

PROSPECTIVA DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER "FAVUIS" Y ESTUDIO DEL MISMO COMO EXPERIENCIA DE CAMBIO
ORGANIZACIONAL

SANDRA CAROLINA PRADA TORRES

Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial.

Director

SERGIO ISNARDO MUÑOZ VILLAREAL

Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2006

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	18
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	20
1.1. OBJETIVO GENERAL	20
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3. ALCANCE DEL PROYECTO	21
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	21
2. MARCO TEORICO	22
2.1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	22
2.1.1. Concepto y aspectos del cambio organizacional	23
2.1.2. La singularidad de cada proceso de cambio	24
2.1.3. El proceso de cambio organizacional	24
2.2. EL MÉTODO DE PLANEACIÓN POR ESCENARIOS	26
2.2.1. Reseña histórica	26
2.2.2. Objetivos del método de los escenarios	27
2.2.3. Tipos de escenarios	28
2.2.4. Elaboración de los escenarios	29
3. GENERALIDADES DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "FAVUIS"	31
3.1. QUÉ ES EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "FAVUIS"?	31
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL FAVUIS	31

3.2.1. Misión	31
3.2.2. Visión	32
3.2.3. Estatutos del FAVUIS	32
3.2.4. Estructura organizacional	32
3.2.4.1. Organigrama	32
3.2.4.2. Asamblea General de Asociados	34
3.2.4.3. Junta Directiva	36
3.2.4.3.1. Personas que han sido Presidentes de la Junta Directiva del FAVUIS a través del tiempo	39
3.2.4.4. Gerencia	41
3.2.4.4.1. Gerentes que ha tenido el FAVUIS a través del tiempo	42
3.2.4.5. Comités asesores	43
3.2.4.5.1. Funciones del Comité de Vivienda	43
3.2.4.5.2. Funciones del Comité de Educación	44
3.2.4.5.3. Funciones del Comité de Recreación	45
3.2.4.5.4. Funciones del Comité de Finanzas	45
3.2.4.5.5. Funciones del Comité de Seguros	46
3.2.4.5.6. Funciones el Comité de Riesgo de Liquidez	47
3.2.4.5.7. Funciones del Comité de Control Social	47
3.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	48
4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL	50
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	51
4.2. LOCALIZACIÓN DE LAS RELACIONES EN LA MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL	57
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE	63

ACUERDO AL TIPO DE INFLUENCIA	
4.3.1. Relaciones por influencia Directa entre las variables	64
4.3.2. Relaciones por influencia Indirecta entre las variables	72
4.3.3. Relaciones por influencia Potencial entre las variables	81
4.3.4. Análisis del comportamiento de las variables a través del tiempo	89
4.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES	96
5. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA DEL FAVUIS A TRAVÉS DEL TIEMPO	103
5.1. PERIODO I: CREACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y PRIMEROS AÑOS DEL FONDO	105
5.1.1. Antecedentes que llevaron a la creación del Fondo	105
5.1.2. Creación del Fondo	107
5.1.3. Los primeros años del Fondo	109
5.1.4. Las Valeras, un nuevo sistema de compra	130
5.1.5. Primera incursión del FAVUIS en la Construcción	132
5.2. PERIODO II: CONSTRUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL FAVUIS	136
5.2.1. Proyecto FAVUIS – COOMAGISTERIO XI – (Calle 37 con Carrera 24)	136
5.2.2. Proyecto la Cumbre	142
5.2.3. Proyecto FAVUIS – QUEBRADASECA	146
5.2.4. Proyecto Floridablanca (Etapas I, II, III, IV y V)	151
5.2.4.1. I Etapa	151
5.2.4.2. II Etapa	154
5.2.4.3. III Etapa	156
5.2.4.4. IV Etapa	158
5.2.4.5. V Etapa	160

5.2.5. Programa la Península (I Etapa)	163
5.2.6. Programa Búcaros Parque Residencial (Real de Minas)	165
5.2.7. Almacén FAVUIS	166
5.2.8. Otros cambios que vivió el FAVUIS en éste período	172
5.2.8.1. Sección de Ahorro del FAVUIS	
5.2.8.2. Leyes y Decretos que han incidido en el FAVUIS	
5.2.8.3. Comité de Finanzas	
5.2.8.4. Reforma Administrativa	
5.2.8.5. Primera voz de alerta frente al problema de la Subvención Patronal	
5.2.8.6. Primeros pasos hacia la modernización	
5.2.8.7. Algo para recordar	
5.2.8.8. Relación de asociados activos del FAVUIS (1978 – 1992)	
5.3. PERIODO III: MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL FAVUIS	
5.3.1. La modalidad del Consorcio, nuevo esquema administrativo en la actividad de la construcción.	
5.3.1.1. Programa la Península (II Etapa)	
5.3.1.2. Programa Búcaros Parque Residencial (Ciudadela Real de Minas)	
5.3.1.3. Programa Edificio Kalinka (Carrera 27a con Calle 49)	
5.3.1.4. Adquisición de nuevos terrenos	
5.3.2. Desarrollo del Período	
5.3.2.1. Convenios establecidos	
5.3.2.2. Cambios de Gerencia	
5.3.2.3. Cambio de la Valera por la Tarjeta de Crédito	207
5.3.2.4. Proceso de sistematización y mejoramiento de las instalaciones del	208

FAVUIS	
5.3.2.5. Subvención Patronal	217
5.3.2.6. Reestructuración Administrativa	220
5.3.2.7. Tarjeta Débito en el FAVUIS	233
5.3.2.8. Algunas acciones de carácter financiero	240
5.3.2.9. Plan de Desarrollo FAVUIS	
5.3.2.10. Relación de asociados activos del FAVUIS (1993-2005)	
5.4. CONCLUSIONES	
6. FAVUIS FRENTE A OTROS FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL	249
6.1. OTROS FONDOS DE EMPLEADOS UNIVERSITARIOS A NIVEL NACIONAL	
6.1.1. Fondo de Empleados Universidad Santiago de Cali – FOEMUSACA	183
6.1.2. Fondo de Empleados Universidad de San Buenaventura – FEUSAB	183
6.1.3. Fondo de Empleados y Trabajadores de la Universidad del Valle – FETRABUV	184
6.1.4. Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE	187
6.1.5. Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes FONDO UNIANDES	190
6.1.6. Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana - FEJ	192
6.2. CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS FONDOS ESTUDIADOS	205
7. ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES	207
7.1. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES	208
7.2. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS ESTRATEGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS	217
7.3. POSICIONAMIENTO DE LOS ACTORES SOBRE LAS ACCIONES PROPUESTAS	220
7.4. ALINEACIÓN O JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS PARA CADA AGENTE	233

(POSICIONES VALORADAS)	
7.5. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE FUERZA	240
7.6. FORMULACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	249
8. ANALISIS MORFOLÓGICO: ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS	253
8.1. DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES O DIMENSIONES DEL SISTEMA	254
8.1.1. Comités asesores	254
8.1.2. Desarrollo y mejoramiento de tecnología	255
8.1.3. Subvención patronal	255
8.1.4. Planeación	255
8.1.5. Portafolio de servicios	255
8.1.6. Alianzas empresariales	255
8.1.7. Canales de comunicación	255
8.1.8. Estrategias de mercado	255
8.2. CONFIGURACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA	255
8.2.1. Comités asesores	256
8.2.2. Desarrollo y mejoramiento de tecnología	256
8.2.3. Subvención patronal	256
8.2.4. Planeación	257
8.2.5. Portafolio de servicios	257
8.2.6. Alianzas empresariales	258
8.2.7. Canales de comunicación	258
8.2.8. Estrategias de mercado	258
8.3. IDENTIFICACIÓN DEL SUBESPACIO MORFOLOGICO UTIL	259
8.4. DETERMINACIÓN DE LOS ESCENARIOS MAS PROBABLES	260

8.5. ESCENARIO DESEABLE	267
9. CONCLUSIONES	271
10. RECOMENDACIONES	273
ANEXOS	274
BIBLIOGRAFIA	364

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Grupo de expertos Análisis Estructural	52
Tabla 2. Matriz de Análisis Estructural (MDI)	61
Tabla 3. Características de MDI del FAVUIS	62
Tabla 4. Tasas de cumplimiento MDI del FAVUIS	62
Tabla 5. Sumatoria por filas y columnas de la MDI del FAVUIS	64
Tabla 6. Variables del FAVUIS por orden de motricidad	66
Tabla 7. Variables del FAVUIS por orden de dependencia	67
Tabla 8. Matriz de influencias indirectas del FAVUIS (MII)	74
Tabla 9. Sumatoria por filas y columnas de la MII del FAVUIS	75
Tabla 10. Variables del FAVUIS por orden de motricidad (Relaciones indirectas)	76
Tabla 11. Variables del FAVUIS por orden de dependencia (Relaciones indirectas)	78
Tabla 12. Características de la MPDI del FAVUIS	81
Tabla 13. Matriz de influencia directa potenciales del FAVUIS (MPDI)	82
Tabla 14. Sumatoria por filas y columnas de la MPDI del FAVUIS	83
Tabla 15. Variables del FAVUIS por orden de motricidad (Relaciones potenciales)	84
Tabla 16. Variables del FAVUIS por orden de dependencia (Relaciones potenciales)	86
Tabla 17. Desplazamiento de variables por motricidad para el FAVUIS	90
Tabla 18. Desplazamiento de variables por dependencia para el FAVUIS	93
Tabla 19. Clasificación de las variables del FAVUIS de acuerdo a su ubicación en el plano motricidad – dependencia directa	97
Tabla 20. Grupo de personas representantes de los actores	211
Tabla 21. Matriz de la estrategia de los actores	213
Tabla 22. Aspectos estratégicos y objetivos asociados	219
Tabla 23. MAO: Matriz de las posiciones de actores por objetivos	223
Tabla 24. MAA: Matriz de convergencias y divergencias	227
Tabla 25. 1CAA: Matriz de convergencias	228
Tabla 26. 1DAA: Matriz de divergencias	230
Tabla 27. 2MAO: Matriz de posiciones valoradas	234
Tabla 28. 2CAA: Matriz de convergencias de orden 2	237
Tabla 29. 2DAA: Matriz de divergencias de orden 2	239
Tabla 30. MAD: Matriz de los medios de acción directos	241
Tabla 31. MAI: Matriz de medios de acción indirectos	242
Tabla 32. Coeficientes de las relaciones de fuerza	243
Tabla 33. 3MAO: Matriz ponderada de las posiciones valoradas	244
Tabla 34. 3CAA: Matriz de convergencias de orden 3	245

Tabla 35. 3DAA: Matriz de divergencias de orden 3	246
Tabla 36. MBN: Matriz balance neto de relaciones de fuerza	248
Tabla 37. Número de escenarios	260
Tabla 38. Grupo de expertos	261
Tabla 39. Probabilidades de las hipótesis de cada componente	261
Tabla 40. Probabilidades de las hipótesis de cada componente	263
Tabla 41. Núcleo duro de escenarios más probables	263
Tabla 42. Probabilidades acumuladas de cada componente	265
Tabla 43. Configuración escenario deseable	269

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Concepto de cambio organizacional	23
Gráfica 2. Mapa de motricidad/dependencia directa del FAVUIS	71
Gráfica 3. Mapa de motricidad/dependencia indirecta del FAVUIS	80
Gráfica 4. Mapa de motricidad/dependencia potencial directa para el FAVUIS	88
Gráfica 5. Mapa de motricidad – dependencia directa, indirecta, potencial para el FAVUS	95
Gráfica 6. Relación de asociados activos del FAVUIS (1966 – 1977)	129
Gráfica 7. Relación de asociados activos del FAVUIS (1978 – 1992)	183
Gráfica 8. Relación de asociados activos del FAVUIS (1993 – 2004)	204
Gráfica 9. Gráfico de convergencias	229
Gráfica 10. Gráfico de divergencias	230
Gráfica 11. Gráfico de convergencias de orden 2	238
Gráfica 12. Gráfico de divergencia de orden 2	239
Gráfica 13. Gráfico de convergencias de orden 3	245
Gráfica 14. Grafico de divergencia de orden 3	247

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama del FAVUIS	33
Figura 2. Estructura de la matriz de Análisis Estructural	58
Figura 3. Porcentajes de cumplimiento de la matriz	60
Figura 4. Clasificación de las variables	69
Figura 5. Organigrama del FAVUIS a partir de marzo/1989	179
Figura 6. Organigrama del FAVUIS a partir de abril/2003	202
Figura 7. Matriz de la estrategia de los actores	212
Figura 8. MAO: Matriz de actores por objetivos	221
Figura 9. MAA: Matriz de actores por actores, matriz de alianzas y conflictos	225

LISTA DE FOTOGRAFIAS

	pág.
Fotografía 1. FAVUIS – COOMAGISTERIO XI – (Calle 37 con Carrera 24)	136
Fotografía 2. La Cumbre	142
Fotografía 3. FAVUIS – QUEBRADASECA	146
Fotografía 4. Floridablanca I Etapa	151
Fotografía 5. Floridablanca III Etapa	156
Fotografía 6. Floridablanca IV Etapa	158
Fotografía 7. Floridablanca V Etapa	160
Fotografía 8. La Península II Etapa	184
Fotografía 9. Búcaros Parque Residencial	187
Fotografía 10. Edificio Kalinka	191

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Estatutos del FAVUIS	274
ANEXO B. Generalidades y descripción de cada uno de los productos del portafolio de servicios del FAVUIS	299
ANEXO C. Listado inicial de posibles variables a considerar	333
ANEXO D. Listado de los asociados fundadores del FAVUIS	337
ANEXO E. Metodología para la charla con representantes del actor Dirección y administración del FAVUIS	339
ANEXO F. Metodología para la charla con los representantes de los actores de Entidades financieras y entidades con las que se tiene convenio	340
ANEXO G. Metodología para la charla con los representantes del actor de la UIS	341
ANEXO H. Calificación de cada objetivo asociado	343
ANEXO I. Instructivo para la determinación de probabilidades	345
ANEXO J. Escenarios del espacio morfológico útil	351

GLOSARIO

ACTORES: las personas que juegan un papel importante en el sistema por mediación de las variables que caracterizan los proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menor control.

COMPONENTE O DIMENSIÓN: elemento que caracteriza o hace parte de un sistema.

CONFIGURACIÓN O HIPÓTESIS: se refiere a las diferentes formas que puede tomar en el tiempo cada uno de los componentes o dimensiones.

CONFLICTO: resultado de la confrontación de estrategias antagónicas entre actores y se presenta en forma de ruptura de una tensión entre dos tendencias.

CONVERGENCIA: es cuando 2 o más actores tienen posiciones iguales a favor o en contra de un objetivo o meta.

DEPENDENCIA: se refiere al grado en que algunas variables se dejan influenciar o modificar por los cambios que se presenten en los demás elementos del sistema.

DIVERGENCIA: es cuando 2 o más actores tienen posiciones encontradas con respecto a un objetivo o meta.

ESCENARIO: conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura.

ESTRATEGIA: es el arte de hacer participar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política.

EVENTO: ente abstracto cuya única característica es la de producirse o no producirse, entendiéndose como una variable que sólo puede adoptar dos valores en general.

INVARIANTE: fenómeno que se supone permanente hasta el horizonte estudiado.

MOTRICIDAD: se refiere al grado de influencia que tiene una variable sobre el sistema.

PREVISIÓN: se trata de una apreciación cifrada a partir de los datos del pasado y bajo ciertas hipótesis junto con cierto grado de confianza o probabilidad.

PROSPECTIVA: panorama de los futuros posibles teniendo en cuenta el pasado y los proyectos que en el presente desarrollan los actores o responsables.

PROYECCIÓN: hace referencia a la prolongación en el futuro de una evolución pasada bajo la asunción de hipótesis de extrapolación o inflexión de tendencias.

SISTEMA: conjunto de elementos relacionados entre sí.

TENDENCIA FUERTE: movimiento que afecta un fenómeno de larga duración.

RESUMEN

TITULO: PROSPECTIVA DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “FAVUIS” Y ESTUDIO DEL MISMO COMO EXPERIENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL*

AUTORA: SANDRA CAROLINA PRADA TORRES**

PALABRAS CLAVES:

PROSPECTIVA: panorama de los futuros posibles teniendo en cuenta el pasado y los proyectos que en el presente desarrollan los actores o responsables.

PROYECCIÓN: hace referencia a la prolongación en el futuro de una evolución pasada bajo la asunción de hipótesis de extrapolación o inflexión de tendencias.

ESCENARIO: conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura.

ESTRATEGIA: es el arte de hacer participar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política.

PREVISIÓN: se trata de una apreciación cifrada a partir de los datos del pasado y bajo ciertas hipótesis junto con cierto grado de confianza o probabilidad.

CONTENIDO

La prospectiva es la identificación de un futuro probable y un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que se tenga sobre las acciones que el hombre quiera emprender. La Planeación por escenarios se origina en el supuesto de que en últimas conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de este punto de vista, el planeador de escenarios se concentra en imaginar las múltiples alternativas que se puedan dar.

La justificación del trabajo se centra en que el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander (FAVUIS) desea poder dar a conocer su memoria institucional la cual se ha forjado a través de sus 40 años de continua actividad, y fortalecer las herramientas que lo apoyan en el proceso de toma de decisiones, emprendiendo acciones adecuadas que permitan aprovechar las variables positivas y sortear las negativas a fin de garantizar una oferta diversificada de servicios que contribuya a mejorar las condiciones de vida de sus asociados y su grupo familiar. El objetivo general del proyecto consiste en plantear escenarios posibles de futuros alternativos que sirvan como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en la organización mediante la

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director: Sergio Isnardo Muñoz Villarreal

aplicación de la metodología de planeación por escenarios, y dar a conocer a todos sus asociados y a su entorno la evolución y trayectoria que ha tenido el Fondo a través del tiempo. Los resultados del proyecto fueron buenos, concluyendo que el panorama para el FAVUIS hacia el año 2012 es positivo, que el Fondo puede continuar fortaleciéndose para ofrecer lo mejor a sus asociados, que su dinámica esta influenciada principalmente por variables internas y que los actores del sistema apuntan hacia los mismos objetivos.

SUMMARY

TITLE: PROSPECT OF THE FUND OF EMPLOYERS OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “FAVUIS” AND STUDY OF THIS AS EXPERIENCE OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE

AUTHOR: SANDRA CAROLINA PRADA TORRES

KEY WORDS:

PROSPECT: view of the possible futures taking in account the past and the projects that are developing in the present by the actors or the people in charge.

PROJECTION: it makes reference to the prolongation in future of an evolution passed under the assumption of extrapolation hypothesis or inflexion of tendencies.

SCENARIO: set formed for the description of a future situation and the trajectory of events that let to move from the origin situation to the future situation.

STRATEGY: it is the art of making to participate to the stamina to achieve the politics objectives.

PREVISION: it is about an estimated appreciation since dates of the past and under some hypothesis with some grade of confidence and probability.

CONTENT

The prospect is the identification of a probable and desirable future, different from the fatality and which depends on the knowledge that we have about the actions that man wants to start. The planning for scenarios is originated in the supposition that to know the future can not be achieved with any certainty. Since this point of view, the planner of scenarios is concentrated in imagine the multiple alternatives that can be given.

Justification of the work is based on the wish that the Fund of employers of the Universidad Industrial de Santander has to be able to set its institutional memory which has been created through 40 years of continuous activity, and to fortify the tools that support it in the process of making decisions, starting suitable actions that let to take advantage of the positive variables and to avoid the negative ones with the purpose to guarantee a diversified offer of services that contributes to improve the members and their family groups' life conditions. The general objective of the project consists in suggesting possible scenarios of alternative futures that can be used as tool to make strategic decisions in the organization by means of application of the planning methodology for scenarios, and give to know all its members and to their evolution environment and trajectory that the Fund has had through time.

The results of the project were good, concluding that the panorama for FAVIUS for the year 2012 is positive, that the Fund can continue fortifying itself to offer the best to its members, that its dynamic is influenced mainly by internal variables and that the actors of the system indicate the same objectives.

INTRODUCCIÓN

Mejorar las condiciones de vida y velar por el bienestar de sus asociados es una de las razones por las cuales surgen al interior de las empresas o de los diferentes sectores nuevas asociaciones definidas como cooperativas o fondos de empleados.

Dentro de la Universidad Industrial de Santander desde hace 38 años se sintió la necesidad de propender por la estabilidad del personal docente y administrativo, mediante la creación de incentivos que tiendan a la solución de sus problemas vitales, dentro de las cuales es de importancia primordial el poder contar con vivienda propia.

De acuerdo a la información que se tenía de Fondos de ahorro y vivienda en entidades semi-oficiales del país, que habían dado solución efectiva al citado problema y habían asegurado la estabilidad de sus servidores, se tomo la decisión de crear el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS”.

El FAVUIS es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, que funciona conforme lo dispone la Constitución Nacional, las leyes y decretos pertinentes, en especial el decreto-ley número 1481 de julio 7 de 1989 y sus estatutos. Pertenece al sector de la economía solidaria y su personería jurídica está reconocida mediante la resolución No. 00145 de abril 13 de 1966 expedida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, hoy Superintendencia de Economía Solidaria.

La institución a través del tiempo logró una gran trayectoria sobre la cual ha ido evolucionando y mejorando cada día; por esta razón nace como iniciativa de sus directivas el deseo que todos sus asociados conozcan a gran profundidad la experiencia de cambio organizacional que se ha vivido. De igual manera consideran que en base a esta información y por medio de una herramienta gerencial como la planeación por escenarios se pueda visualizar la empresa en un futuro y los ayude en la toma de decisiones y formulación de estrategias para los tiempos venideros.

Es así, que atendiendo los requerimientos de esta entidad se plantea el presente proyecto que busca satisfacer los deseos y necesidades de sus directivas enfocado a sus asociados.

1. IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear escenarios posibles de futuros alternativos que sirvan como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en la organización mediante la aplicación de la metodología de planeación por escenarios, y dar a conocer a todos sus asociados y a su entorno la evolución y trayectoria que ha tenido el Fondo a través del tiempo.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recopilar información acerca del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS” que sea relevante y necesaria para el inicio y desarrollo del proyecto.
- Identificar y definir variables, actores implicados y aspectos que tengan incidencia directa e indirecta en el Fondo que permitan realizar un análisis situacional y que sirvan de punto de partida en el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta aspectos económico, administrativo, social, técnico, operacional.
- Realizar una investigación al interior de la organización para conocer aspectos claves en el proceso evolutivo que han marcado su desarrollo, que contribuyan en la realización del proyecto.
- Encontrar las características claves que destacan a FAVUIS como modelo de empresa solidaria exitosa para otras organizaciones a nivel nacional.
- Definir los posibles escenarios futuros para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS” donde se planteen lineamientos que sirvan como herramienta de planeación para la empresa.

1.3. ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto se orienta a obtener un estudio del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS” desde el punto de vista de cambio organizacional que se ha conseguido hasta el momento actual, y con ayuda de éste realizar el planteamiento de diferentes escenarios que muestren futuros posibles en forma consistente y detallada, que permitan a sus directivos tomar decisiones de manera anticipada y acertada que contribuyan a garantizar la supervivencia y desarrollo del Fondo en los nuevos escenarios que se le plantean.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS” desea poder dar a conocer su memoria institucional la cual se ha forjado a través de sus 40 años de continua actividad, y fortalecer las herramientas que lo apoyan en el proceso de toma de decisiones, emprendiendo acciones adecuadas que permitan aprovechar las variables positivas y sortear las negativas a fin de garantizar una oferta diversificada de servicios que contribuya a mejorar las condiciones de vida de sus asociados y su grupo familiar.

Por esta razón el proyecto en cuestión (Prospectiva del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS” y estudio del mismo como experiencia de cambio organizacional) que nace como requerimiento interno del Fondo de poder darse a conocer como empresa solidaria exitosa, busca satisfacer estas expectativas. Además el proyecto busca aportar herramientas de mejora que ayuden a sus directivos en el proceso de fortalecimiento y desarrollo del Fondo, definiendo posibles escenarios futuros y planteando estrategias de acción.

Este proyecto permite al Ingeniero Industrial explorar en un caso real, el cambio organizacional que puede vivir una institución y tener la posibilidad de contribuir en el mejoramiento continuo de una organización que trabaja en función de sus asociados, mediante la aplicación de una herramienta de gestión y planeación como lo es la planeación por escenarios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran ajenas al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.¹

Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resulta mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

¹ ANDERSEN, Arthur. Prácticas de gerencia del siglo XXI. Editorial La Palma, España, 1998.

2.1.1. Concepto y aspectos del cambio organizacional



Gráfica 1. Concepto de cambio organizacional.

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional²

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

² ANDERSON, A.H y BARKER D. Effective enterprise and change management. Oxford: Blackwell publishers Ltda, 1996.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponer Resistencia al Cambio, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

2.1.2. La singularidad de cada proceso de cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

La complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

2.1.3. El proceso de cambio organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de

tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos sí percibieren su eficacia en el desempeño.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde se notan las trabas, las dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, no se han aún abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido todavía los beneficios que se esperan. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el presente proyecto se realiza un estudio de los cambios que se han dado a través del tiempo en el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander "FAVUIS", teniendo en cuenta las circunstancias que los generaron, (el por qué, el quién, el cómo, el

cuándo), los procesos de transición a que dieron lugar y las ventajas o desventajas que se obtuvieron de ellos.

2.2. EL MÉTODO DE PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles; no contempla el futuro como prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado.³

En este proyecto, la prospectiva es realizada al Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, mediante la utilización del método de planeación por escenarios, el cual será descrito a continuación de manera general y a lo largo del presente texto se presentará en forma detallada cada uno de los pasos a seguir en la planeación, con su respectiva aplicación y análisis.

2.2.1. Reseña histórica

El método de planeación por escenarios fue creado en la década de los sesenta por Herman Kahn (1922-1983), quien fue uno de los pioneros de mayor prestigio en el campo de los estudios de futuro e hizo una valoración de las diversas alternativas filosóficas y metodológicas para estudiar el futuro.

Al hablar de Planeación Prospectiva se está haciendo referencia al futuro; un futuro que el hombre constantemente trata de prever o predecir inútilmente, dado que no está escrito y no es consecuencia única de los hechos que han acontecido en el pasado.

³ GODET, Michael. De La Anticipación A La Acción, , Ediciones Alfaomega, 1999.

Como dice Godet⁴, la actitud prospectiva nació como respuesta al determinismo y al azar, puesto que no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, dado que el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros; por lo tanto el futuro es múltiple e indeterminado, no está escrito, está por hacerse.

La Planeación por Escenarios se hizo famosa cuando la Royal Dutch/Shell, la usó para anticiparse al embargo petrolero de los árabes (1973), a la dramática caída de los precios del petróleo en la década de los 80`s y a la guerra del Golfo Pérsico (1991). Además destaca su valor para manejar el riesgo y enriquecer la visión del mundo que tienen los tomadores de decisiones.

La Planeación por escenarios se origina en el supuesto de que en últimas conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Partiendo de este punto de vista, los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas que se puedan dar. El proceso de creación de escenarios emplea una gama de técnicas para investigar, recoger ideas y escribir historias, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definan los linderos de los terrenos competitivos del futuro.

Este modelo puede ser usado con otros modelos para asegurar que los planeadores profundicen en el pensamiento estratégico y está particularmente orientado hacia la identificación de aspectos estratégicos.

2.2.2. Objetivos del método de los escenarios

- Descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritarios (variables clave), vinculando, a través de un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible, las variables que caracterizan el sistema estudiado.

