alianzas estratégicas con entidades educativas, gubernamentales o del sector solidario para fortalecer la oferta de programas antes de diciembre de 2026.	Mapeo de posibles aliados: Identificar al menos 10 entidades potenciales en los sectores educativo, gubernamental y solidario que compartan objetivos afines.	Asesor jurídico

		Revisar términos de referencia de las convocatorias y seleccionar en las cuales se cumplan requisitos.	Asesor jurídico
		Revisar portafolio de servicios de CORFEINCO enfocado a alinearlos con la oferta social que se identificó en los puntos anteriores	Gerencia, coordinadora comercial, Directores y Asesores.
		Seleccionar mínimo una convocatoria o convenio para el 2025 y 2 en el 2026	Junta Directiva, Gerencia, Asesora de Planeación y Asesor jurídico
		Formular y sustentar el proyecto de presentación a la convocatoria o convenio	Asesora de Planeación, y Asesor Jurídico
		En caso de quedar seleccionado o concretar convenio, hacer seguimiento a la ejecución y resultados del mismo	El líder del proyecto
KR5	Implementar al menos 3 iniciativas de responsabilidad social empresarial.	Definir política de responsabilidad social empresarial	Gerencia, director administrativo y coordinador SGI
		Diagnóstico de impacto social y ambiental actual) Realizar un análisis interno y externo para identificar temas prioritarios en los que CORFEINCO puede generar valor social sobre la base de los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):	Director administrativo, Coordinador SGI
		Asignación presupuestal para los proyectos del 2026	Gerencia, director administrativo y coordinador SGI
		Formular al menos 3 iniciativas concretas	Gerencia, director administrativo y coordinador SGI

		Identificar organizaciones gubernamentales, ONG o empresas con las cuales cofinanciar o coejecutar las iniciativas.	Director administrativo, Coordinador SGI
		Ejecución de las 3 actividades planificadas por cada iniciativa	Director administrativo, Coordinador SGI
		Medición de beneficiarios, resultados, aprendizajes y difusión en medios internos y externos	Director administrativo, Coordinador SGI y auditoría interna
KR6	Incrementar el número de participación gremial en un 60%	Diagnóstico de participación actual: Realizar un análisis de la participación gremial actual: número de eventos, representación y sectores	Asesor de Planeacion
		Definición de espacio, políticas y propuestas para llevar a las diferentes instancias y tener una incidencia real en la toma de decisiones	Junta Directiva, Gerencia Planeación y Comité de Acción Social y Política
		Definición de metas y eventos gremiales estratégicos: Establecer metas claras y un calendario de eventos gremiales prioritarios a los cuales asistir (foros, encuentros, mesas de trabajo, etc.).	Asesor de Planeacion /Gerencia/comités Nacionales
		Fortalecimiento de alianzas gremiales: Buscar espacios de participación activa en federaciones, redes solidarias, y organizaciones del tercer nivel.	Asesor de Planeacion /Gerencia/Comites Nacionales
		Visibilización de la participación gremial: Documentar y comunicar a los asociados y al público la participación de CORFEINCO en eventos	Asesor de Planeacion /Community Manager

		gremiales mediante boletines, redes sociales y memorias institucionales.	
--	--	--	--

Eje 3: Excelencia Organizacional y Desarrollo Humano

KR	ACTIVIDAD A DESARROLLAR Y OBJETIVO ESTRATÉGICO A ALCANZAR	Actividades Específicas	Responsable
KR1	Disminuir en un 30% los tiempos de respuesta en las solicitudes de crédito	Necesidades de digitalización y automatización integrada de Linux Web y cliente servidor, para el análisis, scoring crediticio y capacidad de pago	Coordinador de crédito
		Optimizar la documentación para créditos, resumiendo formatos documentos para firmas.	Cordinador de sistemas SIG y Otorgamiento de Crédito
		Capacitación al personal en análisis crediticio	Coordinador de crédito/Coordinador comercial
		Delegación de aprobaciones definiendo límites de aprobación por montos mínimos y créditos recurrentes.	Direccion Financiera y Coordinador de crédito
		optimización del proceso de referenciación y validaciones telefónicas	Direccion Financiera y Coordinador de crédito
		Comunicaciones eficientes con el asociado mediante notificaciones automáticas vía SMS o correos con actualizaciones	Coordinador de crédito
			Coordinador de crédito