⁴ GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Barcelona : marcombo, 1993. p. 1-2.

- Determinar, principalmente a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias, y los medios que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores⁵.

2.2.3. Tipos de escenarios

- **Escenarios posibles:** Son todos aquellos escenarios que se puedan imaginar.
- **Escenarios Realizables:** Son todos aquellos escenarios posibles, teniendo en cuenta las restricciones.
- **Escenarios Deseables:** Son aquellos que se encuentran en alguna parte dentro de lo posible, pero no son todos necesariamente realizables.

Estos escenarios pueden clasificarse según su naturaleza o probabilidad en:

- **Escenario Tendencial:** Es aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias en cualquier momento que se plantee. Puede ser o no probable.
- **Escenario Referencial:** Es el escenario más probable, sea tendencial o no.
- **Escenario contrastado o Normativo:** Es el escenario de una situación futura, en general muy contrastada en relación con el presente, a partir del cual se interroga regresivamente sobre la trayectoria, es decir, el escenario de evolución que puede conducir a él.

2.2.4. Elaboración de los escenarios

El método comprende una primera fase de construcción de la base o imagen del sistema actual, y a partir de esta base la construcción de los escenarios. Dentro de la construcción de la base se encuentra la delimitación del sistema, la determinación de las variables clave y la estrategia de los actores.

Para delimitar el sistema es necesario tener una visión global del mismo, para lo que se recurre a métodos como la lluvia de ideas y las entrevistas con expertos, entre otros. La identificación de las variables clave (análisis estructural), exige en primera instancia la identificación de un grupo de variables que parecen caracterizar el sistema y que pueden ser tanto internas como externas, lo que se logra mediante la lluvia de ideas o el método delphi, en el que se realiza una serie de encuestas con retroalimentación a un grupo de expertos en el tema. Además se cuenta con la aplicación del método MICMAC[®] el cual se utiliza para determinar las variables esenciales. Una vez identificadas las variables que caracterizan el sistema se determinan los efectos directos e indirectos de cada una de las variables sobre el resto. Es mediante el análisis estructural que se descubre el nivel de dependencia y motricidad de las variables definidas anteriormente, de donde se obtiene el grupo de variables clave.

Posteriormente el análisis del juego de los actores se desarrolla a partir de la identificación de los actores y concluye con el cuadro estrategia de los actores, que confronta sus proyectos. La información obtenida es evaluada con el método MACTOR[®], permite entre otros la construcción de matrices de objetivos, de alianzas y de conflictos para terminar con las recomendaciones estratégicas para cada actor.

Construida la base de prospectiva, se debe escoger entre métodos cuantitativos y cualitativos que permitan la elaboración de los escenarios. Entre ellos se encuentra el Análisis Morfológico, que consiste en descomponer el sistema en sus elementos fundamentales (dimensiones). A su vez, los elementos se subdividen en alternativas a futuro mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas. Un escenario está formado

⁵ GODET, Op. cit. p. 47.

por una configuración específica para cada dimensión, y es el análisis de estas configuraciones específicas lo que proporciona la visión de futuro que pretende construir la prospectiva.

La base teórica detallada para cada uno de los pasos necesarios en la planeación prospectiva, serán claramente expuestos a lo largo del documento, junto con su respectiva aplicación para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander.

3. GENERALIDADES DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “FAVUIS”

3.1. QUÉ ES EL FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER “FAVUIS”?

El Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, abreviadamente FAVUIS, es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, que funciona conforme lo dispone la Constitución Nacional, las leyes y decretos pertinentes, en especial el Decreto número 1481 de julio 7 de 1989 y sus Estatutos.

FAVUIS pertenece al sector de la economía solidaria y su personería jurídica está reconocida mediante la Resolución No. 00145 de abril 13 de 1966, expedida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, hoy Superintendencia de Economía Solidaria.

El objetivo del FAVUIS es contribuir a elevar el nivel económico, social, educativo y cultural de sus asociados y familiares, mediante la promoción de una cultura empresarial solidaria que procure la protección de sus aportes y la satisfacción de sus necesidades.

3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL FAVUIS

3.2.1. Misión

En FAVUIS contribuimos efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo integral de los asociados y su grupo familiar, con excelentes productos y servicios.

3.2.2. Visión

Consolidar nuestra posición como líderes en el ámbito nacional mediante el mejoramiento continuo de nuestro portafolio de productos y servicios.

3.2.3. Estatutos del FAVUIS

Los estatutos son el marco normativo que regula todas las actividades del Fondo, sus relaciones con el asociado y todo lo que tiene que ver con su funcionamiento. Los actuales Estatutos del Fondo (**Anexo A**), están conformados por 8 capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: De la naturaleza, denominación, domicilio y duración

Capítulo II: De los fines generales y actividades

Capítulo III: De la calidad de asociado

Capítulo IV: De los ahorros individuales, aportes patronales y sociales, patrimonio y demás recursos económicos.

Capítulo V: De los órganos de dirección y administración

Capítulo VI: De la inspección y vigilancia

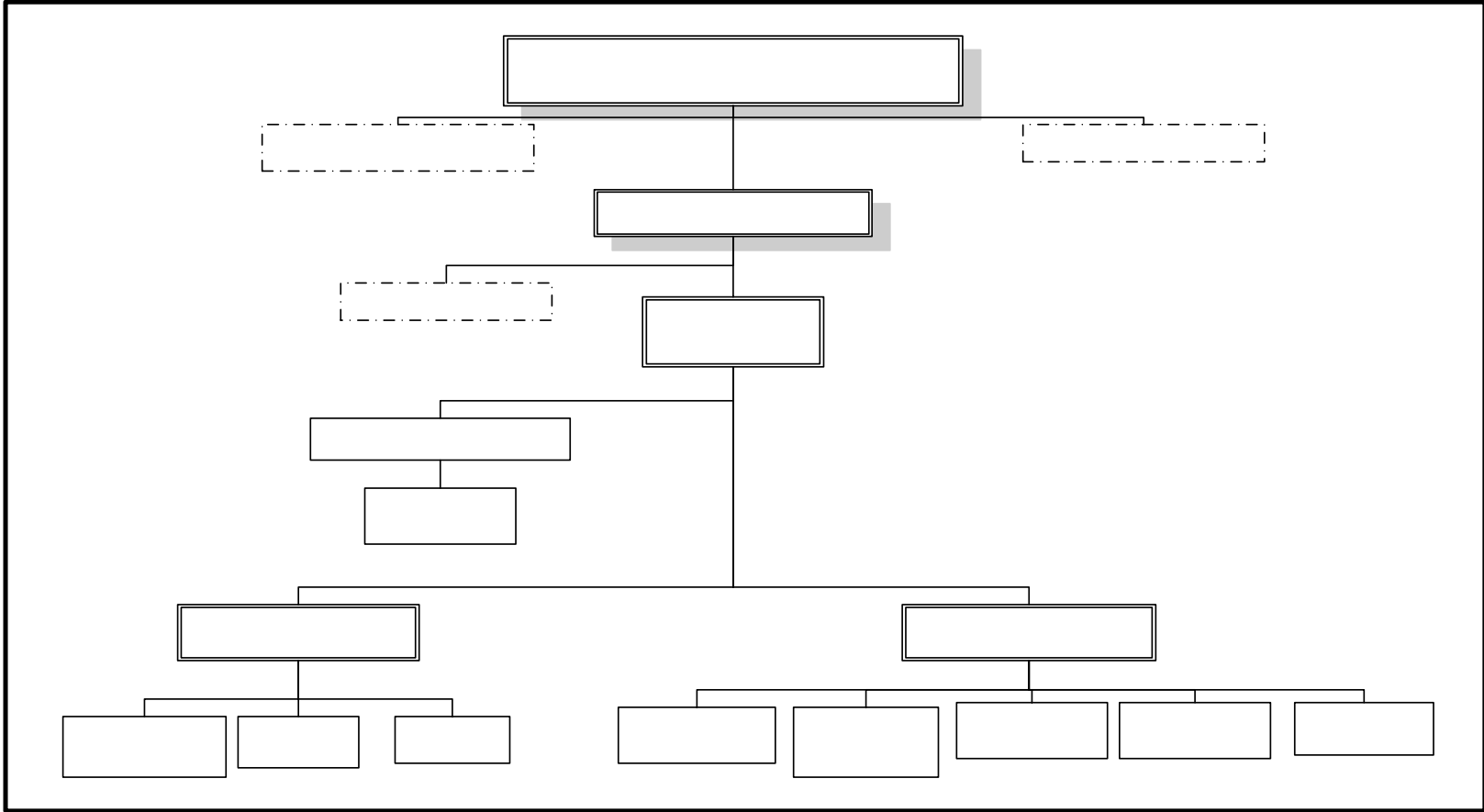
Capítulo VII: De la fusión, la incorporación, la transformación, la disolución y la liquidación del FAVUIS

Capítulo VIII: Disposiciones varias

3.2.4. Estructura organizacional

3.2.4.1. Organigrama

Para apoyar el cumplimiento de su misión, el Fondo de Empleados de la UIS cuenta con una organización administrativa encabezada por la Asamblea General de Asociados,



COMITÉ DE CO

máximo órgano de autoridad del FAVUIS, sus decisiones son obligatorias para todos sus asociados, siempre que se adopten de acuerdo con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. Esta Asamblea puede ser sustituida por la Asamblea de Delegados.

A nivel de inspección y control se encuentra la Revisoría Fiscal y el Comité de Control Social. El primero debe garantizar el correcto funcionamiento contable y financiero del FAVUIS, para obtener una eficiente gestión en procura del cumplimiento de su objeto social. El segundo se encarga de vigilar que el funcionamiento del Fondo se ajuste a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias y a las directrices que fije la Asamblea.

En segunda instancia se encuentra la Junta Directiva, órgano de administración del FAVUIS, ejecutora de las decisiones de la Asamblea y responsable de la dirección general de las actividades de la. El Gerente del FAVUIS, es su representante legal y principal ejecutor de las decisiones adoptadas por la Asamblea y por la Junta Directiva. De la Gerencia depende el Jefe de Contabilidad y el Jefe de Información y Servicios, los cuales comparten las funciones administrativas y operativas del Fondo.

El Jefe de Información y Servicios, tiene a su cargo la función de dirigir y coordinar el servicio de información del Fondo, planear y coordinar los proyectos de soporte tecnológico, colaborar en la elaboración del presupuesto anual, y coordinar las actividades operativas del FAVUIS. Bajo su supervisión se encuentran la Informadora de Servicios, el Auxiliar de Servicios de Información, la Auxiliar de Cartera, el Auxiliar de Captación y el Asistente de Sistemas.

El Jefe de Contabilidad es responsable de que los registros contables reflejen la realidad financiera del Fondo, coordina las actividades del Asistente de Contabilidad, el Tesorero y el Cajero.

3.2.4.2. Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de Asociados es el máximo órgano de autoridad el FAVUIS y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se adopten de acuerdo con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. Se conforma con la reunión,

debidamente convocada de los asociados hábiles que constituyen el quórum legal para deliberar.

La Asamblea General tiene las siguientes funciones:

- a) Elegir sus propios dignatarios (presidente, vicepresidente y secretario) y designar la comisión revisora del acta de la sesión.
- b) Fijar las directrices generales del FAVUIS
- c) Analizar los informes de los órganos de dirección, administración y vigilancia.
- d) Considerar, aprobar, o improbar los estados financieros de fin de ejercicio, y el presupuesto anual para la vigencia.
- e) Destinar los excedentes del ejercicio anual, con sujeción a las normas legales y estatutarias.
- f) Aprobar planes, programas y proyectos de inversión presentados por la Junta Directiva cuya cuantía comprometa el veinte por ciento (20%) o más del patrimonio social del FAVUIS.
- g) Considerar y aprobar, o improbar, los planes de desarrollo del FAVUIS propuestos por la Junta Directiva.
- h) Elegir cada dos (2) años, en sesión ordinaria, a cinco (5) asociados hábiles como miembros principales de la Junta Directiva con sus suplentes numéricos, así: tres (3) miembros principales y sus suplentes numéricos, elegidos por el sistema de lista y dos (2) miembros principales y sus suplentes numéricos, de la lista que someta a su consideración la dirección de la Universidad Industrial de Santander.
- i) Remover a cualquier miembro de la Junta Directiva.

- j) Elegir, para períodos de un (1) año, la persona natural o jurídica que ejercerá la revisoría fiscal del FAVUIS, fijándole al mismo tiempo la cuantía de sus honorarios.
- k) Elegir el Comité de Control Social, designando tres (3) asociados hábiles y sus respectivos suplentes personales para un período de dos (2) años.
- l) Considerar, por solicitud de la Junta Directiva, la creación de seccionales, sucursales, agencias, oficinas o dependencias del FAVUIS en otros lugares del país.
- m) Reformar el estatuto de acuerdo con la Ley y las normas vigentes para este tipo de asociación.
- n) Conocer y resolver los recursos de apelación interpuestos por los asociados cuando se hayan agotado las instancias de conciliación.
- ñ) Decidir sobre fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación del FAVUIS, de acuerdo con las normas establecidas por la ley y en el estatuto.
- o) Las demás que le señalen las disposiciones legales y el estatuto.

La Asamblea de Delegados es sustitutiva de la Asamblea General de asociados, y está conformada por 21 representantes, asociados hábiles, elegidos directamente por los asociados, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 5.10 del Estatuto.

3.2.4.3. Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano de administración del FAVUIS, ejecutora de las decisiones de la Asamblea y responsable de la dirección general de las actividades de la entidad. Está compuesta por cinco (5) miembros, asociados hábiles, con sus suplentes numéricos, quienes los reemplazarán en sus faltas temporales o definitivas, elegidos en la Asamblea ordinaria, de la siguiente forma: tres (3) miembros principales con sus suplentes numéricos elegidos por el sistema de lista y dos (2) miembros principales con sus

suplentes numéricos, elegidos de la lista de candidatos que someta a su consideración la dirección de la Universidad Industrial de Santander.

La Junta Directiva elige de su seno al Presidente y al Vicepresidente de la misma.

La Junta Directiva del FAVUIS tiene las siguientes funciones:

- a) Expedir los reglamentos requeridos para la administración y funcionamiento de la entidad.
- b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la entidad y las decisiones de la Asamblea General.
- c) Resolver las solicitudes de ingreso y retiro de los asociados de acuerdo con las normas vigentes.
- d) Convocar a la Asamblea de Asociados o de Delegados.
- e) Nombrar al Gerente de la entidad para períodos de un (1) año y fijarle su remuneración.
- f) Crear los cargos administrativos que juzgue conveniente, fijar su remuneración y establecer las cuantías de las fianzas de manejo para aquellos funcionarios que lo requieran.
- g) Crear los comités asesores que estime necesarios para el correcto ejercicio de sus funciones de dirección y administración y reglamentar su funcionamiento. En la integración de estos comités la Junta Directiva tendrá en cuenta, preferencialmente, a delegados de anteriores asambleas.
- h) Estudiar, aprobar o negar las peticiones de los asociados de conformidad con el estatuto y reglamentos vigentes.

- i) Estudiar y presentar el presupuesto anual de rentas, gastos e inversiones que deberá aprobar la Asamblea anual ordinaria y aprobar los proyectos de acuerdo mensual de gastos que le presente el Gerente.

- j) Aprobar programas y planes de desarrollo del FAVUIS y presentarlos a consideración de la Asamblea General.

- K) Aprobar y ejecutar planes, programas y proyectos sin necesidad de autorización de la Asamblea cuando éstos no comprometan más del veinte por ciento (20%) del patrimonio social del FAVUIS.

- l) Estudiar y determinar la magnitud de las faltas en que hayan incurrido los asociados y aplicar las sanciones correspondientes, conforme lo establecen el estatuto y reglamentos vigentes.

- m) Conocer y resolver sobre los recursos interpuestos por los asociados sancionados.

- n) Asistir con derecho a voz, pero sin voto, a las sesiones de las Asambleas.

- ñ) Autorizar al Gerente para efectuar compras y celebrar contratos que por su cuantía excedan los cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, pero que sean inferiores al veinte (20) por ciento del patrimonio social del FAVUIS.

- o) Analizar y tomar decisiones respecto de los informes que reciba de los órganos de control y vigilancia de la entidad.

- p) Implementar y desarrollar las políticas generales y directrices que fije la Asamblea.

- q) Estudiar y aprobar los programas, proyectos y planes de inversión que sometan a su consideración los comités asesores o que se planteen en su seno.

r) Convocar a inscripción de candidatos para la revisoría fiscal con una antelación no inferior a quince (15) días calendario a la realización de la Asamblea anual ordinaria.

s) Las demás funciones que le asigne expresamente la Asamblea.

3.2.4.3.1. Asociados que han sido Presidentes de la Junta Directiva del FAVUIS a través del tiempo

Luis Francisco Solano Puyana	Julio 11 de 1966
Luis Enrique Aramburo Bolaños	Enero 30 de 1968
Luis A. Soto	Julio 25 de 1968
Daniel Castillo Pinilla	Febrero 18 de 1969
Alberto Santacruz Suárez	Febrero 12 de 1970
Oscar de Jesús Carvajal Pino	Agosto 18 de 1970
Jaime Luis Gutiérrez Giraldo	Marzo 22 de 1971
Carlos Omar Briceño Beltrán	Junio 3 de 1971
Edgar Rojas Arias	Julio 3 de 1971
Álvaro Quiroga Correa	Abril 4 de 1972
Jaime Salcedo Luna	Marzo 29 de 1973
Alfonso Aristizabal Ballesteros	Octubre 13 de 1975
Hernán Cáceres Rojas	Abril 22 de 1976
Jorge Cifuentes Vélez	Septiembre 1 de 1977
Rafael León Pardo	Abril 18 de 1979

Carlos Eduardo Torres Sánchez	Abril 14 de 1980
Luis Hernando Gonzáles Hernández	Abril 28 de 1982
Adalberto Vergara Henao	Abril 25 de 1984
German Oliveros Villamizar	Marzo 17 de 1989
Miguel Ángel Montero Dulcey	Septiembre 12 de 1992
Adalberto Vergara Henao	Marzo 21 de 1997
Luis Felipe Casas	Marzo 28 de 1998
Leonel Parra	Marzo 27 de 1999
Luis Hernando González Hernández	Octubre 16 de 1999
Emerita Oliveros Villamizar	Marzo 31 de 2001
Carlos Eduardo Torres Sánchez	Marzo 29 de 2004
Piedad Rincón Stella	Mayo de 2004

3.2.4.4. Gerencia

La persona que ejerza la Gerencia del FAVUIS es su representante legal y principal ejecutor de las decisiones adoptadas por la Asamblea y/o la Junta Directiva.

Son funciones de la persona que ejerza la Gerencia:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente al FAVUIS.

- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- c) Nombrar y remover a los empleados del FAVUIS a su cargo.
- d) Presentar, para aprobación de la Junta Directiva, los Estados Financieros del FAVUIS en forma mensual, el Proyecto de Gastos mensuales, el Flujo de Efectivo mensual, así como el presupuesto mensual ejecutado y su disponibilidad.
- e) Presentar a la Junta Directiva, a más tardar cuarenta y cinco (45) días antes de finalizar cada año, el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones para la siguiente vigencia.
- f) Presentar a la Junta Directiva al final de cada ejercicio el balance general, los estados financieros y un proyecto de distribución de excedentes, si los hubiere, para su posterior aprobación por parte de la Asamblea.
- g) Presentar a la Junta Directiva políticas, iniciativas y proyectos que procuren la consecución de los fines del FAVUIS.
- h) Estudiar y aprobar o improbar, con sujeción a las normas legales y estatutarias, aquellas solicitudes de crédito de los asociados que por su cuantía y/o modalidad le haya delegado expresamente la Junta Directiva.
- i) Solicitar autorización a la Junta Directiva para las compras y contratos mayores de cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, y dar cuenta a la Junta Directiva de todas las operaciones efectuadas, en su inmediata sesión posterior.
- j) Suscribir los cheques, títulos valores y demás documentos que expida o deba aceptar el FAVUIS de acuerdo con las atribuciones señaladas por la Junta Directiva y con la disponibilidad presupuestal.

k) Asistir con derecho a voz, pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea, Junta Directiva y comités asesores.

l) Cooperar en las gestiones que desarrollen los comités asesores de la Junta Directiva del FAVUIS.

m) Responder por el buen funcionamiento administrativo del FAVUIS y por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

n) Colaborar con las entidades que legalmente ejercen la inspección y vigilancia del FAVUIS y presentarles los informes a que haya lugar o que le sean expresamente solicitados.

ñ) Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo y con aquellas otras funciones que expresamente le asigne la Junta Directiva.

3.2.4.4.1. Gerentes que ha tenido el FAVUIS a través del tiempo

Hugo González Cárdena	Gerente provisional al crear el Fondo
Álvaro Rueda Gómez	1966 – 1967
Hernán Daniel Aceros	1967 – 1968
Saúl Meza Arenas	1968 – 1970
Florencio Hernández	1974 – 1976
Oscar de Jesús Carvajal Pino	1976 – 1977
Humberto Ramírez Quevedo	1977 – 1997
Moisés Eduardo Bautista	1997- 1999
Ángela Johana Camargo	1999 – Hasta el momento actual

3.2.4.5. Comités Asesores

Los comités asesores son creados por la Junta Directiva, de acuerdo a las necesidades del Fondo, para lograr un correcto ejercicio de las funciones de dirección y administración de la entidad.

Actualmente el FAVUIS cuenta con la asesoría de siete (7) comités: Comité de Vivienda, de Educación, de Recreación, de Finanzas, de Seguros, de Riesgo de liquidez y el comité de Control Social, este último nombrado por la Asamblea.

3.2.4.5.1. Funciones del Comité de Vivienda

A. Recomendar las políticas generales del FAVUIS que deba adoptar en cuanto a planes de vivienda y créditos cuyo objetivo sea la adquisición o mejora de vivienda, mecanismos de selección de beneficiarios en los diferentes proyectos de vivienda del FAVUIS.

B. Recomendar a la Junta Directiva la necesidad de adiciones o traslados en las partidas presupuestales de los préstamos de vivienda.

C. Actuar como entidad fiscalizadora de las diferentes actividades o trabajos que en este campo contrate el FAVUIS.

D. Dar el visto bueno a los documentos, planos y especificaciones para las obras que proyecte adelantar el FAVUIS.

E. Analizar propuestas y recomendar, en los casos en que la naturaleza de los trabajos así lo requieran, la contratación de personal asesor o ejecutor de los programas de vivienda y la compra de materiales y equipos.

F. Actuar como orientador de los planes de vivienda del FAVUIS.

G. Asesorar a los asociados en la adquisición de vivienda a particulares.

H. Las demás que le confiera la Junta Directiva.

3.2.4.5.2. Funciones del Comité de Educación

A. EN EL CAMPO DE LA INFORMACION Y DE LA DIVULGACION:

- a. Colaborar con el boletín informativo, para el cual el comité asignará un editor o comité editorial.

- b. Dirigir y coordinar toda clase de publicaciones de carácter educativo del FAVUIS.

- c. Velar por el cumplimiento de la norma legal relacionada con el mínimo de horas de educación cooperativa, que deben acreditar los asociados que desempeñen cargos directivos en el FAVUIS.

B. EN EL CAMPO DE LA FORMACION Y DE LA CAPACITACION:

- a. Programar, diseñar y evaluar los cursos de formación y capacitación para los asociados, familiares y directivos del FAVUIS.

- b. Promover la creación de grupos microempresariales entre los asociados y familiares.

GENERALES:

- a. Determinar las multas y sanciones a que se hagan acreedores los asociados que incumplan (ellos y/o sus familiares) los programas para los cuales se hayan inscrito.

- b. Establecer los estímulos y las certificaciones correspondientes a las actividades realizadas, cuando éstas lo ameriten.

- c. El Comité individualmente y por cada actividad desarrollada deberá preparar una planilla que discrimine: actividad cumplida, lugar de realización, tema desarrollado, personal docente, intensidad horaria del programa, asociados participantes y otros beneficiarios y presupuesto del programa, indicando por separado el costo de los recursos físicos y humanos.

d. El Comité deberá designar una persona responsable del desarrollo de cada programa o actividad que se organice.

3.2.4.5.3. Funciones del Comité de Recreación

A. Organizar actividades para el desarrollo físico y mental de los asociados, sus familiares y para la protección del medio ambiente.

B. Programar actividades culturales, recreativas, artísticas, deportivas y sociales que promuevan la educación y la integración de los asociados y de sus familiares.

C. Programar planes vacacionales para el asociado y su familia.

D. Resaltar fechas especiales.

3.2.4.5.4. Funciones del Comité de Finanzas

A. Definir las pautas para la elaboración del presupuesto anual de acuerdo con las políticas y normas establecidas por la Asamblea y la Junta Directiva.

B. Analizar y presentar el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos.

C. Estudiar y analizar los estados financieros mensuales del FAVUIS, haciendo las observaciones pertinentes a la Junta Directiva.

D. Evaluar mensualmente el estado de ejecución presupuestal y recomendar los egresos correspondientes al mes siguiente al evaluado y proponer a la Junta Directiva los traslados y adiciones necesarias.

E. Estudiar las modificaciones a los planes de crédito y servicios establecidos por el FAVUIS y hacer las recomendaciones respectivas a la Junta Directiva.

F. Proponer a la Junta Directiva políticas y planes de estímulos al ahorro y captación de recursos entre los asociados.

G. Analizar y recomendar para su aprobación los préstamos que por reglamento correspondan a la Junta Directiva.

H. Estudiar en primera instancia los préstamos que se soliciten en condiciones no reglamentadas y recomendar las soluciones a la Junta Directiva.

I. Estudiar las alternativas de financiamiento a los planes de vivienda y programas específicos, hacer las recomendaciones a la Junta Directiva y analizar la liquidación de cada programa para someterla a consideración de la Junta Directiva.

3.2.4.5.5. Funciones del Comité de Seguros

A. Analizar y recomendar a la Junta Directiva las diferentes propuestas que presenten las aseguradoras con respecto a las pólizas de vida, accidentes, automóviles, seguro de deudas, etc.

B. Recomendar a la Junta Directiva el corredor de seguros que, de acuerdo al estudio realizado, pueda prestar un mejor servicio de asesoría y gestionar a través de las pólizas mejores beneficios para los asociados y el FAVUIS.

C. Asesorar a los asociados cuando se presenten conflictos entre ellos y las Compañías Aseguradoras.

D. Velar por el estricto cumplimiento de los beneficios ofrecidos por las Aseguradoras.

E. En asocio con las Compañías de Seguros, capacitar a los asociados en el buen uso y en el conocimiento de los servicios y beneficios que ofrecen las diferentes pólizas de seguros contratadas a través del Fondo.

3.2.4.5.6. Funciones del Comité de Riesgo de Liquidez

A. Establecer los procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión y administración de riesgos, velar por la capacitación del personal del Fondo en lo referente

a este tema y propender por el establecimiento de los sistemas de información necesarios.

B. Asesorar a la Junta Directiva en la definición de los límites de exposición por tipo de riesgo, plazos, montos, monedas e instrumentos y velar por su cumplimiento.

C. Proveer a la Junta Directiva del FAVUIS de los estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias y recomendar estrategias sobre la estructura del balance, en lo referente a plazos, montos, monedas, tipos de instrumentos y mecanismos de cobertura.

D. Presenta a la Junta Directiva su recomendación sobre tasas de interés en los negocios activos y pasivos, con base en estudios y análisis debidamente justificados y documentados legal y técnicamente.

3.2.4.5.7. Funciones del Comité de Control Social

A. Vigilar que los actos y decisiones de la Junta Directiva se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y a las directrices que le fije la Asamblea.

B. Informar a la Gerencia, a la Revisoría Fiscal, a la Junta Directiva, a la Asamblea y a la Superintendencia de la Economía Solidaria, según sea el caso, sobre las irregularidades que detecte en el funcionamiento del FAVUIS y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deban adoptarse.

C. Vigilar que se cumplan los procedimientos previstos en los estatutos para el trámite y aplicación de sanciones a los asociados.

D. Vigilar el proceso de inscripción de candidatos a la Revisoría Fiscal y presentar a la Asamblea una preselección de candidatos que cumplan los requisitos exigidos.

E. Presentar informe anual a la Asamblea Ordinaria sobre las actividades desarrolladas en el período.

F. El Comité de Control Social nombrará de su seno un Presidente con su suplente y un Secretario. El Secretario llevará el libro de actas en donde se consignen los temas tratados y las decisiones adoptadas.

G. El Comité de Control Social debe reunirse, por lo menos, una vez al mes.

H. El Comité de Control Social designará cada dos meses, de manera rotatoria, a uno de sus miembros para asistir a las sesiones de Junta Directiva. El miembro designado participará con voz pero sin voto en las deliberaciones de la Junta.

3.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

FAVUIS ofrece un amplio portafolio de servicios para sus asociados, desde cómodos planes de crédito hasta rentables programas de ahorro.

Los servicios que ofrece el Fondo están clasificados dentro de tres grupos: programas de crédito, programas de ahorro voluntario y otros servicios los cuales se presentan a continuación:

PROGRAMAS DE CRÉDITO

Préstamo de vivienda

Préstamo de vivienda de interés social

Cupo de consumo

Cupo rotativo

Préstamo de efectivo

Préstamo de calamidad doméstica

Préstamo PAP (Plan de ahorro programado)

Servicio de cooperativas

PROGRAMA DE AHORRO VOLUNTARIO

Cuentas de ahorro

Plan de Ahorro programado (PAP)

Títulos de depósito a termino CDATS

Rentahorro

OTROS SERVICIOS

Seguros

Convenios

Los conceptos generales y la descripción de cada uno de los productos del portafolio de servicios se pueden encontrar en el **Anexo B**.

4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural constituye el primer paso dentro del método de los escenarios, el cual se desea desarrollar sobre el FAVUIS. Su objetivo es poner de relieve la “estructura” de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado, ofreciendo la posibilidad de describirlo mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, permitiendo estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales.

El análisis estructural tiene origen en Francia por el profesor Wanty, quien trabajaba para la filial Belga del grupo Metra Internacional y fue profesor en la Universidad de París Dauphine en los años 1969 y 1970. A partir de este momento, el análisis estructural ha sido impulsado especialmente por los profesores R. Saint-Paul y P.F.Tenière-Buchot en los años setenta. Desde mediados de los ochenta, el análisis estructural ha tenido un número creciente de aplicaciones en diferentes campos empresariales, políticos y sociales.

Existen dos formas de aplicación del análisis estructural. La primera consiste en la utilización en la *forma de decisiones* la cual se refiere a la investigación e identificación de las variables y actores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados. La segunda se refiere a la utilización del método en el *proceso prospectivo* que hace referencia a la investigación de las variables clave sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro; mediante la aplicación del método MICMAC (Matriz de impactos cruzados) donde la importancia de una variable se mide no tanto por sus relaciones directas sino por las indirectas.⁶

Para el análisis a llevar a cabo en el presente proyecto, se realizó la aplicación del análisis estructural en su segunda forma, es decir, en el proceso prospectivo, el cual consta de las siguientes etapas:

⁶ GODET, Op.cit., p.74

- Identificación de las variables que componen o que hacen parte del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander “FAVUIS”.
- Determinación de las relaciones entre las variables en la matriz del análisis estructural.
- Aplicación del método MICMAC, para la identificación de las variables clave que integran el sistema.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

La primera acción a desarrollar en la realización del análisis estructural es identificar cuales son las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, mediante la elaboración inicial de un listado en el cual se incluyen todos los factores que se consideren de importancia para el estudio.

A partir de este listado inicial, se agregan o suprimen algunos datos mediante un análisis colectivo que determine cuales deben ser las variables significativas a incluir en el método MICMAC, agrupando estas en internas y externas para diferenciar cuales son las que caracterizan el sistema objeto de estudio y cuales constituyen su contexto. El listado final debe ser claramente definido, con el fin de determinar de manera coherente y verídica las relaciones existentes entre las variables, por lo cual el proceso debe ser realizado bajo el juicio de expertos en el tema que definan claramente todos los factores o aspectos que definen el sistema.

Para la realización de éste trabajo, se contó con la colaboración de dos personas, quienes se considera tienen el conocimiento y propiedad en el tema; quienes junto con la autora del proyecto conformaron el grupo de expertos para trabajar en el análisis estructural. A continuación se detallan las personas en cuestión:

Tabla 1. Grupo de expertos Análisis Estructural

NOMBRE	RELACION CON EL PROYECTO
Piedad Stella Rincón	Presidenta de la Junta Directiva del FAVUIS 2004-2006
Ángela Johana Camargo	Gerente del FAVUIS
Sandra Carolina Prada	Autora del proyecto

La identificación de variables para el Fondo de Empleados de la UIS, “FAVUIS” se basó en su primera etapa de las apreciaciones y del conocimiento que tiene del Fondo la autora del proyecto. Inicialmente se realizó una presentación exhaustiva de posibles variables internas y externas detectadas en un primer análisis global, que se consideraron suficientes para ser analizadas por los expertos, ésta constaba de un listado de 67 variables (Anexo C). Posteriormente estas variables fueron estudiadas por los expertos (Tabla 1) para determinar cuáles podrían ser más influyentes en el Fondo y deberían considerarse más detenidamente para incluirlas en el estudio, de allí salió un listado preliminar más concreto. Finalmente éste listado fue sometido a una depuración final donde se determinaron las variables significativas a incluir en el método MICMAC, igualmente se procedió a realizar la definición de las mismas y categorización según su contexto.

A continuación se presentan las variables definitivas para el estudio en el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, las cuales fueron clasificadas en variables internas, aquellas que caracterizan el subsistema objeto de estudio y en variables externas, las que constituyen su contexto o entorno. Además, estas a su vez se presentan clasificadas según la característica a la que hagan referencia.

VARIABLES INTERNAS

➤ Generales

1. **Objetivos de funcionamiento:** Objetivos primordiales por los cuales fue creado el Fondo y por los que trabaja en cumplir día a día.

- **De gestión y administración**
2. **Estatutos del Fondo:** Marco normativo del Fondo que regula sus actividades, las relaciones del asociado con la entidad, establece sus órganos de dirección y administración, dentro del marco legal que regula las entidades de este tipo.

3. **Canales de comunicación:** Se refiere a todos aquellos medios que utiliza el Fondo para mantener informados a los asociados como boletines, carteles, charlas, sistemas de información, Web, correo electrónico, etc.

4. **Procesos de planeación:** Consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que contribuirán a la consecución de estos.

5. **Clima organizacional:** Ambiente de trabajo generado por los valores, políticas y creencias al interior de la empresa.

6. **Procesos de control y evaluación:** Mecanismos de control o supervisión del Fondo para garantizar el cumplimiento de las actividades planeadas en los procesos tanto productivos como administrativos, y a los mecanismos usados para medir y evaluar el resultado de estas actividades.

7. **Estructura organizacional:** Funciones y relaciones del Fondo y cada una unidades que lo conforman y de las comunicaciones y formas de coordinación entre ellas. Roles asociados a cada uno de los cargos del Fondo

8. **Proceso de retroalimentación y mejoramiento:** Existencia de mecanismos (equipos de trabajo, sistemas de sugerencias, etc.) que permitan el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes actividades o proyectos realizados dentro del Fondo, para

tomar decisiones ágiles y oportunas encaminadas al mejoramiento de los procesos administrativos y de servicios de la empresa.

9. **Administración del Recurso humano:** Involucra los diferentes procesos establecidos por el Fondo para la selección, contratación, inducción, desarrollo, seguimiento y evaluación del personal vinculado a la entidad.
10. **Comités asesores:** Grupos de trabajo que asesoran al Fondo en los diferentes campos de su actividad (vivienda, educación, recreación, finanzas, seguros, riesgo de liquidez, control social), aportando ideas y posibles soluciones a las situaciones que se presenten. Las decisiones finales son de competencia de la Junta Directiva.

➤ **Sociales**

11. **Participación de los asociados:** Se refiere al grado o nivel de apoyo y compromiso de los asociados del Fondo en las diferentes actividades y servicios que ofrece la entidad y a su interés en participar activamente en sus organismos de dirección y administración.

➤ **Producción**

12. **Programas de construcción:** Son todos aquellos proyectos de construcción de vivienda desarrollados por el Fondo directamente o en asocio con otras entidades, buscando cubrir la demanda de vivienda de los asociados.
13. **Portafolio de servicios:** Incluye los diferentes servicios que ofrece el Fondo a sus asociados buscando satisfacer sus expectativas y necesidades.
14. **Desarrollo y/o adaptación de tecnología:** Capacidad del Fondo para innovar en sus procesos y en la prestación de servicios, como también para introducir y adaptar nuevas tecnologías dentro de la entidad.

15. **Gestión de servicios:** Involucra las actividades de planeación, programación, control y mejoramiento de los procesos, en la prestación de los servicios, mediante la coordinación y organización de los recursos necesarios para tal fin.

➤ **Financieras**

16. **Capacidad de endeudamiento:** Mide la capacidad financiera de la entidad para adquirir crédito y poder responder frente a ellos.

17. **Activos:** Monto y composición de los activos del Fondo, su calidad y tendencias de crecimiento.

➤ **Recursos humanos**

18. **Capacitación:** Se refiere a la formación continua recibida por los empleados y directivos con el fin de mejorar la eficiencia en sus operaciones y generar ideas que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos.

19. **Motivación:** Actividades y programas desarrolladas por el Fondo para incentivar a sus trabajadores y lograr mayor compromiso y mejor calidad en la prestación de los servicios.

➤ **Calidad**

20. **Dirección participativa:** Generar una filosofía de calidad en el Fondo que motive a los trabajadores a participar en la generación de procedimientos con calidad, de igual forma, requiere incluir la voz del asociado para captar sus necesidades y encontrar la mejor forma de resolverlas.

21. **Calidad del servicio:** Se refiere a la forma en que se presta el servicio buscando que cumpla con todos los estándares que garanticen la satisfacción de sus asociados.

➤ **Mercado**

22. **Estrategia de mercados:** Planeación de estrategias para penetrar nuevos mercados y aumentar la cuota del mercado actual.

VARIBLES DEL ENTORNO

➤ **Económicas**

23. **Inflación:** Incremento general del nivel de precios que produce una disminución del poder adquisitivo del dinero, producida entre otras razones por el incremento excesivo de la moneda en circulación.
24. **Tasas de interés (D.T.F.):** Tasa promedio de colocación del dinero en el mercado por parte de las entidades financieras.
25. **Política tributaria:** Conjunto de medidas y/o actuaciones tomadas por el Gobierno o entidades con capacidad regulatoria en la materia con la finalidad de influir en el nivel de precios, en la producción, en la inversión y en el empleo.
26. **Inversión social:** Se refiere a todos los esfuerzos, recursos y trabajo asignados por parte del gobierno y sectores industriales y empresariales, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones y comunidades.

➤ **Tecnológicas**

27. **Investigación y desarrollo:** Relacionada con todos los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos novedosos en cuanto a los productos y servicios, que se están desarrollando e implementando en el ámbito mundial.

➤ **Mercado**

28. **Competencia:** Abarca el nivel de competencia; existencia de empresas en el ámbito regional y nacional en el sector financiero y el sector solidario a los que también pueden acceder los asociados.

29. **Alianzas empresariales:** Existencia de uniones permanentes o temporales entre el Fondo y otras entidades del sector u otros sectores.

30. **Tamaño del mercado:** Se refiere al volumen o porcentaje de clientes actuales y potenciales.

31. **Variedad de servicios:** Conformación del portafolio de servicios y sus variantes ofrecidos por diferentes entidades del sector.

➤ **Generales**

32. **Subvención patronal:** Aporte patronal otorgado por la Universidad Industrial de Santander, FAVUIS y CAPRUIS a cada uno de sus servidores afiliados al Fondo.

33. **Imagen de la empresa:** Percepción del FAVUIS por los diferentes actores de su entorno (asociados, bancos, entidades financieras, entidades del sector solidario, proveedores, competencia, entes gubernamentales y demás instituciones).

➤ **Políticas**

34. **Marco legal y normativo:** Todas aquellas normas o leyes (incluyendo incentivos tributarios o exención de impuestos), de un país o región, que afectan en mayor o menor grado la estabilidad, permanencia y desarrollo de la entidad.

4.2. LOCALIZACIÓN DE LAS RELACIONES EN LA MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Las variables identificadas y definidas en el paso anterior, son organizadas para configurar la matriz de análisis estructural con el fin de interrelacionarlas, pues estas no son independientes sino que están relacionadas en un sistema. A continuación se presenta la forma en que se debe estructurar la matriz (Figura 2).

El llenado de la matriz en cada una de las zonas señaladas es de la siguiente manera:

- Zona I: Acción de las variables internas sobre ellas mismas.
- Zona II: Acción de las variables internas sobre las externas.
- Zona III: Acción de las variables externas sobre las internas.
- Zona IV: Acción de las variables externas sobre ellas mismas.

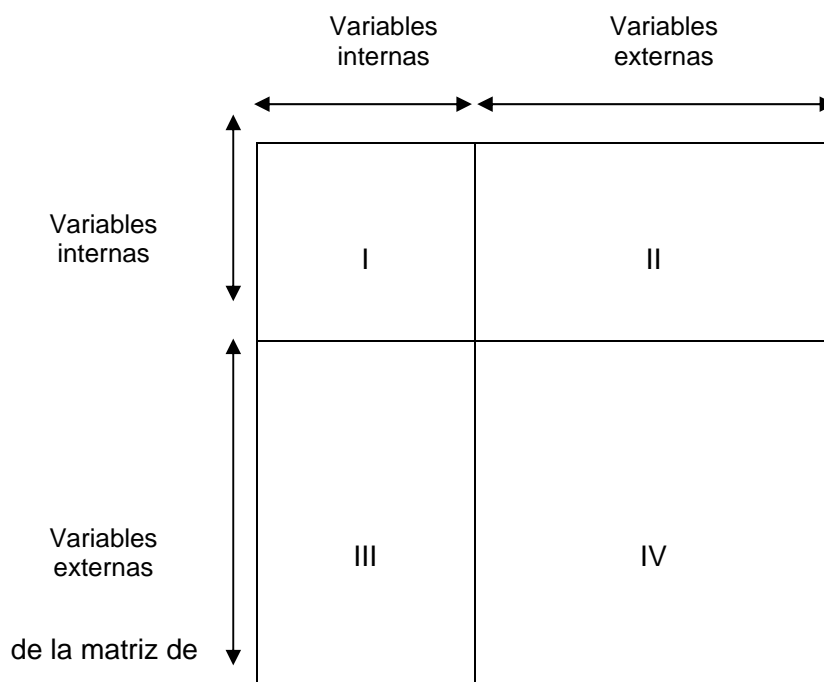


Figura 2. Estructura análisis estructural.

Esta primera matriz representa las relaciones directas entre las variables y se designará como **MDI**, en la cual la acción que posea una variable sobre la otra deberá ser evaluada con el fin de definir claramente cual variable es la que realmente influye directamente sobre otra, distinguiendo la intensidad de estas influencias entre fuertes, medianas, débiles y potenciales. Para realizar el llenado de esta matriz debe tenerse en cuenta:

- La variable i es la que ejerce una acción sobre la variable j o la relación es más bien de j hacia i .
- La variable i ejerce una acción sobre j , o existe colinealidad, es decir, que una tercera variable K actúa sobre i y j .
- La relación entre i y j es directa, o se realiza a través de otra variable X .

A partir de esto, se definen los tipos de relaciones que se pueden presentar entre las variables, teniendo en cuenta la influencia que ejercen unas sobre otras:

- **Relación por Influencia Directa:** Esta relación se presenta cuando la variable *i* ejerce una influencia directa sobre la variable *j*, es decir que cualquier cambio de *i* altera o modifica a *j*. Este tipo de influencia está asociado al corto plazo.
- **Relación por Influencia Indirecta:** Esta relación se presenta cuando la variable *i* ejerce una influencia indirecta sobre la variable *j*, es decir, que se realiza a través de otra variable *X*. Esta asociada a un horizonte de tiempo de mediano plazo.
- **Relación por Influencia Potencial:** Esta relación se presenta cuando la variable *i* actualmente no está ejerciendo una acción sobre la variable *j*, pero se considera que en un futuro se deberá presentar esta influencia. Además, este tipo de relación se presenta en el largo plazo.

Paralelamente al llenado de la matriz, se debe tener en cuenta la tasa de cumplimiento, que hace referencia a la cantidad de relaciones directas que existe dentro de un cuadrante el cual según Godet debe situarse entre 15% y 25% de acuerdo a su dimensión. Cuando se presentan tasas superiores (30% a 35%), se puede decir que hay relaciones inducidas que fueron consideradas de manera incorrecta como directas. Como ejemplo de densidades normales se presenta la siguiente gráfica (Figura 3).

Estos porcentajes para cada cuadrante se calculan mediante la relación:

$$\text{Tasa de Cumplimiento} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ total de relaciones directas}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de relaciones en la matriz}}$$

	Sobre variables internas	Sobre variables externas
Influencia de Variables internas	20%	10%
Variables externas	15%	25%

Figura 3. Porcentajes de cumplimiento de la matriz

Para continuar con el estudio, se programó una reunión con el grupo de expertos (Tabla 1), en la cual se trabajó en el llenado de la matriz ...véase tabla 2..., el cual fue un trabajo arduo y complejo debido a la gran cantidad de variables, representando el análisis de aproximadamente 1156 relaciones entre ellas.

A continuación se presenta la matriz de Análisis estructural de influencia directa para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander (FAVUIS), en la cual cada elemento a_{ij} , donde i representa las filas y j las columnas de la matriz; puede tomar diferentes valores:

$a_{ij} : 0$ cuando no existe ninguna incidencia directa entre las variables.

$a_{ij} : 1$ cuando la relación de A sobre B es directa pero es muy débil.

$a_{ij} : 2$ cuando la relación de A sobre B es directa pero su intensidad es media.

$a_{ij} : 3$ cuando la relación de A sobre B es directa y su relación posee una fuerte intensidad.

$a_{ij} : P$ cuando la relación de A sobre B es directa y Potencial.

Tabla 2. Matriz de Análisis Estructural (MDI)

	MATRIZ DE ANALISIS ESTRUCTURAL DEL FAVUIS (MDI)																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1 Objetiv funcionam	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0
2 Estatutos Fondo	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P		0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	3	0	
3 Canales comuni	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
4 Pro planeación	0	0	3	0	0	3	0	2	0	2	2	P	3	3	0	3	2	0	0	2	0	3		0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0
5 Clima organizaciona	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
6 Pr control y evaluac	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Estructura organizac	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
8 Pr retroalim y mejora	0	0	2	3	0	3	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	0	1	2	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
9 Adm personal	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
10 Comités asesores	0	0	2	3	0	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2	2		0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	
11 Participación socios	0	0	1	2	2	0	0	2	0	2	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	
12 Prog construcción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2		0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	
13 Portafolio servicios	0	0	2	2	0	2	0	2	0	0	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3	0	
14 Des y/o adao tec	0	0	3	2	0	2	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	1	0	3	2		0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	
15 Gestión servicios	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 Capacidad endeud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
17 Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 Capacitación	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
19 Motivación	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
20 Dirección participat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
21 Calidad servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	3	0	
22 Estrategia mercado	P	P	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0		
23 Inflación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 D.T.F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	P	0	0	0	0	0	0		2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
25 Política tributaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	P	0	0	P	0	0	0	0	0	0		0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	
26 Inversión social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 Investig y desarrollo	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	P	0	0	0	0		0	0	0	0	0	P	P	0	P	0	0	0	
28 Competencia	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3		0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	
29 Alianzas empresar	0	0	0	2	0	0	P	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2		0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0	
30 Tamaño mercado	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0	
31 Variedad servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	P	0	0	0	0	0	0	2	2		0	0	0	0	0	P	P	2	0	0	0		
32 Subvención patron	2	3	0	3	2	0	0	0	0	0	3	P	3	0	0	P	P	0	2	0	0	P		0	0	0	0	0	P	P	0	0	0	3	0	
33 Imagen empresa	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2		0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	0	
34 Marco legal y norm	2	3	0	2	P	0	P	0	P	P	P	P	2	P	0	P	P	P	0	0	P	2		2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	0	0	

Las características de la matriz MDI del FAVUIS se presentan a continuación:

Tabla 3. Características de MDI del FAVUIS

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la Matriz	34 x 34
Número de ceros	929
Número de unos	18
Número de dos	151
Número de tres	58
Total	227

A partir de los resultados de la Tabla 3, se puede determinar que existen 18 relaciones directas de influencia débil entre las variables, 151 relaciones de influencia media y 58 de influencia fuerte.

Para esta matriz también se pueden determinar las tasas de cumplimiento de cada uno de los cuadrantes, para determinar que no existan relaciones inducidas que agregarían error al estudio:

Tabla 4. Tasas de cumplimiento MDI del FAVUIS

ZONA	INFLUENCIA DE	Nº DE RELACIONES DIRECTAS	Nº TOTAL DE RELACIONES	TASA DE CUMPLIMIENTO
I	Internas sobre Internas	121	484	25,00%
II	Internas sobre Externas	33	264	12,50%
III	Externas sobre Internas	41	264	15,53%
IV	Externas sobre Externas	32	144	22,22%
TOTAL		227	1156	19,63%

La tabla anterior muestra que las tasas de cumplimiento en cada una de las zonas de la matriz de análisis estructural MDI del FAVUIS se encuentran dentro de los rangos establecidos y próximos a los normales, lo que permite corroborar la inexistencia de relaciones inducidas y la confiabilidad de la matriz.

La tabla 4 también indica que en la Zona I existen 121 relaciones de influencia directa entre las variables, en la Zona II hay 33, en la Zona III 41 y en la Zona IV existen 32 relaciones directas. Estas cifras muestran que las tasas de cumplimiento más elevadas son las de las zonas I y IV, lo que puede considerarse normal ya que es la influencia de un tipo de variables sobre ellas mismas.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE LA RELACION ENTRE LAS VARIABLES DE ACUERDO AL TIPO DE INFLUENCIA

A partir de las variables establecidas, se procede a reducir el sistema identificando las principales variables, las cuales son estudiadas de manera prioritaria.

En esta parte del análisis estructural, se implementa el método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación), el cual es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, que trata de precisar las variables claves independientes (motrices) y dependientes, empleando dos tipos de clasificaciones: clasificación directa y clasificación indirecta. Esta clasificación está dada por la influencia que ejercen unas variables con respecto a otras, y permite revelar las variables ocultas que algunas veces ejercen una fuerte influencia sobre el problema estudiado; ya que además de las relaciones directas, también existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencia y bucles de reacción (retroalimentación).

Para la implementación de este método se utilizó el Software MICMAC 6.1.1 – 2003/2004 desarrollado originalmente en 1989 por Michel Godet y Francois Bourse. Esta nueva versión del programa ha sido desarrollada por el Instituto Francés de Innovación Informática para las empresas 3IE, bajo la supervisión de los creadores de la Prospectiva Estratégica y el Laboratorio de Investigación Organizacional. Mediante el método MIC

MAC, se estudia la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción, permitiendo jerarquizar las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia.

La motricidad de cada variable se obtiene de la suma del número de veces donde la variable *i* ejerce una acción sobre el sistema (filas de la matriz de análisis estructural), y la dependencia se calcula a partir de la suma del número de veces que el sistema ejerce influencia sobre la variable *j* (columnas de la matriz de análisis estructural). La motricidad y la dependencia de cada variable son indicadores de la fuerza o la subordinación que pueden tener cada una de las variables con respecto al sistema.

4.3.1. Relaciones por Influencia Directa entre las variables

La influencia directa se presenta cuando cualquier cambio en una variable, modifica el comportamiento de otra. Estas relaciones se presentaron en la matriz de análisis estructural de Relaciones Directas MDI del FAVUIS (Tabla 2). A partir de ellas, se puede determinar la motricidad y dependencia de las variables con la sumatoria de las filas y las columnas de la matriz:

Tabla 5. Sumatoria por filas y columnas de la MDI del FAVUIS

N°	VARIABLE	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
1	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	20	4
2	ESTATUTOS DEL FONDO	15	9
3	CANALES DE COMUNICACION	17	15
4	PROCESOS DE PLANEACION	34	38
5	CLIMA ORGANIZACIONAL	10	20
6	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	12	18
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	3
8	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	23	17
9	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	14	0
10	COMITES ASESORES	29	15

N°	VARIABLE	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
11	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	18	36
12	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	12	13
13	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22	39
14	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	28	19
15	GESTION DE SERVICIOS	9	10
16	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	8	7
17	ACTIVOS	6	4
18	CAPACITACION	10	13
19	MOTIVACION	10	12
20	DIRECCION PARTICIPATIVA	12	3
21	CALIDAD DEL SERVICIO	12	37
22	ESTRATEGIA DE MERCADO	13	25
23	INFLACION	3	4
24	TASAS DE INTERES D.T.F	9	7
25	POLITICA TRIBUTARIA	7	2
26	INVERSION SOCIAL	0	2
27	INVESTIGACION Y DESARROLLO	7	0
28	COMPETENCIA	21	16
29	ALIANZAS EMPRESARIALES	19	28
30	TAMAÑO DEL MERCADO	16	18
31	VARIEDAD DE SERVICIOS	6	9
32	SUBVENCION PATRONAL	21	3
33	IMAGEN DE LA EMPRESA	15	45
34	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	30	3
	Totales	494	494

Tabla 6. Variables del FAVUIS por orden de Motricidad

	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
1	PROCESOS DE PLANEACION	34	6,88
2	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	30	6,07
3	COMITES ASESORES	29	5,87
4	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	28	5,66
5	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	23	4,65
6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22	4,45
7	COMPETENCIA	21	4,25
8	SUBVENCION PATRONAL	21	4,25
9	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	20	4,04
10	ALIANZAS EMPRESARIALES	19	3,84
11	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	18	3,64
12	CANALES DE COMUNICACION	17	3,44
13	TAMAÑO DEL MERCADO	16	3,23
14	ESTATUTOS DEL FONDO	15	3,03
15	IMAGEN DE LA EMPRESA	15	3,03
16	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	14	2,83
17	ESTRATEGIA DE MERCADO	13	2,63
18	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	12	2,42
19	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	12	2,42
20	DIRECCION PARTICIPATIVA	12	2,42
21	CALIDAD DEL SERVICIO	12	2,42
22	CLIMA ORGANIZACIONAL	10	2,02
23	CAPACITACION	10	2,02
24	MOTIVACION	10	2,02
25	GESTION DE SERVICIOS	9	1,82
26	TASAS DE INTERES D.T.F	9	1,82
27	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	8	1,61
28	POLITICA TRIBUTARIA	7	1,41

	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
29	INVESTIGACION Y DESARROLLO	7	1,41
30	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	1,21
31	ACTIVOS	6	1,21
32	VARIEDAD DE SERVICIOS	6	1,21
33	INFLACION	3	0,60
34	INVERSION SOCIAL	0	0
	Total	494	100%

Tabla 7. Variables del FAVUIS por orden de Dependencia

	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
1	IMAGEN DE LA EMPRESA	45	9,10
2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	39	7,89
3	PROCESOS DE PLANEACION	38	7,69
4	CALIDAD DEL SERVICIO	37	7,48
5	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	36	7,28
6	ALIANZAS EMPRESARIALES	28	5,66
7	ESTRATEGIA DE MERCADO	25	5,06
8	CLIMA ORGANIZACIONAL	20	4,04
9	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	19	3,84
10	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	18	3,64
11	TAMAÑO DEL MERCADO	18	3,64
12	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	17	3,44
13	COMPETENCIA	16	3,23
14	CANALES DE COMUNICACION	15	3,03
15	COMITES ASESORES	15	3,03
16	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	13	2,63
17	CAPACITACION	13	2,63

	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
18	MOTIVACION	12	2,42
19	GESTION DE SERVICIOS	10	2,02
20	ESTATUTOS DEL FONDO	9	1,82
21	VARIEDAD DE SERVICIOS	9	1,82
22	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	7	1,41
23	TASAS DE INTERES D.T.F	7	1,41
24	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	4	0,80
25	ACTIVOS	4	0,80
26	INFLACION	4	0,80
27	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3	0,60
28	DIRECCION PARTICIPATIVA	3	0,60
29	SUBVENCION PATRONAL	3	0,60
30	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	3	0,60
31	POLITICA TRIBUTARIA	2	0,40
32	INVERSION SOCIAL	2	0,40
33	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	0	0
34	INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0
	Total	494	100%

De acuerdo a las tablas anteriores (tablas 6 y 7) se puede observar el comportamiento de algunas variables, sin embargo para obtener un panorama más completo de las relaciones entre las variables del sistema que permitan realizar un análisis más detallado es necesario estudiar las relaciones indirectas y potenciales que también existen entre las variables.