		Feedback de asociados mediante encuestas post-trámite para detectar puntos críticos	
KR2	Implementar un indicador de devolución de créditos	medición de servicios no conformes	Coordinador de crédito
		Implementación y medición de indicadores de tiempos y capacidad operativa de análisis diario de créditos (radiación, análisis y giro)	Coordinador de crédito
KR3	Implementar medición y cumplimiento en tiempos de respuesta a los asociados en PQRSF para dar cumplimiento en un 90% a las solicitudes requeridas	Evaluación y revisión de tiempos de respuesta a mayo 2025: Refuerzo urgente de capacitación del equipo de trabajo del manejo de PQRSF. Identificar los principales factores que afectaron los tiempos de respuesta hasta ese período. Evaluación de resultados para establecer procesos de mejora en el área. Mejorar las plantillas de respuesta a los asociados.	Dirección Administrativa, Coordinación de Operaciones.
		Optimización de procesos: Priorización de PQRSF según su complejidad.	Dirección Administrativa, coordinación de operaciones.
		Optimización de procesos: Retroalimentación permanente al equipo de trabajo de la herramienta	Dirección Administrativa, coordinación de operaciones.
		Elaboración Manual de PQRSF	Coordinador de Operaciones
		Segunda Fase radicación PQRSF por asociados por la web	Coordinador de Operaciones/Sistemas

		Medición y seguimiento continuo: Llevar un registro detallado de PQRSF recibidas y resueltas dentro del tiempo establecido. Evaluar tendencias y ajustar estrategias para optimizar tiempos de respuesta. Generar informes mensuales con análisis de cumplimiento.	Dirección Administrativa, coordinación de operaciones.
		Estrategia de comunicación y mejora continua call center: Proceso de retroalimentación de los asociados solicitantes para mejorar el proceso y medición de las solicitudes por call center	Dirección Administrativa, coordinación de operaciones.
KR4	Diseño e implementación de 3 programas de capacitación para desarrollo de competencias en Liderazgo, Servicio, Ventas logrando que al menos el 80% del personal participe en cada programa	Definir perfiles por competencia: Establecer qué conocimientos, habilidades y destrezas se quieren desarrollar en cada tema (Liderazgo, Servicio, Ventas), alineados con los valores y metas de la organización, según roles y funciones.	Gerencia, Dirección Administrativa, Profesional de Talento Humano.
		Aplicación evaluación de desempeño por competencias	Líderes de área y profesional de Talento Humano
		Diseño: Estructurar contenidos de los programas, metodologías activas y de capacitación experiencial (debates grupales, role play, gamificación, etc.), uso de formatos de aprendizaje mixtos, capacitación	Gerencia, Dirección Administrativa, Profesional de Talento Humano, facilitadores externos.

		tradicional y e-learning (virtual sincrónico)	
		Socialización: reunión de compromiso de los líderes en promover la asistencia y socialización de los programas de capacitación con los grupos (expectativas, beneficios, compromisos, tiempos, seguimiento).	Profesional de Talento Humano, Líderes y equipos.
		Ejecución: Implementar programas de capacitación, seguimiento de participación y receptividad, recopilación de evidencias. Ajustar estrategia según retroalimentación	Profesional de Talento Humano, facilitadores externos, grupos participantes.
		Evaluación y mejora continua: Medir participación, resultados vs objetivo (Aplicar encuestas de satisfacción e impacto, orientadas a detectar mejoras y falencias de los programas), consolidar resultados presentar informe y plan de mejora.	Gerencia, Dirección Administrativa, Profesional de Talento Humano.
KR5			