La variable *PROCESOS DE PLANEACIÓN* es quien encabeza la lista según el índice de motricidad, pero también es una de las variables más dependientes, indicando de esta manera que así como su evolución condiciona más el sistema, es también la más sensible a la evolución de este sistema.

Las variables *DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA, PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y ALIANZAS EMPRESARIALES* se encuentran entre las primeras de la lista por orden de motricidad y por orden de dependencia, lo cual significa que son entre las más influyentes y a su vez las más dependientes del sistema.

De la misma forma se puede observar que las variables *POLÍTICA TRIBUTARIA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ACTIVOS, INFLACIÓN E INVERSIÓN SOCIAL* se encuentran ocupando lugares de poca motricidad y poca dependencia, caracterizándose por ser autónomas, es decir que son poco influyentes sobre el sistema, y cualquier cambio en él no influye sobre ellas.

Después de determinar la jerarquización por orden de motricidad y dependencia de las variables⁷, éstas se ubican en el plano de Motricidad – Dependencia (directa, indirecta o potencial) que plantea Godet⁸ para visualizar mejor su comportamiento. Este plano se representa de la siguiente manera y está dividido en 5 sectores:

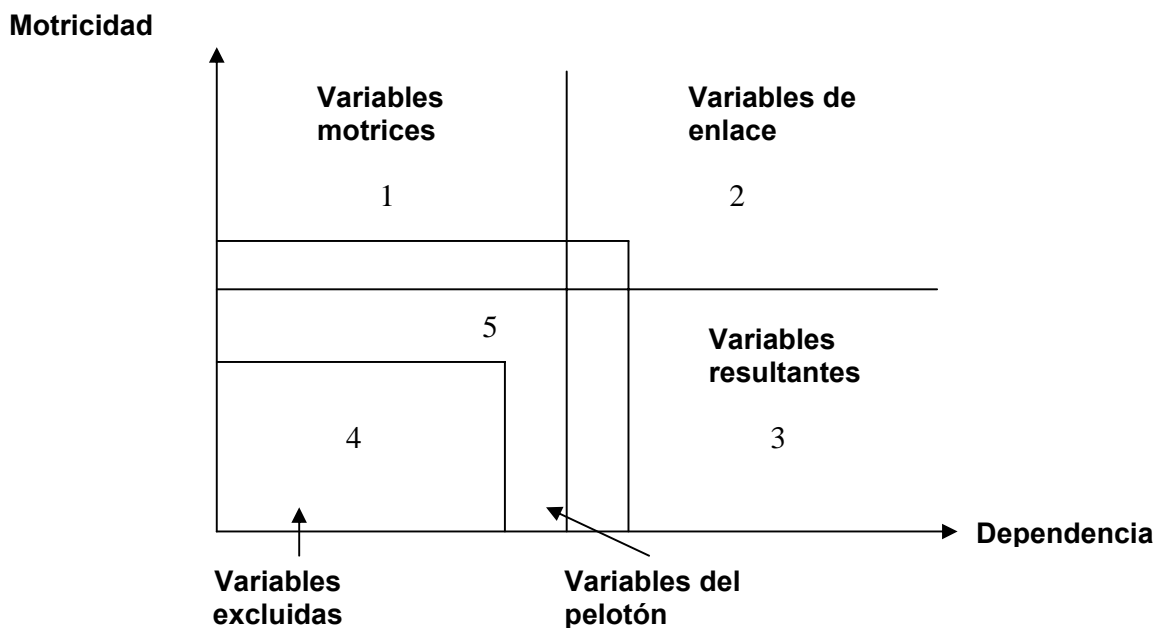


Figura 4. Clasificación de las variables

⁷Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema.

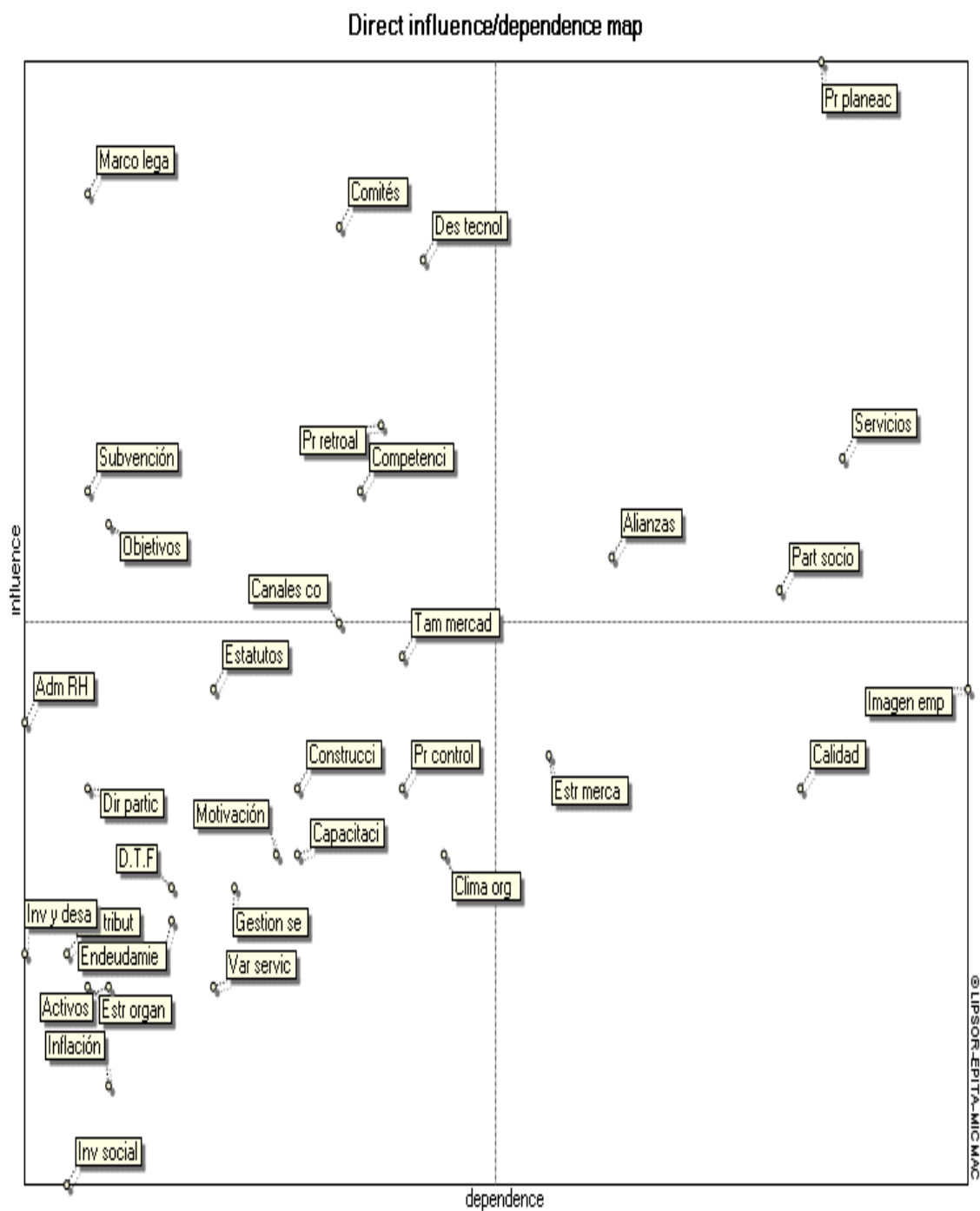
⁸ GODET, Op. Cit, Pág. 90.

- Sector 1 (**Variables motrices**): Variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el sistema.
- Sector 2 (**Variables de enlace**): Variables a la vez muy motrices y muy dependientes. Son inestables por naturaleza. Cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y se devolverá a ellas mismas. Las variables de enlace son a priori variables clave retos del sistema debido a su carácter inestable.
- Sector 3 (**Variables resultantes**): Variables poco motrices y muy dependientes. Su evolución se explica por las variables de los sectores 1 y 2.
- Sector 4 (**Variables excluidas**): Variables poco motrices y poco dependientes. Constituyen tendencias fuertes o autónomas; pueden ser excluidas del análisis.
- Sector 5 (**Variables del pelotón**): Variables medianamente motrices y/o dependientes. No se puede concluir a priori sobre este tipo de variables.

Continuando, es importante mencionar que de acuerdo a la ubicación resultante de las variables en el plano, se puede considerar el sistema como estable o inestable. Este último se presenta cuando todos los puntos se encuentran conglomerados alrededor de la diagonal principal, lo que significa que cualquier acción sobre una variable repercute en el conjunto de las demás y se vuelve sobre sí misma.

Para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander se presenta el siguiente plano de motricidad – dependencia resultante de las relaciones por influencia directa entre las variables:

Gráfica 2. Mapa de Motricidad / Dependencia Directa para el FAVUIS



LIPSOR-EPITA-MICMAC

Lo primero que podemos concluir de la gráfica es que las variables del FAVUIS pertenecen a un sistema estable, es decir que podemos diferenciar cuales variables son las que influyen en el sistema y cuales son las que dependen de él.

Posteriormente se puede concluir que el 20,58% de las variables son motrices, es decir que condicionan el resto del sistema. En esta clasificación se encuentran variables como *COMITÉS ASESORES, MARCO LEGAL Y NORMATIVO Y COMPETENCIA*, entre otras. El 11,76% corresponde a variables de enlace, las cuales son inestables por naturaleza. A este grupo pertenecen variables como *PROCESOS DE PLANEACIÓN Y PORTAFOLIO DE SERVICIOS* las cuales ya se habían considerado desde el inicio del análisis. El 5,88% esta dado para las variables resultantes, que son altamente dependientes de las demás variables.

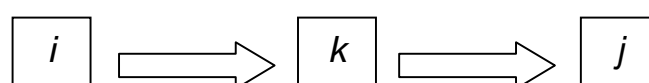
El 35,29% el cual es el porcentaje más alto, corresponde a las variables excluidas las cuales son relativamente autónomas y podrían considerarse a ser eliminadas del estudio, pero no sin antes analizar su comportamiento indirecto y potencial.

Por último el 26,47% correspondiente a las variables del pelotón, de las cuales no se puede decir nada a priori.

4.3.2. Relaciones por Influencia Indirecta entre las variables

La aplicación del método MIC MAC al análisis estructural es rica en enseñanzas para la investigación de los determinantes principales del fenómeno estudiado y sus parámetros más sensibles y demuestra que es un error despreciar las acciones indirectas ya que no se podrían descubrir variables ocultas que actualmente no son muy valoradas por los actores implicados en el sistema y que en un futuro podrían ser motivo de conflicto entre ellos.

El método MIC MAC se basa en las propiedades clásicas de las matrices booleanas, en las cuales una variable i puede afectar indirectamente a una variable j a través de la relación directa sobre la variable k .



En la matriz de análisis estructural se presentan numerosas relaciones de este tipo, que no se tienen en cuenta en la clasificación directa hecha anteriormente, las cuales se hacen evidentes con la elevación de la matriz al cuadrado, obteniendo las relaciones de orden 2 entre i y j . Es decir,

$$A^2 = A \times A = (a^2_{ij})$$

$$\text{Donde } a^2_{ij} = \sum a^1_{ik} a^1_{kj}.$$

Cuando a^2_{ij} no es igual a cero, quiere decir que existe por lo menos una variable intermedia k que hace que la variable i ejerza una influencia sobre k , y que la variable k ejerza una influencia sobre la variable j . Cuando $a^2_{ij} = N$, significa que hay N caminos de longitud 2 que van de i hacia j y pasan por N variables intermedias. Calculando A^3, A^4, \dots, A^n , se obtiene igualmente el número de caminos o bucles de influencia de orden 3, 4, ..., n que unen las variables entre sí.

Cada vez que se eleva la matriz a una potencia mayor, se obtiene una nueva jerarquía de las variables en función del número de influencias que ejercen sobre las demás variables. Estas repeticiones se hacen hasta que la jerarquía se estabiliza, lo que constituye la clasificación MIC MAC de las variables.

La matriz que representa la jerarquización MICMAC de las variables se denomina Matriz de Análisis Estructural de Influencia Indirecta y se designará como **MII**.

Para el FAVUIS la matriz de Influencia Indirecta MII, representa la matriz de Influencia Directa elevada a la sexta potencia (MDI^6), la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Matriz de Influencias Indirectas del FAVUIS (MII)

	MATRIZ INFLUENCIA INDIRECTA DEL FAVUIS (MII)																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
1 Objetiv funcionam	0	0	322	528	273	357	0	371	0	130	484	164	542	319	168	116	78	146	157	66	443	427	0	0	0	0	0	260	502	326	173	0	578	0				
2 Estatutos Fondo	0	0	243	387	180	231	0	261	0	150	444	120	378	216	153	87	48	132	120	48	372	231	0	0	0	0	0	132	342	252	111	0	480	0				
3 Canales comuni	0	0	186	248	165	138	0	136	0	158	405	77	246	186	116	67	36	130	81	48	307	214	0	0	0	0	0	160	235	218	68	0	443	0				
4 Pro planeación	0	0	488	721	362	556	0	538	0	300	738	173	705	504	271	224	112	242	196	133	654	545	0	0	0	0	0	354	622	462	213	0	361	0				
5 Clima organizaciona	0	0	131	222	117	156	0	138	0	32	255	48	228	167	71	53	24	68	71	34	216	138	0	0	0	0	0	124	212	152	83	0	232	0				
6 Pr control y evaluac	0	0	240	322	131	217	0	266	0	128	334	100	266	163	148	66	44	112	121	40	330	212	0	0	0	0	0	122	262	176	64	0	372	0				
7 Estructura organizac	0	0	18	64	60	16	0	28	0	40	106	26	68	38	20	0	0	24	16	0	102	56	0	0	0	0	0	64	58	76	32	0	116	0				
8 Pr retroalim y mejora	0	0	363	556	323	450	0	413	0	246	647	143	517	326	197	130	80	232	139	33	547	388	0	0	0	0	0	286	482	346	145	0	710	0				
9 Adm personal	0	0	37	130	152	26	0	68	0	34	230	45	132	87	33	0	0	54	66	0	217	128	0	0	0	0	0	144	133	160	75	0	247	0				
10 Comités asesores	0	0	473	687	343	520	0	507	0	264	743	174	645	434	260	177	106	228	217	112	635	526	0	0	0	0	0	326	601	452	201	0	821	0				
11 Participación socios	0	0	300	478	274	318	0	360	0	178	466	133	440	267	175	34	58	150	161	56	446	346	0	0	0	0	0	234	411	230	138	0	553	0				
12 Prog construcción	0	0	163	260	103	178	0	174	0	36	270	56	266	133	83	81	40	70	55	46	214	222	0	0	0	0	0	136	232	176	101	0	321	0				
13 Portafolio servicios	0	0	360	432	255	404	0	366	0	218	603	131	474	320	201	143	76	132	151	32	437	378	0	0	0	0	0	234	425	344	126	0	658	0				
14 Des y/o adao tec	0	0	371	554	326	378	0	338	0	266	658	131	522	377	201	134	80	130	180	32	535	440	0	0	0	0	0	278	435	356	178	0	723	0				
15 Gestión servicios	0	0	160	224	134	176	0	186	0	84	234	66	204	136	88	54	36	84	32	34	215	170	0	0	0	0	0	30	200	126	57	0	264	0				
16 Capacidad endeud	0	0	32	144	60	108	0	104	0	44	142	38	160	102	56	44	32	36	42	20	100	128	0	0	0	0	0	80	162	104	50	0	170	0				
17 Activos	0	0	70	116	48	80	0	84	0	32	38	44	112	56	40	32	16	28	34	12	88	80	0	0	0	0	0	56	36	64	38	0	122	0				
18 Capacitación	0	0	35	126	114	26	0	64	0	66	142	43	128	85	27	0	0	30	50	0	153	112	0	0	0	0	0	104	121	120	67	0	171	0				
19 Motivación	0	0	73	158	112	74	0	88	0	70	182	51	160	113	47	18	8	42	56	12	171	144	0	0	0	0	0	104	153	136	71	0	203	0				
20 Dirección participat	0	0	176	270	102	188	0	182	0	88	283	44	276	236	104	31	40	64	72	48	201	262	0	0	0	0	0	146	271	136	117	0	333	0				
21 Calidad servicio	0	0	140	212	80	156	0	118	0	32	284	50	240	152	83	58	28	74	40	34	232	206	0	0	0	0	0	142	204	200	84	0	313	0				
22 Estrategia mercado	0	0	261	356	132	304	0	266	0	126	355	87	374	227	132	104	66	132	100	64	284	300	0	0	0	0	0	172	343	232	101	0	414	0				
23 Inflación	0	0	15	30	6	12	0	18	0	6	36	3	36	33	18	12	0	0	0	0	18	30	0	0	0	0	0	33	24	12	0	36	0					
24 D.T.F	0	0	123	180	63	144	0	132	0	60	173	58	186	33	63	43	28	60	47	26	141	132	0	0	0	0	0	106	160	114	50	0	216	0				
25 Política tributaria	18	45	86	212	30	38	27	76	0	71	182	50	225	122	52	50	20	20	24	20	102	140	0	0	0	0	36	148	124	60	0	240	18					
26 Inversión social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
27 Investig y desarroll	0	0	168	258	158	206	0	210	0	88	257	76	214	114	33	50	36	104	102	34	227	148	0	0	0	0	0	120	138	144	57	0	288	0				
28 Competencia	0	0	333	522	242	330	0	374	0	166	541	121	438	345	133	137	78	164	168	80	413	422	0	0	0	0	0	276	474	362	180	0	603	0				
29 Alianzas empresar	0	0	263	450	161	232	0	278	0	124	403	122	448	263	153	31	56	108	103	46	365	356	0	0	0	0	0	238	336	310	166	0	476	0				
30 Tamaño mercado	0	0	252	426	170	232	0	282	0	128	334	104	420	256	150	38	56	124	100	52	334	316	0	0	0	0	0	232	366	288	142	0	488	0				
31 Variedad servicios	0	0	68	116	40	64	0	68	0	24	106	20	120	100	36	34	16	8	32	16	34	128	0	0	0	0	0	60	114	36	66	0	114	0				
32 Subvención patron	0	0	341	430	264	343	18	363	0	236	573	184	478	306	135	121	78	170	148	72	434	333	0	0	0	0	0	242	464	336	133	0	646	0				
33 Imagen empresa	0	0	132	264	78	136	0	176	0	100	332	60	232	218	128	30	40	88	56	44	206	268	0	0	0	0	0	180	280	264	100	0	332	0				
34 Marco legal y norm	12	36	336	578	226	336	45	334	0	253	632	174	612	420	220	137	104	126	128	36	334	514	0	0	0	0	32	24	12	12	0	288	583	416	184	18	736	0

En las relaciones de influencia indirecta también es importante analizar la motricidad y dependencia que tienen las variables. Para esto se presentan las respectivas tablas de Sumatoria por filas y columnas, índices de motricidad y dependencia en orden descendente y el mapa de Influencia Indirecta.

Tabla 9. Sumatoria por filas y columnas de la MII del FAVUIS

N°	VARIABLES	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
1	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	7002	30
2	ESTATUTOS DEL FONDO	5304	81
3	CANALES DE COMUNICACION	4194	6963
4	PROCESOS DE PLANEACION	10134	10781
5	CLIMA ORGANIZACIONAL	3158	5356
6	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	4296	7616
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1028	90
8	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	7832	7547
9	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	2270	0
10	COMITES ASESORES	9452	4276
11	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	6330	11804
12	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	3548	2916
13	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	7140	10612
14	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	7923	6998
15	GESTION DE SERVICIOS	3114	3993
16	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2018	2696
17	ACTIVOS	1446	1520
18	CAPACITACION	1790	3432
19	MOTIVACION	2258	3191
20	DIRECCION PARTICIPATIVA	3802	1570

N°	VARIABLES	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
21	CALIDAD DEL SERVICIO	3228	9765
22	ESTRATEGIA DE MERCADO	4932	8627
23	INFLACION	402	56
24	TASAS DE INTERES D.T.F	2428	84
25	POLITICA TRIBUTARIA	2410	12
26	INVERSION SOCIAL	0	12
27	INVESTIGACION Y DESARROLLO	3350	0
28	COMPETENCIA	7100	5646
29	ALIANZAS EMPRESARIALES	5674	9784
30	TAMAÑO DEL MERCADO	5470	7442
31	VARIEDAD DE SERVICIOS	1540	3449
32	SUBVENCION PATRONAL	7046	18
33	IMAGEN DE LA EMPRESA	4044	13536
34	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	8258	18
	Totales	149921	149921

Tabla 10. Variables del FAVUIS por orden de Motricidad (Relaciones Indirectas)

N°	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
1	PROCESOS DE PLANEACION	10134	6,75
2	COMITES ASESORES	9452	6,30
3	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	8258	5,50
4	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	7923	5,28
5	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	7832	5,22
6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	7140	4,76
7	COMPETENCIA	7100	4,73

N°	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
8	SUBVENCION PATRONAL	7046	4,69
9	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	7002	4,67
10	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	6330	4,22
11	ALIANZAS EMPRESARIALES	5674	3,78
12	TAMAÑO DEL MERCADO	5470	3,64
13	ESTATUTOS DEL FONDO	5304	3,53
14	ESTRATEGIA DE MERCADO	4932	3,28
15	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	4296	2,86
16	CANALES DE COMUNICACION	4194	2,79
17	IMAGEN DE LA EMPRESA	4044	2,69
18	DIRECCION PARTICIPATIVA	3802	2,53
19	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	3548	2,36
20	INVESTIGACION Y DESARROLLO	3350	2,23
21	CALIDAD DEL SERVICIO	3228	2,15
22	CLIMA ORGANIZACIONAL	3158	2,10
23	GESTION DE SERVICIOS	3114	2,07
24	TASAS DE INTERES D.T.F	2428	1,61
25	POLITICA TRIBUTARIA	2410	1,60
26	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	2270	1,51
27	MOTIVACION	2258	1,50
28	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2018	1,34
29	CAPACITACION	1790	1,19
30	VARIEDAD DE SERVICIOS	1540	1,02
31	ACTIVOS	1446	0,96
32	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1028	0,68
33	INFLACION	402	0,26
34	INVERSION SOCIAL	0	0
	TOTAL	149921	100%

Tabla 11. Variables del FAVUIS por orden de Dependencia (Relaciones Indirectas)

N°	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
1	IMAGEN DE LA EMPRESA	13536	9,02
2	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	11804	7,87
3	PROCESOS DE PLANEACION	10781	7,19
4	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	10612	7,07
5	ALIANZAS EMPRESARIALES	9784	6,52
6	CALIDAD DEL SERVICIO	9765	6,51
7	ESTRATEGIA DE MERCADO	8627	5,75
8	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	7616	5,08
9	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	7547	5,03
10	TAMAÑO DEL MERCADO	7442	4,96
11	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	6998	4,66
12	CANALES DE COMUNICACION	6963	4,64
13	COMPETENCIA	5646	3,76
14	CLIMA ORGANIZACIONAL	5356	3,57
15	COMITES ASESORES	4276	2,85
16	GESTION DE SERVICIOS	3993	2,66
17	VARIEDAD DE SERVICIOS	3449	2,30
18	CAPACITACION	3432	2,28
19	MOTIVACION	3191	2,12
20	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	2916	1,94
21	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2696	1,79
22	DIRECCION PARTICIPATIVA	1570	1,04
23	ACTIVOS	1520	1,01
24	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	90	0,06
25	TASAS DE INTERES D.T.F	84	0,05
26	ESTATUTOS DEL FONDO	81	0,05
27	INFLACION	56	0,03

N°	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
28	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	30	0,02
29	SUBVENCION PATRONAL	18	0,01
30	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	18	0,01
31	POLITICA TRIBUTARIA	12	0,008
32	INVERSION SOCIAL	12	0,008
33	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	0	0
34	INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0
	TOTAL	149921	100%

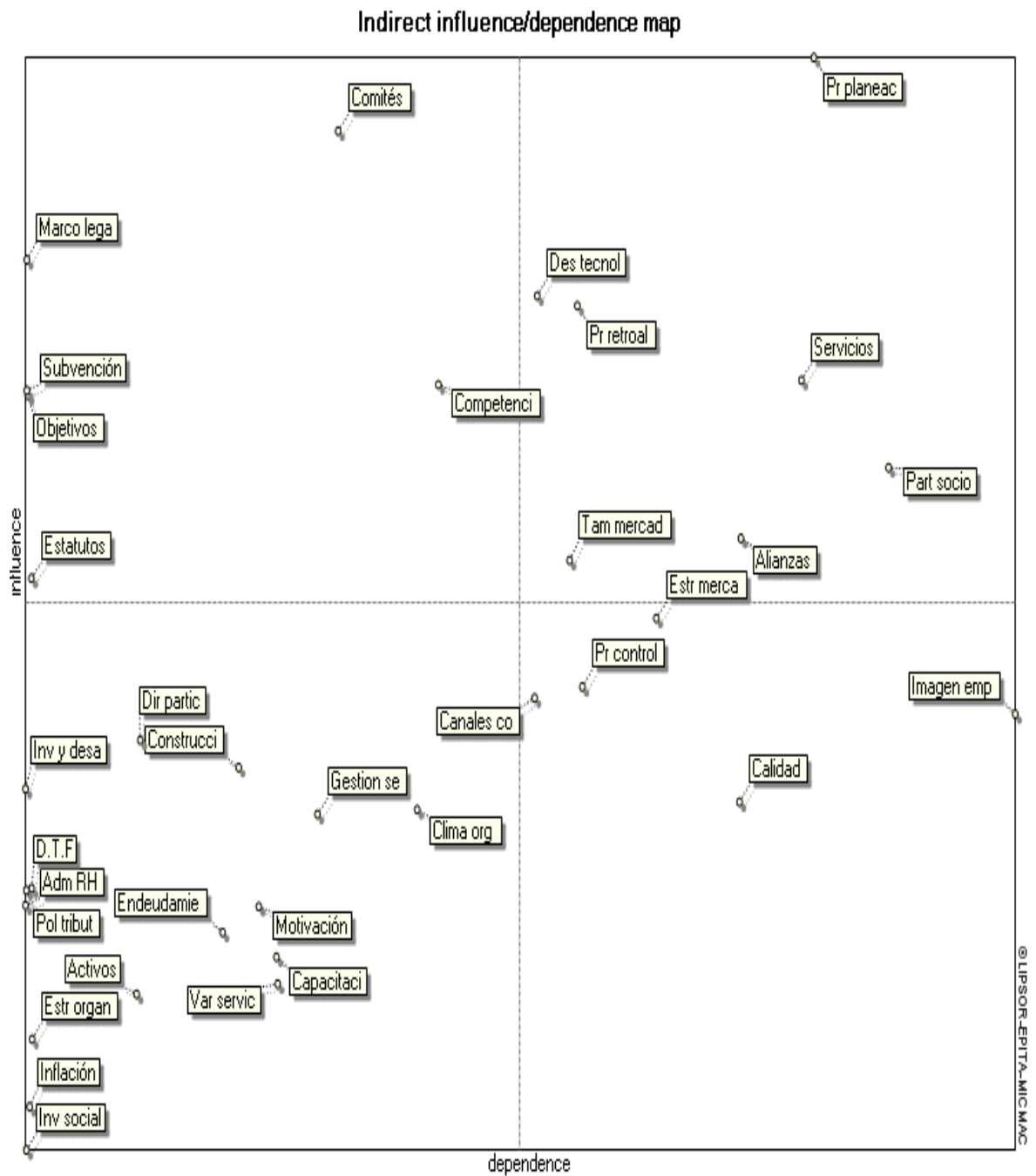
De acuerdo a las tablas anteriores (Tablas 10 y 11), en donde se determina las influencias indirectas de las variables, y de acuerdo a la gráfica 3, se puede decir que el sistema continúa siendo estable.

Los siguientes son los porcentajes resultantes de la influencia o dependencia de las variables en el mediano plazo. El 14,70% de las variables son motrices, el 17,64% son de enlace, el 8,82% pertenecen a las variables resultantes, el 38,23% son variables a excluir y por último el 20,58% pertenecen a las del pelotón.

Como era de esperarse las variables que se encuentran en el sector de excluidas, continúan siendo las mismas. Esto se debe a que estas variables a pesar de los cambios que pueden ocurrir en el sistema se ven poco afectadas por los mismos.

Las variables de *DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA Y PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN* pasaron del sector de motricidad al sector de las variables de enlace. Es decir que de ser motrices, pasaron a tener también una alta dependencia.

Gráfica 3. Mapa de Motricidad / Dependencia Indirecta para el FAVUIS



LIPSOR-EPITA-MICMAC

4.3.3. Relaciones por Influencia Potencial entre las variables

La relación por Influencia Potencial se da entre variables que aparentemente no se encuentran relacionadas, pero que en un futuro (Largo plazo) podrían estar unidas por una influencia fuerte entre ellas.

En la matriz de Influencias Directas MDI este tipo de relaciones no se tuvieron en cuenta, por lo que se les asignó un valor de cero (0); en este punto se les asigna un valor de tres (3) considerándolas como influencias fuertes entre las variables, y la matriz que las contiene se denominará **MPDI**.

A continuación se presentan las características más sobresalientes y la matriz MPDI del FAVUIS.

Tabla 12. Características de la MPDI del FAVUIS

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la Matriz	34 X 34
Número de ceros	892
Número de unos	18
Número de dos	151
Número de tres	95
Total	264

La tabla anterior indica que en la matriz MPDI del FAVUIS existen 892 relaciones nulas entre las variables, 18 relaciones de influencia débil, 151 de influencia media y 95 de influencia fuerte. Este último valor, tiene en cuenta las relaciones directas actuales y las potenciales.

Tabla 13. Matriz de Influencias Directa Potencial del FAVUIS (MPDI)

	MATRIZ DE INFLUENCIA DIRECTA POTENCIAL DEL FAVUIS (MPDI)																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
1 Objetiv funcionam	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	
2 Estatutos Fondo	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	
3 Canales comuni	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
4 Pro planeación	0	0	3	0	0	3	0	2	0	2	2	3	3	3	0	3	2	0	0	2	0	3		0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
5 Clima organizaciona	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
6 Pr control y evaluac	0	0	2	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Estructura organizac	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
8 Pr retroalim y mejora	0	0	2	3	0	3	0	0	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	1	2	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	
9 Adm personal	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
10 Comités asesores	0	0	2	3	0	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2	2		0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	
11 Participación socios	0	0	1	2	2	0	0	2	0	2	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	
12 Prog construcción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2		0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0		
13 Portafolio servicios	0	0	2	2	0	2	0	2	0	0	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3	0	
14 Des y/o adao tec	0	0	3	2	0	2	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	2	1	0	3	2		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	
15 Gestión servicios	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 Capacidad endeud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
17 Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18 Capacitación	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
19 Motivación	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
20 Dirección participat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
21 Calidad servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	3	0	
22 Estrategia mercado	3	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	
23 Inflación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24 D.T.F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0		2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
25 Política tributaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0		0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	
26 Inversión social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 Investig y desarrollo	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0		0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	
28 Competencia	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	2		0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	

29 Alianzas empresar	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2			0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	2	0
30 Tamaño mercado	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2			0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0
31 Variedad servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2			0	0	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0
32 Subvención patron	2	3	0	3	2	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	3	0	2	0	0	3			0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	0
33 Imagen empresa	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2			0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	0
34 Marco legal y norm	2	3	0	2	3	0	3	0	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	0	0	3	2			2	2	2	2	0	2	2	2	2	3	0	0

Para las influencias Potenciales también es importante presentar las sumas por filas y columnas de las cuales se obtiene la clasificación de las variables de acuerdo a su motricidad y dependencia.

Tabla 14. Sumatoria por filas y columnas de la MPDI del FAVUIS

N°	VARIABLES	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
1	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	20	7
2	ESTATUTOS DEL FONDO	21	12
3	CANALES DE COMUNICACION	17	15
4	PROCESOS DE PLANEACION	37	38
5	CLIMA ORGANIZACIONAL	10	23
6	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	12	18
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	9
8	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	23	17
9	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	14	3
10	COMITES ASESORES	29	18
11	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	18	39
12	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	12	28
13	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22	45
14	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	28	25
15	GESTION DE SERVICIOS	9	10
16	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	8	19
17	ACTIVOS	6	10
18	CAPACITACION	10	19
19	MOTIVACION	10	12
20	DIRECCION PARTICIPATIVA	12	3
21	CALIDAD DEL SERVICIO	12	40

N°	VARIABLES	SUMATORIA POR FILAS	SUMATORIA POR COLUMNAS
22	ESTRATEGIA DE MERCADO	19	31
23	INFLACION	3	4
24	TASAS DE INTERES D.T.F	12	7
25	POLITICA TRIBUTARIA	16	2
26	INVERSION SOCIAL	3	2
27	INVESTIGACION Y DESARROLLO	19	0
28	COMPETENCIA	21	25
29	ALIANZAS EMPRESARIALES	22	37
30	TAMAÑO DEL MERCADO	16	24
31	VARIEDAD DE SERVICIOS	18	12
32	SUBVENCION PATRONAL	42	3
33	IMAGEN DE LA EMPRESA	15	45
34	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	63	3
	Totales	605	605

Tabla 15. Variables del FAVUIS por orden de Motricidad (Relaciones Potenciales)

N°	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
1	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	63	10,41
2	SUBVENCION PATRONAL	42	6,94
3	PROCESOS DE PLANEACION	37	6,11
4	COMITES ASESORES	29	4,79
5	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	28	4,62
6	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	23	3,80
7	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	22	3,63

N°	VARIABLE	MOTRICIDAD	%
8	ALIANZAS EMPRESARIALES	22	3,63
9	ESTATUTOS DEL FONDO	21	3,47
10	COMPETENCIA	21	3,47
11	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	20	3,30
12	ESTRATEGIA DE MERCADO	19	3,14
13	INVESTIGACION Y DESARROLLO	19	3,14
14	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	18	2,97
15	VARIEDAD DE SERVICIOS	18	2,97
16	CANALES DE COMUNICACION	17	2,80
17	POLITICA TRIBUTARIA	16	2,64
18	TAMAÑO DEL MERCADO	16	2,64
19	IMAGEN DE LA EMPRESA	15	2,47
20	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	14	2,31
21	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	12	1,98
22	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	12	1,98
23	DIRECCION PARTICIPATIVA	12	1,98
24	CALIDAD DEL SERVICIO	12	1,98
25	TASAS DE INTERES D.T.F	12	1,98
26	CLIMA ORGANIZACIONAL	10	1,65
27	CAPACITACION	10	1,65
28	MOTIVACION	10	1,65
29	GESTION DE SERVICIOS	9	1,48
30	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	8	1,32
31	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6	0,99
32	ACTIVOS	6	0,99
33	INFLACION	3	0,49
34	INVERSION SOCIAL	3	0,49
	TOTAL	605	100%

Tabla 16. Variables del FAVUIS por orden de Dependencia (Relaciones Potenciales)

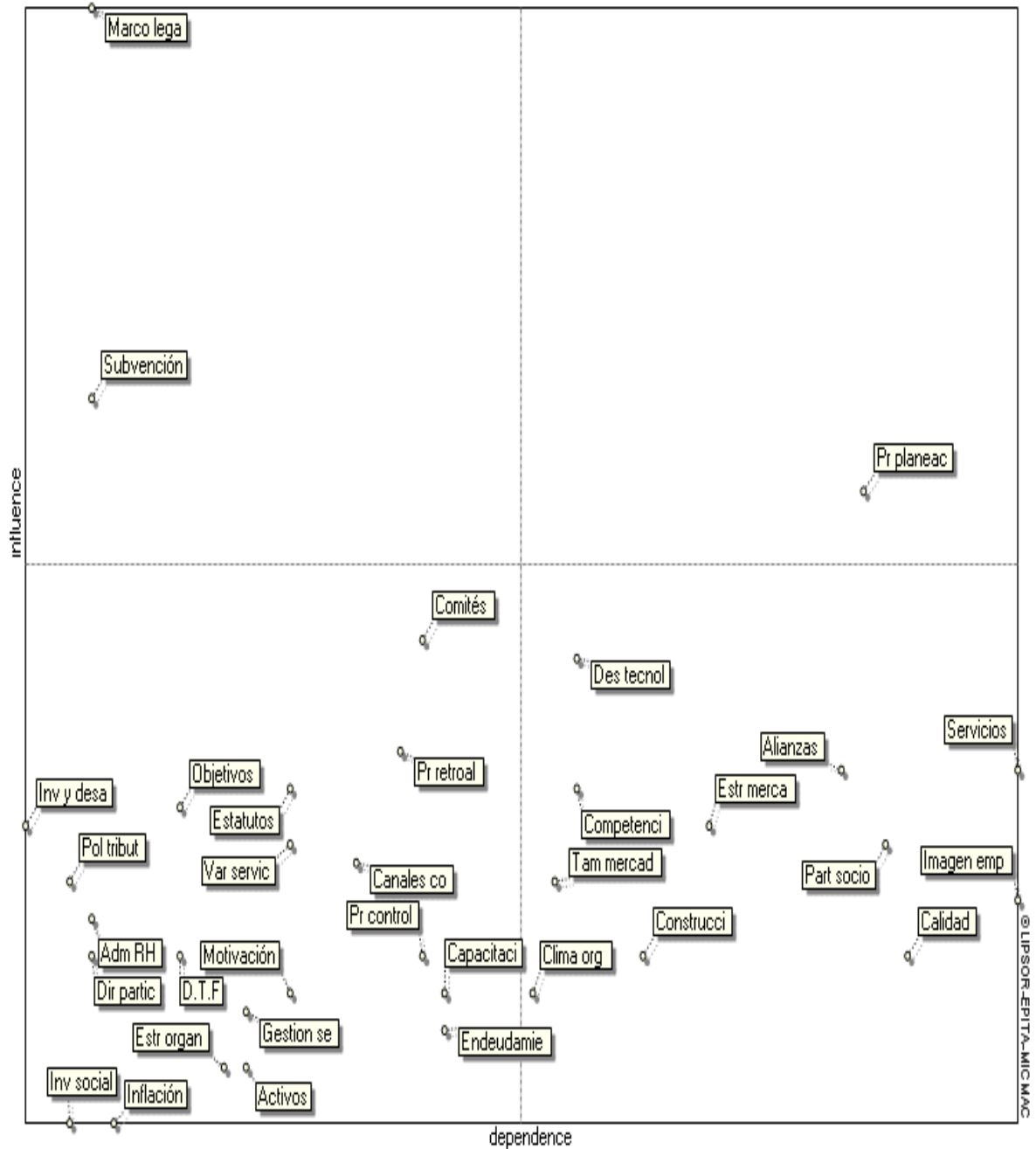
N°	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
1	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	45	7,43
2	IMAGEN DE LA EMPRESA	45	7,43
3	CALIDAD DEL SERVICIO	40	6,61
4	PARTICIPACION DE LOS SOCIOS	39	6,44
5	PROCESOS DE PLANEACION	38	6,28
6	ALIANZAS EMPRESARIALES	37	6,11
7	ESTRATEGIA DE MERCADO	31	5,12
8	PROGRAMAS DE CONSTRUCCION	28	4,62
9	DESARROLLO Y/O ADAPTACION DE TECNOLOGIA	25	4,13
10	COMPETENCIA	25	4,13
11	TAMAÑO DEL MERCADO	24	3,96
12	CLIMA ORGANIZACIONAL	23	3,80
13	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	19	3,14
14	CAPACITACION	19	3,14
15	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION	18	2,97
16	COMITES ASESORES	18	2,97
17	PROCESOS DE RETROALIMENTACION Y MEJORA	17	2,80
18	CANALES DE COMUNICACION	15	2,47
19	ESTATUTOS DEL FONDO	12	1,98
20	MOTIVACION	12	1,98
21	VARIEDAD DE SERVICIOS	12	1,98
22	GESTION DE SERVICIOS	10	1,65
23	ACTIVOS	10	1,65
24	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9	1,48
25	OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO	7	1,15
26	TASAS DE INTERES D.T.F	7	1,15

N°	VARIABLE	DEPENDENCIA	%
27	INFLACION	4	0,66
28	ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	3	0,49
29	DIRECCION PARTICIPATIVA	3	0,49
30	SUBVENCION PATRONAL	3	0,49
31	MARCO LEGAL Y NORMATIVO	3	0,49
32	POLITICA TRIBUTARIA	2	0,33
33	INVERSION SOCIAL	2	0,33
34	INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0
	TOTAL	605	100%

A continuación se presenta el gráfico de las influencias Potenciales Directas para las variables del FAVUIS, en el cual se puede evidenciar los cambios que presentan las variables condicionadas en el largo plazo.

Gráfica 4. Mapa de Motricidad / Dependencia Potencial Directa para el FAVUIS

Potential direct influence/dependence map



LIPSOR-EPITA-MICMAC

Después de observar el comportamiento de las variables en los tres planos anteriores se puede determinar que a través del tiempo el sistema del FAVUIS permanece estable, las proporciones para cada zona son muy parecidas en la influencia directa y para el mediano plazo, sin embargo en el largo plazo se presentan cambios de importancia y las proporciones de las zonas cambian considerablemente.

De acuerdo a la gráfica 4, se obtienen los siguientes porcentajes resultantes de la influencia o dependencia de las variables en el largo plazo: El 5,88% de las variables son motrices, el 2,94% son variables de enlace, el 20,58% pertenecen a las variables resultantes, el 47,05% siendo siempre el porcentaje más alto corresponde al sector de variables excluidas y el 23,52% son las variables del pelotón.

4.3.4. Análisis del comportamiento de las variables a través del tiempo

Las variables que caracterizan cada uno de los sectores en estudio presentan un comportamiento específico que varía a través del tiempo de acuerdo a su motricidad o dependencia, esto debido a las relaciones que se presentan entre ellas, ya sean directas, indirectas o potenciales, las cuales de acuerdo a lo mencionado en los numerales anteriores, están asociadas a un periodo de tiempo específico, es decir, las relaciones por influencia directa son las que se presentan en el corto plazo, las indirectas en el mediano plazo y las potenciales en el largo plazo.

Por tal motivo, en este numeral se plantea una visión global de la evolución de las variables, mediante el análisis de tablas y mapas que representan el desplazamiento de las mismas, de manera que se pueda determinar su importancia.

En la siguiente tabla 17 se muestran las diferentes posiciones que toman las variables del FAVUIS de acuerdo a su motricidad, de izquierda a derecha por influencia directa, indirecta y potencial.

Tabla 17. Desplazamientos de Variables por Motricidad para el FAVUIS

Classify variables according to their influences

Rank	Variable	Variable	Variable
1	4 - Pr planeac	4 - Pr planeac	4 - Pr planeac
2	34 - Marco lega	10 - Comités	34 - Marco lega
3	10 - Comités	34 - Marco lega	10 - Comités
4	14 - Des tecnol	14 - Des tecnol	14 - Des tecnol
5	8 - Pr retroal	8 - Pr retroal	8 - Pr retroal
6	13 - Servicios	13 - Servicios	13 - Servicios
7	28 - Competenci	28 - Competenci	28 - Competenci
8	32 - Subvención	32 - Subvención	32 - Subvención
9	1 - Objetivos	1 - Objetivos	1 - Objetivos
10	29 - Alianzas	11 - Part socio	29 - Alianzas
11	11 - Part socio	29 - Alianzas	11 - Part socio
12	3 - Canales co	30 - Tam mercad	3 - Canales co
13	30 - Tam mercad	2 - Estatutos	30 - Tam mercad
14	2 - Estatutos	22 - Estr merca	2 - Estatutos
15	33 - Imagen emp	6 - Pr control	33 - Imagen emp
16	9 - Adm RH	3 - Canales co	9 - Adm RH
17	22 - Estr merca	33 - Imagen emp	22 - Estr merca
18	6 - Pr control	20 - Dir partic	6 - Pr control
19	12 - Construcci	12 - Construcci	12 - Construcci
20	20 - Dir partic	27 - Inv y desa	20 - Dir partic
21	21 - Calidad	21 - Calidad	21 - Calidad
22	5 - Clima org	5 - Clima org	5 - Clima org
23	18 - Capacitaci	15 - Gestion se	18 - Capacitaci
24	19 - Motivación	24 - D.T.F	19 - Motivación
25	15 - Gestion se	25 - Pol tribut	15 - Gestion se
26	24 - D.T.F	9 - Adm RH	24 - D.T.F
27	16 - Endeudamie	19 - Motivación	16 - Endeudamie
28	25 - Pol tribut	16 - Endeudamie	25 - Pol tribut
29	27 - Inv y desa	18 - Capacitaci	27 - Inv y desa
30	7 - Estr organ	31 - Var servic	7 - Estr organ
31	17 - Activos	17 - Activos	17 - Activos
32	31 - Var servic	7 - Estr organ	31 - Var servic
33	23 - Inflación	23 - Inflación	23 - Inflación
34	26 - Inv social	26 - Inv social	26 - Inv social

©IPSOR-EPITA-MIC/MAC

De la tabla anterior podemos observar que la variable *PROCESOS DE PLANEACIÓN* es la más motriz en los tres períodos de tiempo, es decir que tiene una alta influencia en el sistema tanto en el corto, mediano como largo plazo, sin embargo siempre pertenece al sector de variables de enlace a través del tiempo indicando con esto que así como tiene una alta motricidad, también tiene una alta dependencia, cualquier acción sobre ella repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang sobre ella misma.

Existe dos variables que de igual manera presentan un índice de motricidad alto y mantienen su posición en el mediano y largo plazo, así como su posición en el sector de variables motrices, éstas variables *MARCO LEGAL Y NORMATIVO* y *SUBVENCIÓN PATRONAL* tiene una gran influencia sobre el sistema.

Hay dos variables (*DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA* y *PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA*) que mantienen su alto índice de motricidad en el tiempo, sin embargo se convierten en dependientes, y esto se observa en el cambio que presentan de sector en el mediano plazo en el cual pasan de ser variables motrices a ser variables de enlace, y esto se confirma más cuando en el largo plazo pasan a ser variables del pelotón. Esto indica que estas variables con el tiempo influirán en el sistema, pero también tendrán una gran influencia por parte de éste.

De igual forma se encuentran dos variables que mantienen su índice de motricidad en el tiempo, pero también se convierten en dependientes en el largo plazo al cambiar del sector de motricidad al de variables del pelotón, esta variables son *COMITÉS ASESORES Y COMPETENCIA*.

Hay otro grupo de variables que de igual manera inicialmente presentan un índice de motricidad determinado y muestran un cambio notorio en su posición en el mediano plazo, volviendo a su posición inicial en el largo plazo, lo que indicaría que esfuerzos realizados por el FAVUIS en estas variables no sería significativos hacia el largo plazo. Entre estas variables se encuentran: *ESTRATEGIA DE MERCADO, PROCESOS DE CONTROL Y*

EVALUACIÓN, DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, GESTIÓN DE SERVICIOS, POLÍTICA TRIBUTARIA, E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Un grupo de variables se distinguen por mantener estable su grado de influencia en el sistema, sin embargo se convierten en poco motrices y muy dependientes en el largo plazo al pasar de ser variables de enlace a variables resultantes. Entre estas variables se encuentran: *PORTAFOLIO DE SERVICIOS, ALIANZAS EMPRESARIALES Y PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS.*

Hay variables que permanecen relativamente estables a través del tiempo en cuanto a su grado de influencia en el FAVUIS, especialmente las menos motrices que no varían con respecto a su posición inicial. Estas variables son: *CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ACTIVOS, VARIEDAD DE SERVICIOS, INFLACIÓN E INVERSIÓN SOCIAL.*

Tabla 18. Desplazamientos de Variables por Dependencia para el FAVUIS

Classement par dépendance

Rank	Variable	Variable	Variable
1	33 - Imagen emp	33 - Imagen emp	13 - Servicios
2	13 - Servicios	11 - Part socio	33 - Imagen emp
3	4 - Pr planeac	4 - Pr planeac	21 - Calidad
4	21 - Calidad	13 - Servicios	11 - Part socio
5	11 - Part socio	29 - Alianzas	4 - Pr planeac
6	29 - Alianzas	21 - Calidad	29 - Alianzas
7	22 - Estr merca	22 - Estr merca	22 - Estr merca
8	5 - Clima org	6 - Pr control	12 - Construcci
9	14 - Des tecnol	8 - Pr retroal	14 - Des tecnol
10	6 - Pr control	30 - Tam mercad	28 - Competenci
11	30 - Tam mercad	14 - Des tecnol	30 - Tam mercad
12	8 - Pr retroal	3 - Canales co	5 - Clima org
13	28 - Competenci	28 - Competenci	16 - Endeudamie
14	3 - Canales co	5 - Clima org	18 - Capacitaci
15	10 - Comités	10 - Comités	6 - Pr control
16	12 - Construcci	15 - Gestion se	10 - Comités
17	18 - Capacitaci	31 - Var servic	8 - Pr retroal
18	19 - Motivación	18 - Capacitaci	3 - Canales co
19	15 - Gestion se	19 - Motivación	2 - Estatutos
20	2 - Estatutos	12 - Construcci	19 - Motivación
21	31 - Var servic	16 - Endeudamie	31 - Var servic
22	16 - Endeudamie	20 - Dir partic	15 - Gestion se
23	24 - D.T.F	17 - Activos	17 - Activos
24	1 - Objetivos	7 - Estr organ	7 - Estr organ
25	17 - Activos	24 - D.T.F	1 - Objetivos
26	23 - Inflación	2 - Estatutos	24 - D.T.F
27	7 - Estr organ	23 - Inflación	23 - Inflación
28	20 - Dir partic	1 - Objetivos	9 - Adm RH
29	32 - Subvención	32 - Subvención	20 - Dir partic
30	34 - Marco lega	34 - Marco lega	32 - Subvención
31	25 - Pol tribut	25 - Pol tribut	34 - Marco lega
32	26 - Inv social	26 - Inv social	25 - Pol tribut
33	9 - Adm RH	9 - Adm RH	26 - Inv social
34	27 - Inv y desa	27 - Inv y desa	27 - Inv y desa

© UPSOR-EPITA-MIC MAC

En cuanto a la evolución de las variables de acuerdo a su dependencia (Tabla 18) se puede observar que la variable más dependiente a través del tiempo es *IMAGEN DE LA EMPRESA*, sin embargo maneja un índice de motricidad medio lo que la convierte en una variable altamente inestable que tiene influencia en el sector y a su vez se deja modificar por cambios en el mismo.

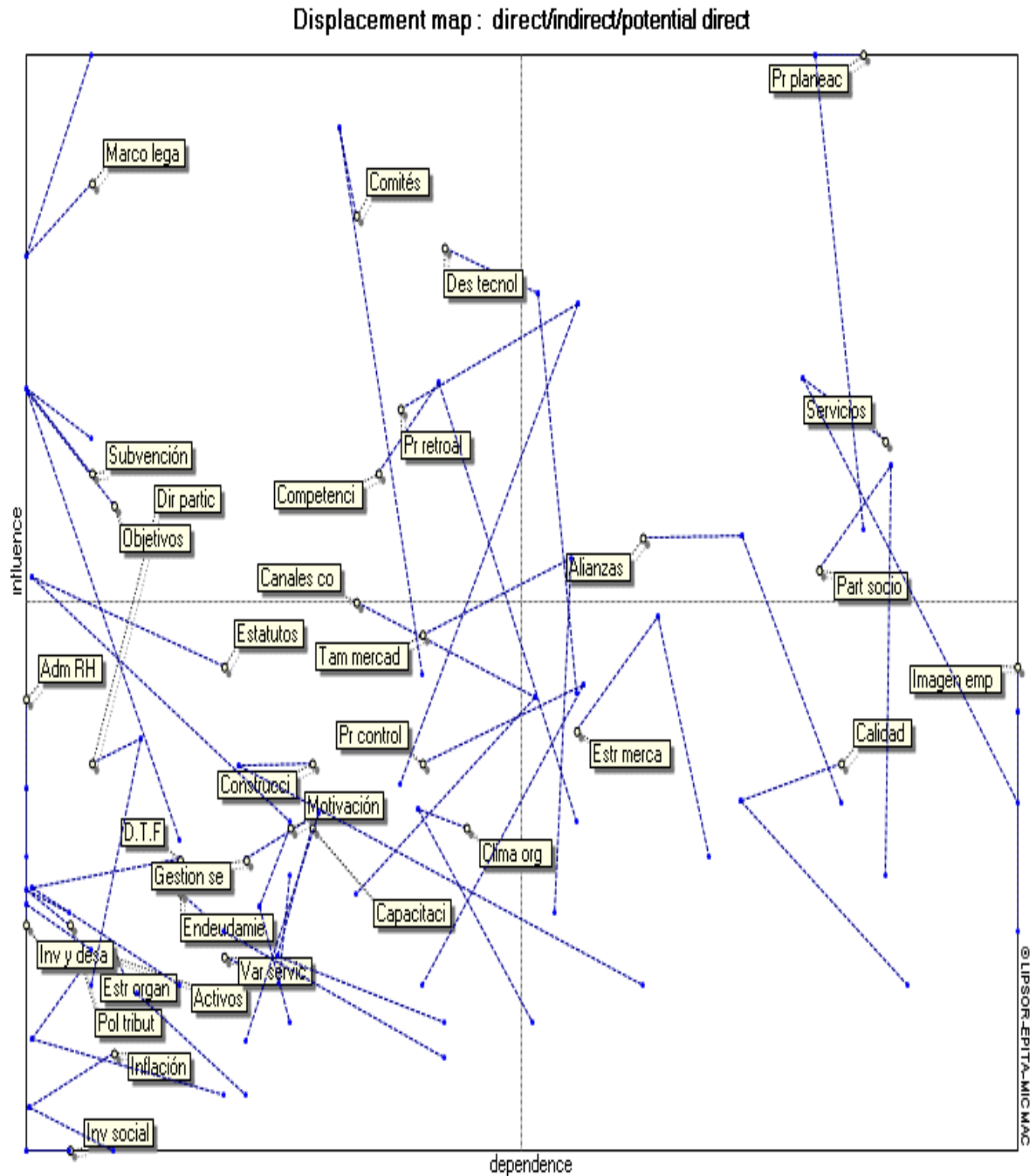
Se debe destacar el papel de la variable *PROCESOS DE PLANEACIÓN* la cual se encuentra encabezando la lista de dependencia y al mismo tiempo es la variable más motriz.