	Lograr un 90 % de satisfacción general de los trabajadores a dic 2026	Diseño plan de bienestar del desarrollo humano: estrategias y acciones identificando necesidades e intereses de los trabajadores por categoría: Salud, Recreación, capacitación y formación ambiente laboral, motivación, beneficios, estímulos, comunicación, reconocimiento laboral, ambiente de trabajo; alineados con los valores y metas de la organización	Gerencia, Direccion Administrativa, Profesional de Talento Humano.
		implementación: Ejecutar plan de bienestar con seguimiento de actividades y posibles acciones de mejora y estrategias de cambio.	Profesional de Talento Humano, facilitadores externos, grupos participantes.
		Medición semestral de satisfacción: aplicación de encuesta de satisfacción de trabajadores sobre acciones implementadas y logros. análisis y presentación de informe de resultados y estrategias de mejora.	Direccion Administrativa, Profesional de Talento Humano.
KR6	Lograr al menos una solicitud de producto digital.	Api pagos Online GTIC'S	Director administrativo GTIC'S
		App Mobile para fábrica de créditos y enrolamiento de clientes y pagares desmaterializado	Director administrativo GTIC'S

KR7	Garantizar la continuidad del servicio de la infraestructura tecnologica antes dic 2026 Alineados con estrategia de negocio y crecimiento de Corfeinco, se requiere potencializar y dar mejor uso a la herramienta core del negocio LINIX.	Migración LINIX a nube de Oracle	Director administrativo GTIC'S
		Cambio modelo de colocación CDATS potenciando el uso de la consulta web de LINIX	Director administrativo GTIC'S
		analítica de data Power BI con inteligencia de negocio	Director administrativo GTIC'S
		Capacitación oficina virtual LINIX	Director administrativo GTIC'S

Eje 4: Solidez Financiera

KR	ACTIVIDAD A DESARROLLAR Y OBJETIVO ESTRATÉGICO A ALCANZAR	Actividades Especificas	Responsable
KR1	Reducir las pérdidas en un 50% de los centros recreacionales.	Cambiar el formato actual del Centro Carlos Ossa Escobar, colocándolo a disposición comercial en la región, mediante la modalidad arriendo - ello conllevaría a la reducción directa de los costos y gastos.	Gerencia Dirección administrativa
		Estudio de prefactibilidad para cambiar a modalidad arriendo el predio la Cristina (Casa de hospedaje, zona húmeda, casa habitacional del operario),	Gerencia Dirección administrativa
		Materializar la venta del apartamento Torres del Parque	Gerencia Dirección administrativa Coordinación logística

		Seguimiento y monitoreo permanente de los costos, gastos e ingresos de los apartamentos Conquistador, Macondo y Teusaquillo	Gerencia Dirección administrativa
		presentación de informes de las actividades indicadas con anterioridad	Dirección administrativa
<u>KR2</u>	Lograr un excedente acumulado de mínimo \$500 millones.	Gestión y procesos recuperación cartera castigada	Coordinador de Cartera - Dirección Financiera - Gerencia
		Reducción de activos improductivos	Gerencia - Dirección Administrativa - Dirección Financiera
		Optimización de gastos administrativos y operacionales: Identificar rubros del costo y gasto susceptibles de reducción sin afectar la operación. Aplicar criterios de austeridad	Dirección Financiera - Dirección Administrativa
		Fortalecimiento del control presupuestal y ejecución eficiente	Dirección Financiera
		Reducción de costos y gastos financieros y manejo de tesorería	Dirección Financiera
		Beneficios tributarios para entidades mutuales y programas cajas de compensación y otros auxilios de beneficios empleados	Dirección Financiera
<u>KR3</u>	Lograr mínimo 2 nuevas fuentes de fondeo con entidades financieras o gubernamentales	Presentación de solicitud ante el Banco Coopcentral	Dirección Financiera
		Presentación de solicitud ante el Bancoomeva	Dirección Financiera