En términos generales se puede decir que las variables que los puestos del 4 al 11, permanecen estables a través del tiempo con alta dependencia y algunas variaciones entre el corto, mediano y largo plazo. Algunas de ellas son: *CALIDAD DEL SERVICIO, PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS Y ALIANZAS EMPRESARIALES*.

Hay otras variables que presentan notorias variaciones en su comportamiento dependiente entre el corto y mediano plazo, volviendo a su estado inicial en el largo plazo; entre estas variables están: *DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA, TAMAÑO DEL MERCADO Y VARIEDAD DE SERVICIOS*.

Existen variables que durante todos los periodos de tiempo continúan siendo las más independientes del sector, lo que conduce a pensar que las acciones sobre el sistema no van a tener efectos sobre ellas. Estas variables son: *POLÍTICA TRIBUTARIA, ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO E . INVERSIÓN SOCIAL*. Esta última también es una de las menos influyentes, lo que la convierte en una variable autónoma.

Gráfica 5. Mapa motricidad – dependencia directa, indirecta, potencial para el FAVUIS



Además de las tablas de motricidad-dependencia directa, indirecta y potencial, se presenta el mapa de desplazamientos de las variables (Gráfica 5), lo que contribuye a tener una mejor visualización de la evolución de las mismas.

Este gráfico corrobora lo expresado anteriormente acerca del comportamiento de algunas variables, como por ejemplo aquellas que han sido consideradas autónomas a lo largo del tiempo.

Como se observa en el gráfico hay una gran cantidad de variables autónomas que presentan desplazamientos poco significativos por lo que en el corto, mediano y largo plazo se sitúan en la zona de excluidas.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES

La identificación de las variables clave es fundamental para la planeación por escenarios, ya que en conjunto con la estrategia de los actores implicados, constituyen la base para el planteamiento de los escenarios para el FAVUIS.

Estas variables son aquellas a las que se les debe prestar el mayor interés y se deben tomar acciones sobre ellas de forma prioritaria y cautelosa.

De los análisis y gráficos realizados en los numerales anteriores de este capítulo, se obtiene la clasificación de las variables de acuerdo a la zona de ubicación de las mismas en el plano motricidad- dependencia directa para el FAVUIS. (Tabla 19).

Las variables clave serán aquellas ubicadas en la Zona de variables Motrices que son las que influyen sobremanera en el sistema, y las ubicadas en la Zona de variables Enlace, ya que estas influyen sobre el resto de variables y se dejan influir por las mismas.

Se debe tener claro que las variables clave no solo se obtienen de la clasificación por influencia directa, que es la presentada en el corto plazo; sino que además se deben

incluir aquellas que en el mediano y largo plazo se convierten en prioritarias debido a su grado de influencia o dependencia. Por este motivo, después de presentar la clasificación directa de las variables de acuerdo a su zona de ubicación, se hablará de cada una de ellas, resaltando cuales son las variables a tener en cuenta en el estudio.

Tabla 19. Clasificación de las variables del FAVUIS de acuerdo a su ubicación en el plano motricidad- dependencia directa

CLASIFICACION DE LAS VARIABLES DEL FAVUIS DE ACUERDO A LA ZONA DE UBICACION		
ZONA DE VAR. MOTRICES	ZONA DE VAR. DE ENLACE	ZONA DE VAR. RESULTANTES
MARCO LEGAL Y NORMATIVO	PROCESOS DE PLANEACIÓN	IMAGEN DE LA EMPRESA
COMITÉS ASESORES	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	CALIDAD DEL SERVICIO
DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA	ALIANZAS EMPRESARIALES	
SUBVENCIÓN PATRONAL	PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS	
COMPETENCIA		
PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA		
OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO		

CLASIFICACION DE LAS VARIABLES DEL FAVUIS DE ACUERDO A LA ZONA DE UBICACION	
ZONA DE VAR. AUTONOMAS	ZONA DE VAR. DEL PELOTON
MOTIVACIÓN	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
CAPACITACIÓN	DIRECCIÓN PARTICIPATIVA
TASAS DE INTERÉS (D.T.F)	CANALES DE COMUNICACIÓN
GESTIÓN DE SERVICIOS	ESTATUTOS DEL FONDO
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	TAMAÑO DEL MERCADO
POLÍTICA TRIBUTARIA	PROGRAMAS DE CONSTRUCCIÓN
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN
VARIEDAD DE SERVICIOS	ESTRATEGIA DE MERCADOS
ACTIVOS	CLIMA ORGANIZACIONAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
INFLACIÓN	
INVERSIÓN SOCIAL	

- **OBJETIVOS DE FUNCIONAMIENTO:** Esta variable resulta ser *Clave*, por lo cual acciones sobre ella pueden condicionar el resto del sistema.
- **ESTATUTOS DEL FONDO:** Esta variable corresponde al grupo de variables del pelotón, por lo tanto se excluye del estudio.
- **CANALES DE COMUNICACIÓN:** Al igual que la variable anterior, esta variable puede ser excluida del análisis.
- **PROCESOS DEL PLANEACIÓN:** Todos los esfuerzos sobre esta variable tendrán consecuencias en el sistema y tendrán consecuencias sobre ella misma, lo que la convierte en una *variable clave*.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Esta variable puede ser excluida por pertenecer a la zona del pelotón.

- **PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN:** Al igual que la variable anterior, debe ser excluida por no poderse decir nada a priori de ella.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Esta variable se puede excluir del estudio debido a su carácter autónomo, que hace que no afecte ni se deje afectar por el sistema.
- **PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN Y MEJORA:** Esta es una *variable clave* para el FAVUIS, debido a su comportamiento motriz e importancia dentro del sistema.
- **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO:** Es una variable que puede ser excluida del análisis.
- **COMITÉS ASESORES:** Es una variable que tiene influencia sobre las demás, por eso se convierte en una *variable Clave*.
- **PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS:** La participación que los asociados puedan tener influye de gran manera sobre el Fondo, al igual que repercute sobre ellos mismos, por esto pertenece a las *variables claves*.
- **PROGRAMAS DE CONSTRUCCIÓN:** Resulta pertenecer a las variables del pelotón, por esto se puede excluir.
- **PORTAFOLIO DE SERVICIOS:** Pertenecer a la zona de variables de enlace, lo que la convierte en inestable de acuerdo a su comportamiento y al del sistema. Esta incluida en el grupo de *variables clave*.
- **DESARROLLO Y/O ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA:** Es una variable que presenta gran motricidad, y por tanto influye sobre el Fondo, por tal motivo es una *variable clave*.
- **GESTIÓN DE SERVICIOS:** Es una variable autónoma, por tal motivo no pertenece a las variables claves.

- **CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** Por su carácter autónomo en el corto plazo, esta variable es totalmente independiente del sistema, sin influir sobre él.
- **ACTIVOS:** Al igual que la variable anterior, no influye sobre el sistema por lo tanto es descartada del análisis.
- **CAPACITACIÓN:** Su comportamiento se da como autónomo por lo tanto no se considera importante en el estudio.
- **MOTIVACIÓN:** Esta variable pertenece al grupo de variables excluidas debido a su comportamiento autónomo con respecto al sistema, por lo que no entra en el grupo de variables clave.
- **DIRECCIÓN PARTICIPATIVA:** Esta variable pertenece al grupo del pelotón, por lo que se excluye del análisis.
- **CALIDAD DEL SERVICIO:** Esta variable es totalmente dependiente del sistema por lo que no es prioritaria, ya que sus modificaciones son resultado de los cambios de las variables de enlace y motrices.
- **ESTRATEGIA DE MERCADOS:** Esta variable es excluida por pertenecer a la zona de variables del pelotón.
- **INFLACIÓN:** La inflación es un factor económico que es poco dependiente y motriz con respecto al sistema, lo que la excluye del grupo de las clave.
- **TASAS DE INTERÉS (D.T.F):** Al igual que la variable anterior, no pertenece al grupo de las clave.
- **POLÍTICA TRIBUTARIA:** Esta variable pertenece al sector de las excluidas, quedando de esta manera por fuera del análisis.

- **INVERSIÓN SOCIAL:** Es una variable que resulta ser muy autónoma, por lo tanto no se considera prioritaria.
- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:** No corresponde a una variable prioritaria, por lo que no se tendrá en cuenta para el análisis posterior.
- **COMPETENCIA:** Esta variable resulta ser de importancia y de mucho cuidado para el Fondo, por lo tanto hace parte de las *variables clave*.
- **ALIANZAS EMPRESARIALES:** Por su comportamiento inestable en el Fondo esta es una *variable clave*.
- **TAMAÑO DEL MERCADO:** Esta es una variable que tiene poca influencia sobre el sector y no se deja modificar por el mismo, por lo que se excluye del estudio.
- **VARIEDAD DE SERVICIOS:** Esta variable, no es clave y no será incluida en el estudio.
- **SUBVENCIÓN PATRONAL:** Es una variable que presenta una gran motricidad, y por lo tanto una gran influencia en el Fondo, por esta razón es considerada una *variable clave*.
- **IMAGEN DE LA EMPRESA:** Es una variable resultante, cuya evolución se explica del resultado de las variables motrices y de enlace.
- **MARCO LEGAL Y NORMATIVO:** Se encuentra ubicada en la zona de motricidad, resultando ser una variable de gran cuidado e importancia para el Fondo y por consiguiente es una *variable clave*.

De acuerdo al análisis anterior, se puede concluir:

- ✓ Las variables claves a estudiar en el sistema serán: Marco legal y normativo, Comités asesores, Desarrollo y/o adaptación de tecnología, Subvención patronal, Competencia, Procesos de retroalimentación y mejora, Objetivos de funcionamiento, Procesos de planeación, Portafolio de servicios, Alianzas empresariales, Participación de los asociados, Canales de comunicación, Estrategias del mercado, Procesos de control y evaluación y Administración del recurso humano.

- ✓ Las variables Canales de comunicación, Estrategias del mercado, Procesos de Control y evaluación y Administración del Recurso humano aunque se encuentran dentro de las variables del pelotón serán consideradas dentro del estudio como variables clave, pues a partir de las apreciaciones de los expertos y del análisis en conjunto del Fondo se observa que son variables que afectan en algún grado el funcionamiento del FAVUIS que por tener la característica de tener carácter financiero y cooperativo hace que estas variables sean esenciales e importantes para la continuación del análisis del mismo.

- ✓ Es importante para el Fondo y para el estudio solo enfocar esfuerzos en aquellas variables que exijan una atención prioritaria.

5. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA DEL FAVUIS A TRAVÉS DEL TIEMPO

El Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, abreviadamente FAVUIS, es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, la cual pertenece al sector de la economía solidaria.

Los Fondos de Empleados pueden comprenderse dentro de la gran diversidad de “formas no convencionales de cooperación” y se definen como asociaciones constituidas por trabajadores de una misma empresa o institución dentro de los cuales la cohesión está asegurada por su conocimiento mutuo y los intereses comunes.⁹

Dentro de éste marco de referencia el FAVUIS se desarrolla en la Universidad Industrial de Santander y desde el mismo momento de su creación como a lo largo de sus 39 años de existencia siempre ha estado velando por el bienestar de sus asociados, trabajando en mejorar la calidad de vida y desarrollo integral del asociado(a) y su grupo familiar, a través de una oferta amplia de productos y servicios.

Como toda organización ha estado sometida a la interacción de fuerzas internas y externas, las cuales llevan a que se den procesos de cambio que la han hecho evolucionar y describir una larga trayectoria. Observando y analizando en forma macro este desarrollo histórico del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander se pueden diferenciar 3 periodos importantes, los cuales involucran una serie de sucesos y cambios que los caracterizan y permiten analizar cómo se ha dado su proceso de desarrollo.

⁹Revista, Conmemoración de los 20 años del FAVUIS. Pág 15

El primer período comienza con la creación del Fondo de Ahorro para Vivienda UIS en el año de 1966, y todo lo que conlleva su puesta en marcha y los primeros años de operación y funcionamiento, el cual se extiende hasta 1977. El segundo período está marcado por los **programas de construcción** que desarrolló el Fondo, en diferentes modalidades, iniciando en el año de 1978 y por la actividad de comercialización que se consolidó con la creación del **Almacén FAVUIS**. Este segundo período llega hasta 1992. El tercer período se inicia con la consulta formulada por la UIS al Veedor del Tesoro en 1992, atendiendo una recomendación planteada por la Contraloría General de la Nación en su informe sobre los Estados Financieros de 1991, de abstenerse de pagar la subvención patronal a sus empleados, hasta tanto no se clarifique si no es catalogada dentro de los auxilios de que trata el artículo 355 de la Constitución Política de 1992. Esta consulta fue remitida por el Veedor al Ministerio de Hacienda y respondida por el Director General de Presupuesto, con comunicación 2462 del 14 de agosto de 1992, dejando superado favorablemente el impase pues conceptúa: “las contribuciones que se efectúan a un Fondo para que sean consolidadas en cabeza de los trabajadores afiliados al mismo, de acuerdo con las normas que rigen el sistema cooperativo, **constituyen parte de la contraprestación a cargo de la entidad por causa de la relación laboral**” lo que permitió a la UIS continuar con el pago de esta subvención, cuestionada nuevamente en el 2002. En este último período el Fondo se ha venido fortaleciendo y planteando estrategias que le garanticen su operación y funcionamiento a pesar de los problemas e incertidumbres asociados a la subvención, modernizando, diversificando y tecnificando sus servicios.

En cada uno de estos períodos de tiempo hay una serie de hechos relevantes, generadores de cambio, los cuales se considera interesante analizar para aprender de estas experiencias y soportar la memoria institucional que servirá de base para potenciar su desarrollo futuro.

5.1. PERÍODO I: CREACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y PRIMEROS AÑOS DEL FONDO

5.1.1. Antecedentes que llevaron a la creación del Fondo

La creación de la Universidad Industrial de Santander trajo consigo muchos cambios tanto a nivel regional como nacional. Inicialmente la docencia se manejó contratando profesores alemanes, italianos y españoles. Muchos de ellos requerían regresar a sus países de origen durante las vacaciones, motivo por el cual éstas tenían una duración de dos meses a fin de año.

Al pasar algunos años, “se implementó una de las grandes políticas del Doctor Hugo Rodolfo Low Maus, rector de la universidad en esa época (1957-1962), la cual consistió en contratar profesores de tiempo completo, esto se dio porque los extranjeros ya estaban llegando a edad avanzada y se devolvían a su país de origen, o porque se les terminaba el contrato. Entonces se puso en marcha la política de contratar exalumnos de la misma UIS para que fueran a especializarse y regresaran como docentes de las materias profesionales, para materias de ciencias básicas y para ciencias básicas profesionales se contrataron profesores de otras universidades del país, de esta forma se conformó el núcleo de personal docente de tiempo completo”¹⁰.

Sin embargo esta época fue difícil porque los egresados que había no eran muchos, por tanto el número de profesionales también era poco y la industria los estaba demandando, en el país y en otros países como Venezuela, en donde las condiciones salariales eran mejores¹¹.

“Por esto como un atractivo especial, las mismas directivas de la universidad propiciaron la creación de un Fondo, con el interés especialmente que los profesores no se fugaran hacia Venezuela, ya que era considerable el número de personas que lo estaban haciendo. Se piensa en la creación de éste Fondo como un incentivo para que la gente se

¹⁰ Entrevista. Saúl Meza

¹¹ Entrevista. Doctor Hernán Daniel Acero

quedara en Bucaramanga, estimulando el ahorro, ya que por cada peso que el socio ahorrara, hasta un tope establecido, la universidad le daba otro peso, y enfocándolo al establecimiento definitivo de sus docentes, por eso el primer tema que se afrontó fue la vivienda¹².

Fue así como el representante de los profesores al Consejo Directivo, negoció con el señor Rector de ese momento, Doctor Juan Francisco Villareal, la consolidación de un Fondo de ahorro y vivienda similar al existente en el Instituto de Crédito Territorial (INSCREDIAL) denominado el FAVI.

“El Fondo nació en buena parte como una imitación a lo que ya existía en el FAVI, los estatutos del Fondo fueron tomados en gran parte de los estatutos del FAVI, y por que no decir la verdad, fue casi una copia fiel, porque ellos ya habían hecho todo el trabajo, las leyes y toda esa cuestión, no era sino copiar y aplicar aquí en la universidad, y así se hizo”¹³.

De esta manera y tras todos estos hechos, fue como el Consejo Directivo de la Universidad Industrial de Santander, mediante el Acuerdo No. 002 de enero 27 de 1966, establece una subvención al Fondo de ahorro y vivienda de la UIS, teniendo entre otras consideraciones: “Que es necesario propender por la estabilidad del personal docente y administrativo mediante la creación de incentivos que tiendan a la solución de sus problemas vitales, dentro de los cuales es de importancia primordial el problema de la vivienda propia;; Que a pesar de los esfuerzos que ha venido realizando la UIS para ofrecer justa remuneración a sus servidores, se observa con preocupación el continuo retiro de los mismos para prestar sus servicios bien en la industria, o en países en los cuales se les ofrecen condiciones con las cuales la Universidad está imposibilitada, por el momento, de competir; ". En desarrollo de estos considerándose el artículo primero de dicho acuerdo a la letra dice:

¹² Entrevista realizada al Doctor Humberto Ramírez Quevedo para el estudio en cuestión.

¹³ Entrevista realizada al Señor Saúl Meza

“A partir del primero de julio del presente año, 1966, se establece una subvención al fondo de Ahorro y Vivienda de la UIS, de acuerdo con los ahorros que efectúen sus trabajadores y sin exceder la siguiente escala: Sobre salarios hasta de \$1.300 mensuales, un mínimo del 10%. Sobre salarios hasta de \$2.000 mensuales, un máximo del 10% sobre los primeros \$1.000 y un máximo del 8% sobre el excedente. Sobre los salarios hasta de \$3.000 un máximo del 10% sobre los primeros \$1.000, un máximo del 8% sobre los \$1.000 siguientes, y un máximo del 6% sobre el excedente. Sobre salarios hasta de \$4.000 mensuales, un máximo del 10% sobre \$1.000, un máximo del 8% sobre los \$1.000 siguientes, un máximo del 6% sobre los \$1.000 subsiguientes, y un máximo del 4% sobre el excedente. Para todos los salarios que excedan el límite de \$4.000, regirá la escala detallada en el aparte anterior y sobre el exceso cualquiera que sea, un máximo del 2%. Artículo 2º. Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo anterior, se reservará en el presupuesto de la presente vigencia, 1966, una partida de \$200.000 M/cte”¹⁴. Es así como se estableció la subvención al proyectado Fondo de ahorro y vivienda, que tenía como destino en ese momento los 89 asociados fundadores.

La universidad solicitó para el otorgamiento de esta subvención que en los estatutos del Fondo se le garantice una efectiva participación en la administración, con el fin de vigilar el cumplimiento de las funciones objeto de su creación y fiscalizar el uso de los recursos aportados. Juan Francisco Villareal como Rector de la Universidad y Luis Serrano Gómez, como Secretario General, firman este Acuerdo.

5.1.2. Creación del Fondo

Dada ya la aprobación y apoyo por parte de la Universidad, el **10 de marzo de 1966 se firma el Acta de Constitución**, firmando en primera instancia en nombre y representación de la UIS, el Doctor Juan Francisco Villareal, Rector de la misma, seguido por 88 personas vinculadas a la institución, convirtiéndose en los Asociados Fundadores, ver (Anexo D).

¹⁴ Acuerdo No. 002 de 1966, del Consejo Directivo, artículo 1 y artículo 2.

En dicha acta se declaraba constituido el **FONDO DE AHORRO PARA VIVIENDA “UIS”** con domicilio principal en el municipio de Bucaramanga. Se aprobaban los estatutos que habían de regir al Fondo. Se integraba una Junta Provisional Administradora que legalizaba su vida jurídica, la cual estuvo constituida por un gerente, el Doctor Hugo González Cárdenas, siendo suplente el Doctor Luis Enrique Aramburo Bolaños; un auditor fiscal, Señor Daniel Ramírez López y su suplente el Señor Dionisio Otero; una secretaria-tesorera la Señora Istmenia Cazallas de Gutiérrez y su suplente el Señor Saúl Meza. De la misma forma se le confería poder al gerente provisional, para que gestionara ante la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el reconocimiento de Personería Jurídica del Fondo, para que designara apoderados especiales, si lo estimaba conveniente, con el objeto de diligenciar la citada personería, para que introdujera con los miembros del Consejo Provisional de Administración, las modificaciones que indicara la Superintendencia Nacional de Cooperativas a los estatutos, y finalmente para que extendiera la escritura de Protocolización de todos los documentos¹⁵. Esta acta fue registrada el 29 de marzo de 1966 en la Notaria Segunda del Círculo de Bucaramanga.

Posteriormente, se reconoció la Personería Jurídica del Fondo y se aprobaron sus estatutos, mediante la **Resolución No. 00145 del 13 de abril de 1966**, emanada de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

El 6 de julio de 1966 se constituyó la primera Junta Directiva la cual estuvo conformada por los siguientes asociados: Luis Francisco Solano Puyana, quien se convirtió en el primer Presidente de la Junta, Carlos E. Virviescas, Efraín Serrano Medina, Saúl Meza Arenas, Guillermo Strauss y Luis Enrique Aramburo Bolaños.

El Fondo inicia sus operaciones seguidamente en este mes, en una pequeña oficina ubicada en el edificio de Mecánica, la cual estaba atendida por su primer gerente, cargo desempeñado por el asociado Álvaro Rueda Gómez, y con la secretaria de Hernando Gutiérrez Navas.

¹⁵ Acta de la Asamblea de Constitución del Fondo de Ahorro para Vivienda UIS. Libro I de Actas de Asamblea de Delegados.

“Al principio la puesta en marcha del Fondo fue fácil, todos estuvieron de acuerdo, la Universidad lo tomó como política a sus estatutos. Tanto trabajadores, empleados y profesores estuvieron de acuerdo, ya que los beneficiaba y esto les convenía”¹⁶.

“Las personas que estuvieran interesadas en ingresar al Fondo, debían de acuerdo a los estatutos ya establecidos, tener una relación laboral con la UIS, pero pertenecer al Fondo no era obligatorio. Sin embargo el nacimiento del Fondo de Ahorro para Vivienda UIS, hizo que fuera atractivo trabajar en la Universidad”¹⁷.

Aquellas personas interesadas en pertenecer al Fondo, debían acercarse a la oficina y diligenciar la solicitud en la secretaría para legalizar su vinculación y comenzar a disfrutar de los servicios.

5.1.3. Los primeros años del Fondo

Durante los primeros años de labor del Fondo, aquellos asociados que se interesaron y comprometieron a trabajar en pro de mejorarlo y fortalecerlo, lo hicieron con un gran “entusiasmo, desprendimiento, compromiso y amor”¹⁸.

“Era algo que nos nacía a todos, era un apoyo mutuo, inicialmente con todo la carga académica, nos quedábamos horas extras para tratar asuntos del Fondo”¹⁹.

Iniciadas ya las operaciones del Fondo y continuando en esta misma línea de acción, la Junta Directiva se reúne el 25 de julio de 1966 definiendo los servicios de préstamo adicionales al de vivienda, que el Fondo quería brindar a sus asociados. “Estos servicios fueron los siguientes:

- a. Para gastos personales, hasta 3 aportes mensuales, con un plazo de (6) meses.
- b. Para gastos de maternidad de socios o esposas de los socios, hasta 9 aportes mensuales, con plazo de (12) meses.

¹⁶ Entrevista. Saúl Meza

¹⁷ Entrevista. Dr. Hernán Daniel Acero

¹⁸ Entrevista. Saúl Meza

¹⁹ Entrevista. Dr. Hernán Daniel Acero

- c. Para gastos de matrícula de hijos o hermanos de socios en escuelas de primaria o colegios de secundaria, hasta un aporte mensual por cada hijo o hermano con plazo de (10) meses.
- d. Para gastos de matrícula de universidad de hijos o hermanos de socios, hasta 4 aportes mensuales, por cada hijo o hermano, con un plazo de (12) meses.
- e. Para gastos de fallecimiento de padres, cónyuges, hijos o hermanos de socios hasta 9 aportes mensuales, con plazo de (18) meses.
- f. Para pago de impuestos así:
 - 1. Para quienes hacen su liquidación privada y pagan trimestralmente, hasta 3 aportes mensuales, con plazo de (3) meses.
 - 2. Para quienes pagan anualmente, hasta 6 aportes mensuales, con (12) meses de plazo.
- g. Para pago de deudas, hasta 10 aportes mensuales con plazo de (12) meses.
- h. Para gastos médicos y hospitalarios de socios e hijos, padres, cónyuges o hermanos de socios, hasta 10 aportes mensuales, con (12) meses de plazo.
- i. Para remediar calamidad doméstica, hasta 10 aportes mensuales, con (12) meses de plazo.
- j. Para reparación de vehículo de propiedad del socio, hasta 10 aportes mensuales, con plazo de (12) meses.
- k. Para cubrir necesidades apremiantes, cuando ocurren demoras en el pago de sueldos de socios, hasta (1) quincena, con plazo hasta cuando se verifique el pago de los sueldos atrasados a los asociados.

El Fondo cobraba el 1.2% mensual sobre saldos, excepto en el inciso K en el que no se cobraban intereses si el Fondo poseía la suma de dicho servicio, en caso contrario se gestionaban los recursos en uno de los bancos y los préstamos se otorgaban con el interés del banco.

Los socios tenían la obligación de comprobar con documentos, según el caso, las necesidades que los obligaban a solicitar los préstamos al Fondo.

Todo préstamo era respaldado por uno o varios codeudores y el cheque no podía ser girado sin la firma del pagaré y de las órdenes a la contaduría de la UIS para los descuentos pertinentes²⁰.

De acuerdo a ciertas circunstancias que se estaban presentando en ese momento en la Universidad se retrazaron los sueldos “lo del préstamo se dio muy rápido, alguien llevó a la Junta Directiva el problema que había con el sueldo de los empleados, el cual estaba atrasado y los tenía prácticamente sin sueldo, entonces dijimos, vamos a prestarles para sacarlos de su problema, y les prestamos al menor interés, pero lo que no había era una reglamentación, la persona tenía que tener una justificación importante, un problema grave. Por esa época se estaba afiliado al Seguro Social y no se tenía servicio de salud para la esposa y los hijos, entonces se presentaban problemas de salud serios²¹”.