		Credicoop	Dirección Financiera
		Mutual Cootradecun	Dirección Financiera
		Buscar diferentes alternativas de fondeo en el sector público o auxilios para gestión de proyectos tecnológicos y otros	Dirección Financiera
<u>KR4</u>	KR4: Lograr un nivel de sistematización en el SIAR de un 80%, asegurando la implementación efectiva de controles y monitoreo continuo a cierre del 2026.	Integrar la radicación del reporte operaciones inusuales o sospechosas al aplicativo SAIA, difundiendo y capacitando sobre su realización, alcanzando mínimo un 80% en 2025 y 90% en 2026 de cumplimiento de los trabajadores, logrando así, una gestión más optimizada de las transacciones inusuales.	Oficial de Cumplimiento
		Capacitar al personal en mejores prácticas operativas y en el uso correcto del módulo del SARO para realizar los reportes de incidentes operativos, con un plan de incentivos a quienes reporten adecuadamente.	Oficial de Cumplimiento
		Culminar con la sistematización integral de los cuatro módulos de riesgos: SARLAFT, SARC, SARL y SARO, incorporando los indicadores de desempeño y los límites normativos establecidos, para facilitar su seguimiento y control.	Oficial de cumplimiento Area comercial Coordinación Tics

		(se evalúa si se continua con el actual proveedor o no)	
		Realizar revisiones periódicas a la base de datos de los asociados y grupos de interés de la Mutual, para identificar datos incompletos o inconsistentes, con el fin de realizar un proceso de actualización más efectiva.	Oficial de cumplimiento Area comercial Operaciones
		Cumplir con el plan de capacitación en todos los sistemas de administración de riegos a los directivos y trabajadores de CORFEINCO.	Oficial de cumplimiento
		Trabajar en conjunto con el área comercial y de sistemas, en la creación de una aplicación móvil o un formulario en línea que permita a los asociados desde la página web ingresar y actualizar sus datos directamente y creación de productos nuevo con el punto de vista de riesgos	Oficial de cumplimiento Area comercial
KR5	Disminuir el indicador de calidad de cartera en un 25% al cierre del año 2026	Implementar a través de la pedagogía de buenas prácticas y al tenor de la ley, una gestión de cobranza que cumpla con el modelo de metas propuestas y así mismo con el objetivo de recaudo. Lo anterior a través de capacitaciones que	Coordinación de Cartera

		tendrían lugar en la ejecución de la jornada laboral ordinaria.	
		Realizar un plan de trabajo enfocado en la persuasión de cobro en etapa pre jurídica del deudor y codeudor implementando estrategias propias del sector financiero y adecuadas al sector solidario en concordancia con lo establecido en la ley. El plan de trabajo en referencia tendría una naturaleza jurídica pues lo que se busca es que a través del envío de poderes masivo a los deudores y codeudores con más alta mora, se logre la persuasión esperada.	Coordinación de Cartera
		Reorganizar y coordinar un reparto de abogados externos, con el fin de evidenciar un impulso procesal más efectivo en concordancia con los procesos que se tengan vigentes y de castigo, así como implementar una gestión DUAL que permita el impulso de los mismos de la mano con la gestión de cobranza.	Coordinación de Cartera
			Coordinación de Cartera

		Socializar, reforzar una investigación de bienes y perfilamiento al deudor y codeudor, a través de capacitaciones en el desarrollo de la gestión de cobranza que permitan llevar a cabo una gestión de cobranza más efectiva.	
		Reforzar e implementar un modelo de recaudo a través de la radiación de libranzas acorde con la morosidad de los deudores y de conformidad con una investigación de bienes efectiva, que permita un recaudo seguro en conjunto con la estabilidad laboral del deudor y con buenas prácticas que mantengan estos descuentos de libranza estables y seguros mensualmente.	Coordinación de Cartera
		Plan de trabajo para envío de cartera morosa a cobro pre jurídico y jurídico	Coordinador de Cartera - Dirección Financiera
<u>KR6</u>	Venta de afiliación y capacitación a beneficiarios de asociados fallecidos	Mejorar la oferta de productos y servicios de ahorros.	Coordinador Comercial y Community Manager
		Campaña especial de captación para asociados ahorradores.	Coordinador Comercial
		Fortalecimiento de la cultura para no cruce de ahorros con deudas.	Coordinador Comercial.
		Gestión permanente de cobro de cuota estatutaria.	Coordinador Comercial
			Coordinador Comercial

		Campaña para ahorradores para incentivar ahorro.	
--	--	--	--

Cada plan de acción fue consolidado en una matriz técnica que sirve como instrumento operativo para el seguimiento mensual y semestral del avance, garantizando el cumplimiento de los OKR definidos y la toma de decisiones basada en evidencia.