En los siguientes meses el Fondo “comenzó a crecer y a convertirse en una entidad sólida, la cual deseaba satisfacer las necesidades de sus asociados²²”, es por esto que para el mes de febrero de 1967 se contaba con un “gran total de 244 asociados²³”.

Sin embargo a medida que el Fondo comenzaba a extenderse, también comenzaban a aparecer algunos problemas, dados por la mala conducta de algunos asociados que querían abusar de la buena fe y disposición del Fondo de solucionar sus necesidades, haciendo mal uso de los servicios que se les prestaban. Estos hechos hicieron que el Fondo empezara a estructurar sus procedimientos estableciendo parámetros, lineamientos y restricciones a sus asociados por medio de la reglamentación de los diferentes préstamos que se otorgaban, con el fin de prepararse para responder a los nuevos requerimientos y sortear las dificultades generadas.

“Una de las cosas que yo aprendí, es porque se crearon las normas y porque se crearon las leyes, fue porque la gente empezó a hacer trampas, a llegar con cosas fraudulentas

²⁰ Acta No. 3/66. Libro de Actas de Junta Directiva

²¹ Entrevista. Saúl Meza

²² Entrevista. Dr. Luis Enrique Aramburo

²³ Acta N. 7/66. Libro de Actas de Junta Directiva.

para que les prestaran dinero, y esas acciones fueron comprobadas como falsas, entonces empezaron a crearse los reglamentos de vivienda, préstamos ordinarios y especiales”²⁴.

El proyecto de **reglamentación sobre préstamo para vivienda** “constaba de dos partes: una propiamente reglamentaria y otra de carácter legal que estuvo a cargo del Doctor Hugo González Cárdenas”²⁵. Esta reglamentación fue aprobada por medio del “Acuerdo No. 001 de febrero 24 de 1967”²⁶. En dicha reglamentación se señalaba que para que un asociado tuviera derecho al otorgamiento del préstamo, “eran condiciones indispensables: a) **Llevar por lo menos seis meses como socio del Fondo** de Ahorro para Vivienda “UIS”, si era **socio fundador**, o un año en **caso contrario**. b) Que la cesantía que le adeude el Instituto de Seguro Social de Santander, por concepto de servicios prestados a la UIS, sumado a lo que al socio le corresponda en el Fondo de Ahorro para Vivienda “UIS”, deducidos sus ahorros durante el primer semestre, sea igual o mayor a la cantidad que, de acuerdo a su sueldo, pueda prestársele”²⁷.

“Los turnos para préstamo se establecieron por semestres cada dos años, siendo inmodificables los que estuvieran dentro de éste período”²⁸.

La documentación requerida para el otorgamiento de los **préstamos de vivienda** también fue establecida y aprobada según “Acuerdo No. 002 de marzo 13 de 1967”²⁹.

En esa misma fecha la gerencia del Fondo fue entregada al Doctor Hernán Daniel Acero, quien desde el primer momento mostró todo su interés, empeño y dedicación por sacar adelante aquella entidad que recaía en sus manos.

²⁴ Entrevista. Señor Saúl Meza.

²⁵ Acta No. 7/66. Libro de Actas de Junta Directiva.

²⁶ Acta No. 9/67. Libro de Actas de Junta Directiva.

²⁷ Acuerdo No. 001 de febrero 24/67, Artículo 3

²⁸ Acuerdo No. 001 de febrero 24/67, Artículo 4

A finales del mes de febrero de 1967 el Fondo de Ahorro para Vivienda “UIS” mostró los primeros frutos en cuanto al objetivo por el cual fue creado en primera instancia, solucionar los problemas de vivienda a sus asociados. Es así que fueron entregados los primeros cheques de préstamo para vivienda en una ceremonia especial a 8 empleados de la universidad y a 5 profesores de la misma; siendo este el punto de partida para todo lo que venía más adelante.

El Fondo comenzó a crecer rápidamente en el número de préstamos de vivienda que entregaba. Este hecho hizo que las directivas del Fondo tuvieran que realizar un control y vigilancia de los dineros que se estaban otorgando a los asociados por esta línea de crédito y se vio la necesidad de crear una Comisión de Vivienda la cual se encargaba de confirmar que el asociado utilizara realmente el dinero para solucionar sus problemas de vivienda. Además existió la Junta de control y vigilancia. “El comité de vivienda comenzó a existir y quienes pertenecían a éste tenían que ir a supervisar que lo que se le daba al asociado si se estaba utilizando para lo que era. Los domingos los dedicábamos a visitar los diferentes sitios para confirmar”³⁰.

Sin embargo esa no fue la única comisión que se creó, a medida que el Fondo continuó desarrollándose, también se fueron haciendo necesarias nuevas comisiones que apoyaban, asesoraban y colaboraban con la gestión administrativa del Fondo. “Todas esas cosas van saliendo una y otra, se van creando reglamentos y naciendo comités”³¹. En el mes de septiembre de 1968 el Fondo contaba con las siguientes comisiones: De vivienda, junta de control y vigilancia, estudio sobre préstamos de vivienda, consumo, asesora sobre estudio de garantía de deudas, reglamentación del fondo de solidaridad, y de educación.

Dadas algunas situaciones de crisis de liquidez por las que estaba atravesando el Fondo y problemas a la hora de entregar los préstamos, la Junta Administradora solicitó realizar

²⁹ Acta No.10/67. Libro de Actas de Junta Directiva.

³⁰ Entrevista. Saúl Meza.

³¹ Entrevista. Dr. Daniel Acero.

un Estudio Económico el cual estuvo a cargo de los señores economistas Eduardo Lindarte y Efraín Prada Reyes, el cual se basó en los siguientes puntos:

- a. Problema de liquidez
- b. Problema de equidad
- c. Problema de garantía

Dicho informe fue presentado ante la Junta el 22 de octubre de 1968³². Como consecuencia de éste estudio económico, se decidió realizar una reforma a los estatutos la cual consistió en lo siguiente:

“Cambió el parágrafo del artículo 36 así:

“Cuando un socio haya tenido préstamo de vivienda con los fines anteriores, sus ahorros consolidados amortizarán semestralmente dicho préstamo.”

Cambió el artículo 38 parte b) así:

RENUNCIA AL PLAN DE AHORRO;

Si el socio renuncia al plan de ahorros, se le devolverán las sumas que haya ahorrado y las utilidades acreditadas en su cuenta, si las hubiese. Los aportes de la UIS, se le entregan así: si ha permanecido menos de tres años, en el plan de ahorros, no tendrá derecho a subvención alguna por este concepto. Si ha durado tres años o más, pero menos de cinco, recibirá el 50% de los ahorros consolidados³³ más una parte proporcional del otro 50% así:

$$P = N/24 (0.5) X A$$

En donde:

N: número de meses después del 36 de permanecer en el Fondo en forma continua.

A: monto de los ahorros consolidados de la UIS

P: parte adicional al 50% de A “³⁴

Si su permanencia ha sido de cinco años o más tendrá derecho al total de sus aportes consolidados.

³² Acta No. 66/68. Libro de Actas de Junta Directiva.

³³ Ahorro Consolidado: Es la suma del AHORRO MENSUAL PERMANENTE y la correspondiente subvención patronal, reconocida por la UIS a sus empleados.

³⁴ Acta No.72/68. Libro de Actas de Junta Directiva.

Dicha reforma fue aprobada por la Asamblea de Delegados el 11 de Diciembre de 1968, según Acta No. 5.

Otra consecuencia del Estudio Económico del Fondo y atendiendo las diversas inquietudes presentadas a la Junta sobre los préstamos de vivienda, se cambió el reglamento de préstamo de vivienda y el reglamento para la devolución de ahorros consolidados para fines de vivienda. Según el Acuerdo No. 004 de diciembre 3 de 1968 se dio el nuevo reglamento para los préstamos de vivienda, anulando los acuerdos No.001 y No.002 de 1967. De esta nueva reglamentación se podría resaltar que “para que un socio tuviera derecho al otorgamiento de cualquiera de los préstamos de que trataba el acuerdo, era condición indispensable que el socio llevará por lo menos dos años como socio del Fondo”³⁵. “Igualmente según el Acuerdo No. 005 de diciembre 3 de 1968 se reglamentó la devolución de ahorros consolidados para fines de vivienda”³⁶.

Aquellas reformas de los estatutos y cambios en los reglamentos fueron decisiones encaminadas a mejorar la liquidez y equidad del Fondo. Estos cambios dieron un panorama diferente de la situación económica que se tenía y protegieron la entidad.

En el mes de julio de 1969 el Fondo sufrió un cambio locativo, el cual fue generado por la necesidad de una oficina más amplia, debido al aumento del número de empleados y el crecimiento del número de asociados. “El Fondo se trasladó a una oficina ubicada en el tercer piso del edificio de Bienestar Universitario, la cual había sido arreglada días antes para tal fin”³⁷. En esta nueva oficina continuó realizando sus labores la entidad hasta el año de 1978, funcionando con un gerente, un contador, un auditor fiscal, un asesor jurídico, dos secretarias y un mensajero de medio tiempo. “También se hizo necesario un cambio de horario debido al volumen de trabajo y al número de socios. Se estableció horario para atender a los socios de lunes a viernes de 4 a 6 p.m. y para entrega de cheques el día jueves de 7 a 11 a.m.”³⁸.

³⁵ Acta No. 72/68. Libro de Actas de Junta Directiva.

³⁶ Acta No. 72/68. Libro de Actas de Junta Directiva

³⁷ Acta No. 107/ 69. Libro de Actas de Junta Directiva.

³⁸ Acta No. 107/69. Libro de Actas de Junta Directiva.

Posteriormente, a partir del 29 de julio de 1969 “el cargo de gerente fue desempeñado por el señor Saúl Meza Arenas, quien fue nombrado por unanimidad por la Junta Directiva”³⁹.

En el siguiente semestre de ese año, el Fondo trabajó para ofrecer servicios adicionales a los asociados; aunque en ese momento se contaba con los servicios de almacenes afiliados como Utrasán, Almacén Normandie, J. Glottmann y otras casas comerciales, “se comisionó a los señores Luis A. Soto Prada, Hugo Alfredo Chacón y Saúl Meza para que fueran y visitaran la Cooperativa de Hilebrija, la cual podía ofrecer varios servicios a los asociados y se veía la posibilidad de poder afiliarse a esa entidad”⁴⁰. “Dicha Cooperativa solicitó inicialmente una cuota de \$50.000, lo cual fue analizado por la Junta”⁴¹. La comisión encargada continuó haciendo las gestiones pertinentes hasta que “se firmó el contrato con la Cooperativa de Hilebrija el día 22 de septiembre del 69, el cual empezó a regir el 1 de octubre de ese mismo año”⁴². Los asociados fueron informados de estos nuevos servicios por medio de circular enviada a cada uno.

Al mismo tiempo y pensando siempre en mejorar los servicios a los asociados nació la comisión de vehículos con el fin de estudiar una propuesta por parte de Utrasán. “En el tiempo que estuve de gerente teníamos muy buenas relaciones con la Cooperativa de Utrasán, ellos llamaron a decir que iban a importar una cantidad de camperos y que podían dar unos cupos al Fondo. También habían unos Jeef Comando para no dejar por fuera a los empleados”⁴³. La comisión de vehículos realizó algunos estudios y “presentó un primer informe el 14 de octubre/69, el cual incluía las propuestas con su respectiva cotización de la siguiente manera:

Camperos Carpati, según cotización de Importadora Jorturbay Ltda; Jeep Comando, según cotización de Cooperativa de Vivienda Colombiana; Motonetas Auteco Lambreta y bicicletas Monark”⁴⁴. “Después de obtener esa información la comisión de vehículos pasó

³⁹ Acta No. 110/69. Libro de Actas de Junta Directiva.

⁴⁰ Acta No. 111/69. Libro de Actas de Junta Directiva.

⁴¹ Acta No. 116/69. Libro de Actas de Junta Directiva.

⁴² Acta No. 120/69. Libro de Actas de Junta Directiva.

⁴³ Entrevista. Saúl Meza.

⁴⁴ Acta No. 122/69. Libro de Actas Junta Directiva.

una encuesta a los socios para la negociación de los vehículos”⁴⁵ la cual fue muy positiva y llevó a que “se **iniciara el Programa de Vehículos en el mes de noviembre de 1969**, que también fue muy importante entre los servicios del Fondo”⁴⁶. “La comisión de vehículos quedó facultada para adjudicar los cupos y elaborar la reglamentación”⁴⁷. “La adjudicación de vehículos se hizo por puntajes, considerando: Antigüedad en el Fondo, antigüedad en la UIS y los ahorros. Los límites de capacidad de pago para quienes cancelaban cuota inicial fueron de 4.500 pesos y para quienes no tenían cuota inicial de \$6.000 mínimo”⁴⁸.

Durante la gerencia del Señor Saúl Meza se presentó una muy buena oportunidad en cuanto a vivienda se refería, “una de las razones para esto fue la trascendencia que el Fondo empezó a tener en la ciudad. Yo recuerdo que me llamó el gerente del INSCREDIAL y me dijo: le voy a contar lo que sucedió; los periodistas habían pedido que se solucionaran problemas de vivienda, entonces el INSCREDIAL les tuvo en cuenta su solicitud y les hizo un serie de casas en el barrio Mutis, las construyeron y llevaron los periodistas allí, pero a ellos no les gustaron las viviendas porque era un barrio obrero, de estrato popular y no aceptaron la cuestión. Entonces ellos que ya sabían de la existencia del Fondo me llamaron a ofrecérmelas, con unos precios muy bajos, casi regaladas. Yo me vine, tomé la lista de turnos y los llevé a ver las casas al barrio Mutis. Los asociados que se interesaron y las tomaron no tuvieron que dar un peso, con el préstamo al que tenían derecho, más el ahorro que tenía cada uno, lo que quedaron debiendo fue mínimo, prácticamente en menos de dos años tuvieron paga su casa. Eso fue una felicidad única”⁴⁹.

En la “Asamblea Extraordinaria realizada el 21 de noviembre de 1969”⁵⁰ el Fondo realizó un estudio en primer debate sobre la reforma de estatutos, la cual tuvo su origen en la modificación de la razón social que se tenía hasta el momento, cambiando el artículo 1, y

⁴⁵ Acta No. 123/69. Libro de Actas Junta Directiva.

⁴⁶ Entrevista. Saúl Meza.

⁴⁷ Acta No. 126/69. Libro de Actas Junta Directiva.

⁴⁸ Acta No. 127/69. Libro de Actas Junta Directiva.

⁴⁹ Entrevista. Saúl Meza.

de esto nacieron propuestas para cambiar los artículos 2, 4, 5, 6 y 7, en los cuales se trabajaban pequeñas modificaciones de redacción. Sin embargo estos cambios estuvieron sujetos a un segundo debate que se realizó tres meses más adelante.

Iniciando el año de 1970 el Fondo contó con la gerencia y la gestión del Doctor Florencio Hernández, quien fue elegido por mayoría de votos en la Junta Administradora.

Al mes siguiente de estar desempeñando su cargo, la organización realizó el segundo debate sobre la reforma de estatutos en la “Asamblea de Delegados del 9 de febrero de 1970”⁵¹ de la cual sobresale principalmente la aprobación de la modificación de la razón social. “Una de las razones por las cuales se dio ese cambio fue que se abrieron otros servicios adicionales a la vivienda”⁵². La nueva razón social para la entidad fue **FONDO DE AHORRO Y VIVIENDA UIS** y apareció la sigla **FAVUIS**, con la cual ha sido reconocido el Fondo; este cambio quedó consignado en el Artículo No.1. Como consecuencia de este cambio el objetivo de la asociación se amplió modificando también el artículo No. 2 el cual quedó redactado de la siguiente manera:

“El objeto de la Asociación será el incremento del ahorro entre los profesores y empleados de la UIS, cuya aplicación será la solución de los Problemas de Vivienda y Bienestar de los socios que se hallen vinculados a la universidad por medio de una relación laboral, sin limitaciones por razón de salarios o categorías”.

En este segundo debate también sufrieron cambios otros artículos, los cuales llevaron a realizar ciertas operaciones de forma diferente, entre ellos están, el artículo No.8 en el cual se aumentó el tiempo mínimo del ahorro de dos años a tres años; esto se hizo para proteger y aumentar los fondos que se tenían para los diferentes préstamos. El artículo No.38 en el cual por cambiar el tiempo mínimo del ahorro, cambia las condiciones para la devolución de los mismos ya sea por retiro de la UIS o por renuncia al plan de ahorros. Otros artículos como el 4, 5, 7, 9, 10, 35, 39, 40, 42, 44 sufrieron cambios en la redacción al cambiar la palabra Fondo por la de FAVUIS.

⁵⁰ Acta No. 8/69. Libro I de Actas de Asamblea.

⁵¹ Acta No. 9/70. Libro I de Actas de Asamblea.

El Fondo estaba dando utilidades y tenía establecidos los fondos de ley, entre ellos el de educación, cuyo monto hizo pensar a los miembros de la Junta Administradora en canalizarlos. “El ingeniero Luis E. Aramburo manifestó en el mes de **febrero de 1970** la **posibilidad de crear un colegio de preescolar, primaria y secundaria de alto nivel**”⁵³. Esta gran idea se tuvo en cuenta y se colocó en manos de la comisión de educación la cual se encargó de hacer los estudios y los adelantos pertinentes. “Se creyó conveniente nombrar un representante de la Junta en el Consejo de Profesores para obtener mayores informaciones al respecto, para lo cual fue comisionado al Ingeniero Aramburo”⁵⁴. El señor Rector de ese momento, Neftali Puentes Centeno, estuvo muy interesado y dio todo su apoyo para que el proyecto saliera adelante lo más pronto posible. Fue así como el **18 de agosto de 1970 surgió la Fundación Colegio UIS**, al firmarse en este día el Acta de Constitución y los Estatutos por un grupo de 66 personas conformados por profesores y empleados de la Universidad Industrial de Santander. En dichos estatutos quedaron ratificados 3 aspectos importantes referentes al Fondo: **Su calidad de Fundador, su aporte inicial al patrimonio y su participación en la dirección del colegio**, tal como se muestra en los siguientes artículos pertenecientes a estos:

Artículo No.5: Tienen la calidad de Fundadores, el Fondo de Ahorro y Vivienda UIS “FAVUIS” y quienes hicieron el aporte que se relaciona más adelante y suscribieron el acta de constitución.

Artículo No.14: El patrimonio de la fundación se compone:

- a. Del aporte inicial realizado por cada uno de los profesores y empleados de la UIS que firmaron el acta de constitución.
- b. Del aporte inicial de \$100.000 realizado por el Fondo de Ahorro y Vivienda de la UIS “FAVUIS”
- c. De los aportes anuales realizados y que realice el Fondo de Ahorro y Vivienda de la UIS “FAVUIS”
- d. De los aportes anuales realizados y que realice la UIS

⁵² Entrevista. Saúl Meza.

⁵³ Acta No. 134/70. Libro de Actas Junta Directiva.

- e. De las donaciones que realicen los benefactores de la institución
- f. De los aportes o bienes, que en cualquier título haya adquirido o adquiriera en el futuro
- g. De los ingresos que se obtengan por concepto de los servicios que a cualquier título preste la Fundación.

Artículo No.16: La Junta de Directores es el órgano máximo de dirección de la Fundación Colegio UIS y estará formado por:

- a. Dos delegados de la UIS designados por el rector de la misma
- b. Dos representantes de los benefactores internos elegidos democráticamente por los mismos de acuerdo a reglamentación expedida por el Director Ejecutivo.
- c. Dos delegados del Fondo de Ahorro y Vivienda de la UIS “FAVUIS” designados por la Junta Administradora del mismo y que cumplan con el requisito de ser benefactores de la Fundación.
- d. Un representante de los benefactores externos elegido democráticamente por los mismos según reglamentación expedida por el Director Ejecutivo de la Fundación
- e. El Director Ejecutivo de la Fundación, con voz pero sin voto.

El primer año lectivo se inició en una casa situada en la carrera 26 No. 33-73 de Bucaramanga el 15 de febrero de 1971, con 79 alumnos de pre-kinder y primero; siendo su directora la Señora Gerda Erica Seitz de Posso.

“Fue así como el Colegio surgió del Fondo, siendo una de las grandes obras que se le pueden tener en cuenta al FAVUIS, en este aspecto”⁵⁵.

El Fondo de Ahorro y Vivienda UIS, continuó ampliando sus servicios e incursionó en la parte de los seguros. Nombró una comisión destinada a analizar las propuestas de varias firmas aseguradoras como Suramericana de Seguros, Compañía de Seguros Bolívar, Colseguros. Después de un tiempo de estudio y de tocar el tema en varias reuniones de Junta Directiva el **FAVUIS ofreció a sus asociados un Plan de Seguros Colectivo** con

⁵⁴ Acta No. 135/70. Libro de Actas Junta Directiva.

⁵⁵ Entrevista. Dr. Luis E. Aramburo.

la Compañía Colombiana de Seguros, el cual se tomaba de forma voluntaria, para ello el asociado solicitaba a la Junta se incluyera en dicho seguro. “Los seguros se daban por mensualidades, el Fondo se responsabilizaba frente a las compañías y si el socio no pagaba se le daba plazo, pero el FAVUIS era quien respondía frente a la compañía, para que el socio no se quedara sin el seguro”⁵⁶.

Como anteriormente el Fondo había creado el programa de vehículos, el cual tuvo muy buena acogida, logrando que un buen número de asociados contaran con su propio medio de transporte, se pensó en la protección de este activo, “aprobando el 25 de agosto de 1970 tomar el seguro de vehículos con la aseguradora Colseguros”⁵⁷. Este servicio consistía en un descuento mensual para la amortización de las primas del valor del seguro del vehículo de cada socio, para el cobro de estos valores se concedía un plazo de 12 meses.

Otro nuevo servicio que se comenzó a prestar a partir del mes de septiembre de 1970 fueron los **Préstamos Ordinarios** “cuando la Junta Directiva autorizó por unanimidad a la gerencia dar la aprobación a los cupos A y B, según reglamentación existente”⁵⁸. Estos préstamos se constituyeron en una fuente para múltiples soluciones. El asociado al Fondo tenía unos cupos de crédito de acuerdo a su antigüedad y su nivel salarial, que en muy poco tiempo aumentaron (A, B, C, D, E, K, G, J...), cubriendo en gran proporción muchas de las necesidades de los asociados. “Se tenían establecidas varias categorías, que eran privilegiadas; el cupo A se podía usar con mayor facilidad y tenía menos intereses, en el cupo B se podía prestar un poco más, pero se tenía que tener mayor tiempo en la universidad y los intereses eran un poco mayores, el cupo C era de mayor capacidad, pero equitativamente se requería mayor antigüedad, el cupo E era para estudios y así los demás”⁵⁹. Los recursos para estos préstamos provenían de los ahorros consolidados, por ello, a medida que estos aumentaban, mayor era la disponibilidad que

⁵⁶ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo.

⁵⁷ Acta No. 156/70. Libro de Actas Junta Directiva.

⁵⁸ Acta No. 159/70. Libro de Actas Junta Directiva

⁵⁹ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo.

se tenía. Para este tipo de préstamos también se hizo necesaria su reglamentación, para evitar un mal uso del servicio que se estaba prestando.

Estas reglamentaciones fueron cambiando y se iban amoldando a medida que se creaban nuevos cupos, según lo mostró la "Resolución 002/72, la cual reglamentaba los préstamos y los servicios a través de Cooperativas y el Comercio, es así como el artículo No.1 de la resolución establecía nuevas modalidades de operaciones de crédito, denominadas cupos que a continuación se especifican:

CUPO I: En cuantía no superior a un sueldo ni a \$5.000, con un plazo máximo de 6 meses y se respaldaba con fiador y autorización de descuento. El derecho al préstamo se adquiría al ser aceptado como socio del FAVUIS. Este préstamo era para socios que no habían cumplido seis meses de antigüedad en el Fondo y debía ser cancelado totalmente para tener derecho a utilizar los otros préstamos.

CUPO J: En cuantía no superior a dos sueldos ni a \$10.000, con un plazo máximo de 18 meses y se respaldaba con fiador y autorización de descuento. El derecho al préstamo se adquiría seis meses después de haberse aprobado el ingreso del socio al FAVUIS.

CUPO K: Préstamo para compra de electrodomésticos. En cuantía no superior a 5 sueldos ni a \$20.000, con plazos máximos de 12 a 24 meses, a opción del socio. Se respaldaba con fiador y autorización de descuento y se adquiría el derecho 9 meses después de haberse aprobado el ingreso al FAVUIS.

CUPO L: Préstamo para compra de vehículo. En cuantía no superior a 6 meses de sueldo ni \$40.000, ni al 80% del valor comercial del vehículo; plazo de 36 meses con respaldo de un fiador, orden de descuento, pignoración del vehículo y seguro contra todo riesgo menos contra robo, siendo este último opcional por parte del beneficiario del préstamo. El derecho al préstamo se obtenía 18 meses después de haberse aprobado el ingreso al FAVUIS. El Fondo adjudicaba un vehículo mensual en cada vigencia presupuestal, por lo tanto, el socio interesado debía atenerse al turno.

CUPO M: Préstamo para estudios. En cuantía máxima equivalente a cuatro sueldos básicos. Se concedía a los socios que deseaban realizar estudios, si la UIS les sostenía al menos el sueldo básico durante la duración de los estudios, entrenamiento o periodo sabático.

CUPO N: En cuantía no superior a 4 sueldos ni a \$20.000, con un plazo máximo de 12 meses, fiador con propiedad raíz no hipotecada y orden de descuento como respaldo. El derecho al préstamo se obtenía 24 meses después de aprobado el ingreso al FAVUIS.

En la reglamentación también estaban expuestas las sanciones para cuando los socios no cumplieran mensualmente los compromisos adquiridos con el FAVUIS, siendo suspendidos así: la primera vez, hasta que se ponga al día. La segunda vez, tres meses contados a partir de la fecha en que se ponga al día con sus obligaciones. Además cumplida la sanción anterior durante los 3 meses siguientes, solamente tenía derecho únicamente al 50% del valor de los préstamos de FAVUIS. La tercera vez, era suspendido por un año de los préstamos y servicios del Fondo⁶⁰.

Buscando ofrecer el mayor número de servicios a sus asociados, el FAVUIS también logró tener nuevos convenios con otras entidades. "Para noviembre de 1970 se realizaron contactos y se recibieron cotizaciones de Industrias Maracaibo, la cual ofrecía muy buenos precios y descuentos por pago de contado, además el Fondo daría el 10% de descuento. De esta manera la Junta autorizó a la gerencia para firmar el convenio con ellos. Los asociados podían realizar las compras de igual forma que en la Cooperativa de Hilebrija y se cancelaba por relaciones a la firma"⁶¹. Las gestiones continuaron y para los primeros días del mes de "febrero de 1971 estuvieron enfocados a la Fábrica de Calzado Michel, la cual se interesó en prestar sus servicios a los asociados del Fondo. La Junta Administradora acordó conceder a los socios un cupo hasta el 10% para retiro de mercancías, firmando convenio con esta entidad"⁶². "Con el fin de facilitar la identificación de los asociados ante las diferentes empresas en donde se retiraban productos, (Uconal,

⁶⁰ Acta No. 224/72. Libro de Actas Junta Directiva.