13. Seguimiento y evaluación del plan estratégico

La efectividad de un plan estratégico no se mide únicamente por su formulación, sino por la capacidad institucional para implementar, monitorear y ajustar sus acciones de forma oportuna. Por esta razón, la Asociación Mutual CORFEINCO ha definido un sistema integral de seguimiento y evaluación que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados, la transparencia en la gestión y la mejora continua del proceso.

14. Conclusiones

El proceso de planeación estratégica 2025–2026 de la Asociación Mutual CORFEINCO, titulado *“Creciendo con Bienestar y Servicio”*, constituyó una experiencia institucional valiosa no solo por los productos obtenidos, sino por el enfoque metodológico participativo que permitió integrar las voces de los distintos actores organizacionales. Este enfoque garantizó la legitimidad del proceso, el alineamiento con las necesidades reales del entorno y el fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la misión mutualista.

El análisis estructurado del entorno a través de la matriz PESTEL permitió identificar los principales retos y oportunidades del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. A su vez, la construcción del diagnóstico interno mediante talleres con trabajadores, directivos y asociados aportó insumos clave para definir los factores estratégicos del DOFA y proyectar una visión compartida para el año 2026.

A partir de estos insumos se definieron cuatro ejes estratégicos orientadores: Crecimiento y Expansión Sostenible, Bienestar Social Integral, Excelencia Organizacional y Desarrollo Humano, y Solidez Financiera. Cada uno de ellos fue estructurado con objetivos generales y OKR específicos que permiten medir el avance hacia los resultados deseados. Estos ejes no solo responden a las demandas externas e internas, sino que articulan los valores institucionales con una propuesta clara de transformación organizacional.

Finalmente, el diseño del Cuadro de Dirección Integral (CDI) y la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación permitirán que este plan estratégico sea una herramienta dinámica, viva y flexible. CORFEINCO se proyecta, así como una organización solidaria, innovadora y sostenible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de garantizar bienestar a sus asociados desde una visión ética, colectiva y transformadora.

15. Bibliografía

Bohórquez, J. (2024, 29 de abril). *Colombia quiere pasar del 0,8 al 3% del PIB ambiental en cinco años*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/colombia-quiere-pasar-del-0-8-al-3-del-pib-ambiental-en-cinco-anos-856469>

CEPAL. (2023). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2023*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/>

Colpensiones. (2024). *Informe de seguimiento a la reforma pensional*. Bogotá, Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Política pública para el desarrollo de la economía solidaria: Documento CONPES 4051*. DNP.

DANE. (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>

Gartner. (2024). *Top Strategic Technology Trends for 2024*. Gartner, Inc. <https://www.gartner.com>

La República. (2023). *Colombia ha sido blanco de múltiples ciberataques*. <https://www.larepublica.co>

Ley 2143 de 2021. Por la cual se dictan disposiciones para fortalecer la actividad de las asociaciones mutualistas. Diario Oficial No. 51.747.

MOE. (2024). *Informe sobre riesgos electorales y seguridad para líderes sociales en Colombia*. Misión de Observación Electoral.

OECD. (2024). *Digital Economy Outlook 2024*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org>

PNUMA. (2023). *Informe global sobre contaminación y salud ambiental*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2024). *Actualización de la Circular Básica Contable y Financiera*. Bogotá, Colombia.

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF). (2022). *Hoja de Ruta del Subsector Solidario de Ahorro y Crédito*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Colombia.

Unidad Solidaria. (2023). *Boletín informativo: Avances del sector solidario 2022–2023*. Bogotá, Colombia.