⁶¹ Acta No. 168/70. Libro de Actas Junta Directiva.

Hilebrija, Industrias Maracaibo y Calzado Michel), el Fondo elaboró unos nuevos carnets para los socios, en donde se acordó entregarlos gratis la primera vez, pero en caso de pérdida el socio debía pagar una suma para la elaboración del duplicado”⁶³. Posteriormente el FAVUIS tuvo relación con la “Farmacia y Perfumería Alemana, la cual ofreció sus servicios de drogas con un descuento del 26% y de cosméticos con un descuento del 10%; este servicio llamó la atención en el Fondo y la Junta lo aprobó teniendo convenio en el mes de julio de 1971”⁶⁴ “Además y con el fin de proveer a los afiliados un mayor número de artículos, para 1972 se tenían firmados convenios con las siguientes firmas comerciales: Confecciones Vescol y Almacenes el Clan, distribuidores de artículos para caballeros y niños. Vestidos Jeannette, productos de la línea femenina, Agencia de Baterías Exide, de Alfonso Quintero, accesorios para vehículos”⁶⁵.

Según el Acta No. 175 de la Junta Directiva, se describe el cambio de gerencia en el Fondo al realizarse el 16 de febrero de 1971 la votación para la elección de nuevo gerente entre los señores Luis A. Soto y Alberto Santacruz Suárez. El resultado de la votación fue 4 votos a 1 quedando como gerente el señor Alberto Santacruz Suárez, quien empezó a desempeñar el cargo a partir del 1 de marzo de 1971. En esta sesión se le dieron los agradecimientos al Dr. Florencio Hernández por la magnífica labor que desarrolló durante la gerencia a su cargo. Después de un año de estar desempeñando su cargo “el señor Santacruz fue ratificado por unanimidad para el nuevo período de 1972”⁶⁶. “De igual forma continuó siendo el gerente del Fondo de Ahorro y Vivienda UIS en el período 1973 – 1974”⁶⁷.

Un aspecto importante que se comenzó a desarrollar en el Fondo por el año de 1973 fue lo relacionado con la “organización de sistematización del FAVUIS, la cual se trabajó en dos etapas así:

⁶² Acta No. 174/71. Libro de Actas Junta Directiva.

⁶³ Acta No. 172/71. Libro de Actas Junta Directiva.

⁶⁴ Acta No. 190/71. Libro de Actas Junta Directiva

⁶⁵ Acta No. 20/72. Libro I de Actas de Asamblea.

⁶⁶ Acta No. 221/72. Libro de Actas Junta Directiva.

⁶⁷ Acta No. 272/73. Libro de Actas Junta Directiva.

1. Presentación de una relación con los siguientes datos: Número de código, nombre y apellidos, deuda por servicios, deuda por préstamos de corto plazo, ahorro, aporte, nuevos socios y retiros.
2. La segunda parte comprendía los informes consistentes en relación de descuentos a sindicatura y relación para el empleado.

Este programa se trabajó en el Centro de Computo de la universidad estando al frente del proyecto el señor Álvaro Navas Cadena. El valor de la elaboración de dicho programa fue de \$2.000.”⁶⁸

“En el mes de abril de 1974 se realizó una nueva elección de Gerente, que dio como resultado con 4 votos a favor, como nuevo Gerente al Doctor Florencio Hernández Urueña quien comenzó a desempeñar su cargo a partir del 1 de mayo de 1974”⁶⁹.

De acuerdo a cambios del medio y al análisis de las necesidades, sugerencias y solicitudes de los asociados, en el mes de julio de 1975 se realizó un cambio en la “Reglamentación de los Préstamos Ordinarios del FAVUIS en la cual quedaron especificados los nuevos cupos así:

Artículo No. 1: Los préstamos denominados cupos I, J, K, M y N se suprimen.

Artículo No. 2: Se crean los préstamos ordinarios denominados cupos A, B, C, D, y E que a continuación se definen:

CUPO A: En cuantía no superior a 1 sueldo, con plazo máximo de 12 meses y 1% de interés mensual sobre saldo. El derecho al préstamo se adquiere al ser aceptado como socio del FAVUIS.

CUPO B: En cuantía no superior a 2 sueldos, con plazo máximo de 18 meses y 1.5% de interés mensual sobre saldo. El derecho al préstamo lo adquiriría el socio después de 12 meses de antigüedad en el FAVUIS.

⁶⁸ Acta No. 284/73. Libro de Actas Junta Directiva.

⁶⁹ Acta No. 325/74. Libro de Actas Junta Directiva.

CUPO C: En cuantía no superior a 3 sueldos, con plazo máximo de 24 meses y 2% de interés mensual sobre saldo. El derecho al préstamo lo adquiriría el socio después de 24 meses de antigüedad en el FAVUIS.

CUPO D: Este cupo estaba destinado a casos de calamidad doméstica. Se cobraban intereses del 1% mensual sobre saldos, con un plazo máximo de 24 meses para amortizar el préstamo. La calificación de un determinado caso como calamidad doméstica y la cuantía del préstamo eran privativos de la Junta Administradora del FAVUIS. En caso de urgencia el Gerente del FAVUIS podía autorizar un préstamo por calamidad doméstica hasta por \$10.000.

CUPO E: Préstamo para estudios. En cuantía equivalente de 4 sueldos básicos. Se concedía a los socios que deseaban realizar estudios, si la UIS les sostenía al menos el sueldo básico durante la duración de los estudios, entrenamiento o período sabático.”⁷⁰

Para la elección de Gerente en 1975 la Junta había solicitado que la selección de candidatos fuera externa, y de esta manera se realizaron una serie de entrevistas, “Sin embargo se consideró que el FAVUIS en ese momento no estaba en condiciones económicas de pagar un salario tan alto, y que no habían programas de desarrollo inmediato, por lo que se negó por unanimidad esta designación. Luego se acordó estudiar un candidato vinculado a la Universidad, Oscar Carvajal Pino, y uno externo, Antonio Pulido Flórez. Después de ciertas consideraciones se sometió a votación, obteniéndose como resultado 3 votos a favor, 1 voto negativo y 1 en blanco para el socio Oscar Carvajal y 0 votos para Antonio Pulido. En base a esta votación resultó elegido como nuevo Gerente del Fondo el señor Oscar Carvajal Pino, a partir del 15 de agosto de 1975”⁷¹. Sin embargo este nombramiento no tuvo una buena aceptación por un grupo de asociados quienes “pasaron una carta respaldada por 154 firmas manifestando una enérgica protesta por la elección del nuevo Gerente, y solicitando se citara a Asamblea Extraordinaria”⁷². Este hecho fue analizado y se pidió concepto de Supercooperativas; concluyendo esto no se encontró ningún motivo para retirar al señor Carvajal del cargo y

⁷⁰ Acta No. 384/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁷¹ Acta No. 389/75. Libro de Actas Junta Directiva.

asumió la gerencia del Fondo. Así mismo fue reelegido por mayoría de votos para el período de 1976 – 1977.

En diciembre de 1975 el FAVUIS comenzó a ofrecer una promoción de navidad, orientada principalmente a préstamos para electrodomésticos, “para ello el Gerente trató de negociar directamente con General Electric y Centrales, de la ciudad de Bogotá, para obtener mejores precios”⁷³. “El Fondo expidió una reglamentación para este tipo de préstamos”⁷⁴. Como estas promociones dieron buenos resultados y tuvieron gran acogida por los asociados, se extendieron para otras fechas importantes como para el mes de mayo (día de las madres), para lo cual se autorizó al Gerente a realizar pedidos de neveras, lavadoras y televisores.

“Llego un momento en que los asociados estaban volviéndose antiguos, y no tenían alicientes para mantenerse en el Fondo, entonces vino una propuesta de formular un **préstamo de libre inversión y la devolución de los consolidados a todos aquellos socios que tuvieran más de 10 años**. Al devolverle sus consolidados había una motivación, el préstamo 10A era para vivienda o libre inversión”⁷⁵. “La aprobación al cupo 10A se hizo el 14 de junio de 1976 de la siguiente forma:

En cuantía hasta del 80% de los ahorros consolidados, con plazo máximo de 36 meses y el 1% de interés mensual sobre saldo. El derecho a este préstamo se adquiere al cumplir el socio 10 años continuos de vinculación al FAVUIS y no haber retirado ahorros consolidados en los últimos 4 años. Para hacer uso del préstamo cupo 10A es necesario que el socio haya cancelado en su totalidad el anterior préstamo obtenido, por el mismo cupo”⁷⁶.

⁷² Acta No. 391/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁷³ Acta No. 397/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁷⁴ Acta No. 401/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁷⁵ Entrevista. Carlos Eduardo Torres.

⁷⁶ Acta No. 431/76. Libro de Actas Junta Directiva.

El Fondo de Ahorro y Vivienda UIS con el fin de mejorar la parte operativa y agilizar la información, puso en marcha un proyecto que buscaba estudiar el proceso contable del Fondo para mejorarlo, esto se dio en 1976. “Este proyecto fue desarrollado por el socio German Sánchez el cual consistía en lo siguiente:

1. Reseña histórica: comprendía la organización del nuevo sistema.
2. Informes del sistema: comprendía la descripción de su contenido, modo de auditarlo, conservación/utilización.
3. Archivos del sistema: Obtención, conformación, descripción del archivo, conservación/utilización.
4. Diagrama general: modo de auditarlo, de perforarlo, de conformarlo.
5. Diagrama de pasadas
6. Resultados del sistema”⁷⁷

“Para el 13 de diciembre de 1976 se aprobó la Resolución No. 6 con la cual se creó el **FONDO DE SEGURIDAD SOCIAL**, acordando lo siguiente:

1. Crear con cargos a gastos de administración de la presente vigencia, un Fondo de Seguridad Social, con la suma de \$1.500.000.
2. Establecer para los afiliados con derecho a pertenecer al Fondo de Seguridad Social, un auxilio póstumo equivalente a 100 cuotas de ahorro pensional mensual.
3. Expedir la reglamentación pertinente para la administración del Fondo de Seguridad Social”⁷⁸. “Dicha Resolución fue aprobada por la Superintendencia de Cooperativas según oficio 3/249.77 de febrero 24 de 1977”⁷⁹.

De la reglamentación del Fondo de Seguridad Social nace la contratación con una compañía de seguros para una póliza que cubriera el riesgo de muerte accidental, en cuyo caso el auxilio póstumo era el que reconociera la compañía aseguradora. “Después

⁷⁷ Acta No. 440/76. Libro de Actas Junta Directiva.

⁷⁸ Acta No. 456/76. Libro de Actas Junta Directiva.

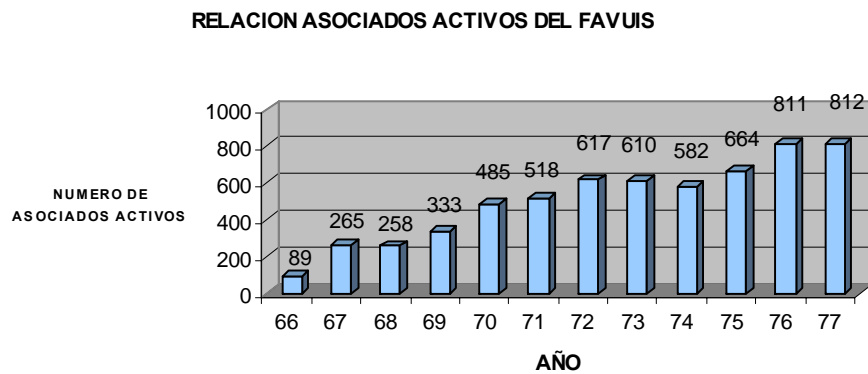
⁷⁹ Acta No. 465/77. Libro de Actas Junta Directiva.

de un estudio detallada la Junta aprobó hacer el contrato con la Aseguradora y Capitalizadota Grancolombiana”⁸⁰.

“El señor Humberto Ramírez Quevedo fue nombrado por unanimidad como Gerente encargado del FAVUIS a partir del día 12 de mayo de 1977”⁸¹. “En el mes de septiembre/77 fue ratificado como nuevo Gerente para el período de 1977 – 1978”⁸². Sin embargo por su esfuerzo, dedicación y valioso desempeño su período se extendió convirtiéndose en el Gerente del Fondo de Ahorro y Vivienda UIS durante los siguientes 20 años de gestión de la entidad.

Desde el momento de su fundación, el FAVUIS comenzó a crecer en el número de sus asociados, esto se logró gracias al reconocimiento y prestigio que alcanzó el Fondo por su arduo trabajo, siempre en pro del bienestar de quienes pertenecen al él. Además los diferentes servicios y programas ofrecidos eran la principal motivación para solicitar el ingreso al Fondo. A continuación se presenta una gráfica que muestra el movimiento creciente del ingreso de asociados al FAVUIS durante este primer período que se está analizando (1966 – 1977).

Gráfica 6. Relación de asociados activos del FAVUIS (1966 – 1977)



FUENTE: Libro de Registro de Socios de FAVUIS

⁸⁰ Acta No. 460/76. Libro de Actas Junta Directiva.

⁸¹ Acta No. 474/77. Libro de Actas Junta Directiva.

⁸² Acta No. 491/77. Libro de Actas Junta Directiva.

5.1.4. Las Valeras, un nuevo sistema de compra

“Las **Valeras** comenzaron a existir con un convenio con CAJASAN”⁸³. Este convenio fue establecido en el mes de abril de 1975, bajo las siguientes condiciones en el contrato de servicios:

“CAJASAN venderá a los socios del FAVUIS víveres, mercancías y drogas en el supermercado establecido en la carrera 27 con calle 6ª a los precios establecidos para sus afiliados, socios y usuarios, para lo cual el FAVUIS entregará anticipadamente a CAJASAN a título de depósito la suma de \$100.000. Este depósito será repuesto cuando el FAVUIS reciba aviso de CAJASAN en el sentido de que este ha disminuido en más de un 80%. Mensualmente se efectuará corte de cuentas, para lo cual CAJASAN enviará al FAVUIS una relación de las compras efectuadas junto con los **vales o cheques** establecidos para tal fin. Es entendido que CAJASAN no cobrará ninguna suma por este servicio, ni recargará el precio de los artículos que expendan a los socios del FAVUIS. Esta autorización de duración es indefinida pero CAJASAN o FAVUIS podrán darla por terminada con aviso por escrito con 30 días de anticipación”⁸⁴.

Fue así como la Junta en la reunión del 3 de abril de 1975, decidió elaborar chequeras en blanco para distribuir a los socios del FAVUIS y solicitar a las diferentes asociaciones de la UIS la colaboración para que informaran a los socios sobre su manejo. “La Junta autorizó el 5 de junio de 1975 la elaboración de ellas en Pieschacon por considerarla la más económica. Inicialmente se autorizó la elaboración de 2.000 chequeras”⁸⁵.

El uso de las valeras fue extendido luego a otros supermercados. “La valera era una especie de chequera que el FAVUIS le daba a los asociados y que se giraba en los supermercados Cajasan, Ley y Cootracolta, y con ella se tenía acceso a realizar el mercado en estos supermercados”⁸⁶. “La gente en ocasiones las dejaba en cualquier establecimiento como cheque y se formaron problemas y quejas que llegaron hasta los bancos, la Superintendencia Bancaria llegó en un momento a decir que como era eso que

⁸³ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo.

⁸⁴ Acta No. 370/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁸⁵ Acta No. 380/75. Libro de Actas Junta Directiva.

⁸⁶ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

el Fondo tenía cheques, la gente lo llamaba la chequera, y se llegó hasta el punto que le llamaron la atención al Fondo y tocó hacer la aclaración que eso era simplemente un vale”⁸⁷.

“Se tenía una limitación del uso de la valera que era el 30% del salario durante todo el mes. Había una confianza muy grande, a uno le daban la valera, hacía el mercado y a los 40 días siguientes, de acuerdo a la norma llegaba el descuento por nómina”⁸⁸. “Eso se convenía con las empresas, ellas generalmente recibían los vales del mes, pasaban una cuenta que se pagaba en los primeros 15 días del mes siguiente y el Fondo se encargaba de descontárselo en los sueldos a los asociados”⁸⁹.

“En su momento la valera fue muy útil para todos. Cuando demoraban el sueldo, que hubo ocasiones, uno iba y se solventaba con la valera, en fin se prestaba como medio de pago.

Sin embargo desde el momento en que se creó la valera había mucha gente que se pasaba, abusaba; entonces a la hora de cobrarles, el salario no les alcanzaba y resultaban las listas de sancionados. Estas listas se mandaban a los supermercados y cuando el asociado iba a comprar no podía hacerlo”⁹⁰. “En verdad ese fue el único problema que presentaron las Valeras debido a su mal uso, por unos pocos asociados, entonces se comenzó a colocar límites para poder controlar un poco esto”⁹¹.

La Junta Administradora tuvo que comenzar a legislar para controlar y mejorar el uso de la valera. Fue así como por ejemplo en “febrero 19 de 1976 se comenzó a exigir fiador para el retiro de chequeras al socio que las solicitara a partir de la fecha”⁹², “en abril del 76 como medio de control se colocó un tope de \$500 al cheque que podía ser girado por el socio y para retirar chequera se decidió que no debía presentar fiador el socio si tenía

⁸⁷ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo.

⁸⁸ Entrevista. Carlos Eduardo Torres.

⁸⁹ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo.

⁹⁰ Entrevista. Carlos Eduardo Torres.

⁹¹ Entrevista. Humberto Ramírez Q.

mas de \$20.000 en ahorros consolidados”⁹³. Para septiembre del 76 se acordó que el socio que en un mes cualquiera excediera el 35% de su sueldo mensual, en descuentos por cooperativas, perdería definitivamente el derecho a la chequera”⁹⁴, “en 1988 si el asociado deseaba usar la chequera tenía que ir al Fondo por 2 vales”⁹⁵

“Fueron medidas drásticas que tomó el Fondo para controlar el uso de las Valeras, como medio de pago. Sin embargo por unos pocos se castigaba a todos y se presentaron protestas generalizadas.

Cuando llegué a la Junta en el 2.000 se echaron para atrás las medidas que existían, se subió el cupo de la valera y se le pidió a la gente que fuera responsable del manejo de la valera, pero se aumentó la sanción. En ese momento si se pasaban del cupo quedaban sancionados hasta por 2 años. Se le dio mayor libertad a los asociados y ya se empezaba a estudiar la posibilidad de utilizar la tarjeta electrónica.

Así se tuvo el lastre hasta el 2002, en donde se presentó el caso de un profesor recién ingresado a la UIS que devengaba menos de \$2.000.000 en un mes y gastó esta cantidad en vales. Eso fue lo que llevó al cierre definitivo. No más valera de papel y nos acogimos a la nueva valera electrónica”⁹⁶.

5.1.5. Primera incursión del FAVUIS en la actividad de la construcción

En el FAVUIS siempre han existido asociados con gran visión y proyección, que se han involucran y comprometen en la administración y dirección del Fondo, buscando mejorar y ampliar los servicios que se ofrecen a sus asociados.

“Desde 1970, en una reunión de Junta Directiva el Ingeniero Luis E. Aramburo manifestó su afiliados, en razón a lo anterior se le comisionó junto con los señores Florencio

⁹² Acta No. 414/76. Libro de Actas Junta Directiva.

⁹³ Acta No. 422/76. Libro de Actas Junta Directiva.

⁹⁴ Acta No. 445/76. Libro de Actas Junta Directiva.

⁹⁵ Entrevista. Humberto Ramírez Q.

⁹⁶ Entrevista. Carlos Eduardo Torres.

Hernández y Alberto Santacruz para hacer las gestiones pertinentes, que fueran del caso”⁹⁷.

Sin embargo incursionar en este nuevo terreno de la construcción requirió un proceso lento que llevó varios años.

Lo primero en que se pensó y se comenzó a trabajar fue en la comprar un lote, para tal fin, “en junio 15 de 1971 se nombró una comisión denominada “Comisión Compra Lote” conformada por el Ingeniero Edgar Rojas Arias como coordinador, el Arquitecto Luis Eduardo León, Ingeniero Alberto Santacruz y el Ingeniero Jaime Barajas”⁹⁸. “En reuniones posteriores se vio la conveniencia de buscar lotes para urbanizar cerca de la universidad”⁹⁹. “El 18 de abril de 1972 fueron presentados dos esquemas básicos, por los arquitectos del Fondo, correspondientes a lotes situados uno en Terrazas y otro en la Calle 7 con Carrera 24 esquina Noreste”¹⁰⁰.

“Para el mes de junio de 1972 se efectuó la negociación para la compra del lote situado en el barrio Comuneros, esquina Noreste de la Calle 7 con Cra 24, de propiedad del señor Constantino León, por la cantidad de \$500.000, suma que el FAVUIS cancelaría así:

Junio 28/72 \$250.000

Diciembre 20/72 \$250.000

De esta manera la Junta dio autorización al Gerente del Fondo Alberto Santacruz, para que firmara las escrituras y demás documentos que para tal efecto fueran necesarios”¹⁰¹.

El siguiente paso se enfocó al proyecto arquitectónico para el lote. “Los arquitectos Efraín Serrano Medina y José Joaquín Ortiz aceptaron elaborar anteproyectos, diseños y planos arquitectónicos completos, diseños y planos estructurales, elaboración de especificaciones, cantidades de obra y presupuestos, dirección técnica e interventoria

⁹⁷ Acta No. 149/70. Libro de Actas Junta Directiva.

⁹⁸ Acta No. 187/71. Libro de Actas Junta Directiva.

⁹⁹ Acta No. 198/71. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰⁰ Acta No. 225/72. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰¹ Acta No. 232/72. Libro de Actas Junta Directiva.

durante la ejecución de la obra, del Conjunto Residencial Multifamiliar que el FAVUIS adelantaría en el lote.”¹⁰²

“Para septiembre de 1972 el Dr. Rancel, abogado del FAVUIS estuvo de acuerdo con la Minuta del contrato para la realización de los estudios y proyectos arquitectónicos del Conjunto Residencial del FAVUIS. La Junta dio aprobación al contrato y autorizó al Gerente del FAVUIS para firmarlo, junto con los arquitectos contratista. Como coordinador del mencionado contrato se nombró al arquitecto Héctor Sarmiento Rosillo.”¹⁰³ “Un año después el arquitecto Efraín Serrano Medina coordinador del proyecto de la Unidad Residencial, informó sobre la terminación de los trabajos para la aprobación del municipio.”¹⁰⁴

Sin embargo, el proyecto de construcción sufrió un estancamiento y en vista de eso, el lote fue arrendado por algún tiempo al Doctor Barragán, de la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga.

“En el mes de octubre de 1976 se volvió a tocar el tema de la construcción cuando en una reunión de Junta Directiva los Doctores Henry López y Daniel Castillo manifestaron su deseo de elaborar un proyecto de construcción de 20 viviendas económicas en el lote de FAVUIS. Mencionaron que de acuerdo a datos calculados dichas viviendas tendrían un valor de \$100.000, incluyendo el valor del lote. Esto debido al material prefabricado que se pensaba usar. Finalmente la Junta autorizó iniciar los estudios tendientes a esta construcción nombrando como coordinador del proyecto al socio Hernán Cáceres Rojas”¹⁰⁵.

“El Arquitecto Enrique Macias Rugeles presentó en marzo de 1977 dos proyectos:

El primero constaba de 19 casas con dos entradas a la urbanización.

El segundo constaba de 21 casas con una entrada a la urbanización, pero con este el valor de las casas sería menor.

¹⁰² Acta No. 241/72. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰³ Acta No. 248/72. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰⁴ Acta No. 292/73. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰⁵ Acta No. 447/76. Libro de Actas Junta Directiva.

Las casas tendrían las siguientes características:

Extensión del lote: 7m de frente por 14m de fondo

Distribución: dos plantas, con tres alcobas en el segundo piso y en el primero área social.

Acabado: pañete sin estuco

Pintura: carburo

Puertas: marco metálico y triples

Administración de la construcción: administración delegada

Financiación: recursos propio y fuentes externas

Tiempo de construcción: 1 año

Valor de las casas: \$230.000 aproximadamente

La Junta aprobó por unanimidad iniciar los estudios de la Urbanización con el proyecto de 21 casas”¹⁰⁶.

“Finalmente el 22 de abril de 1977 en una reunión extraordinaria la Junta Administradora aprobó el Contrato por medio del cual se inició la Urbanización del lote de la Calle 7 con Carrera 24”¹⁰⁷. En dicho contrato quedó consignado que la construcción se realizaría bajo la figura de Administración delegada, en cuyo caso el Contratista sería la Constructora Enrique Macias Rugeles & CIA Ltda., cuyo representante era el señor Enrique Macias R.

“El Fondo tramitó en marzo de 1978 un crédito con el Banco Central Hipotecario por valor de \$5.000.000 para continuar con la construcción”¹⁰⁸.

“En la reunión del 3 de abril de 1978 se presentaron los primeros candidatos para adjudicación de las 21 viviendas, teniendo en cuenta la antigüedad en el FAVUIS y la mayor posibilidad de crédito con el Banco Central Hipotecario, siendo ellos:

Juan Bernardo Perico, Hernán Gómez Murillo, Luis Alejandro Parra, Marco A. Lizarazu, Maria Cristina Caballero de Rivera, Santos Jesús Castellanos, Carlos Enrique Triana,

¹⁰⁶ Acta No. 463/77. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰⁷ Acta No. 471/77. Libro de Actas Junta Directiva.

¹⁰⁸ Acta No. 516/78. Libro de Actas Junta Directiva.

Hernando Bohórquez, Blanca Azucena Pinto, Ángel de Jesús Torres, Luz Marina Patiño de Ortiz, Juan de Jesús Reyes, Félix Eduardo Borrero”¹⁰⁹.

“Posteriormente el 22 de mayo de 1978 se hizo la adjudicación de las ultimas casas a los siguientes socios: Bernarda Ortiz, Claudia Rosillo, Lilia Isabel Becaria y Simón Valbuena”¹¹⁰.

“La Superintendencia Bancaria autorizó la venta de las casas para el mes de julio de 1978, por consiguiente se nombró una comisión para que fijara el precio de las viviendas. La Junta nombró la comisión integrada por el Arquitecto, el Interventor, el Gerente del FAVUIS y el socio Gustavo Uribe”¹¹¹.

“Al final los precios de las casas oscilaron entre \$360.000 y \$375.000”¹¹²

5.2 PERIODO II: CONSTRUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN EL FAVUIS

El FAVUIS ya había incursionado en la actividad de la construcción buscando ampliar y mejorar los servicios que se ofrecían a sus asociados. Al observar que los resultados habían sido positivos y que este servicio tuvo gran acogida, el Fondo continuó estos programas de construcción que se convirtieron en una actividad trascendental para el FAVUIS.

A medida que el Fondo realizaba estos programas, iba aprendiendo más sobre el tema, mejorando así la forma de llevarlos a cabo, siempre pensando en el bienestar de sus asociados quienes finalmente serían los adjudicatarios de cada una de estas viviendas.

¹⁰⁹ Acta No. 520/78. Libro de Actas Junta Directiva.

¹¹⁰ Acta No. 526/78. Libro de Actas Junta Directiva.

¹¹¹ Acta No. 534/78. Libro de Actas Junta Directiva.

¹¹² Acta No. 536/78. Libro de Actas Junta Directiva.

El Fondo también amplió sus servicios enfocados a la comercialización de productos; impulsado por los cambios del entorno que trajeron al país la novedad de la televisión a color e hicieron pensar a los directivos del FAVUIS que sus asociados también podían disfrutar de estos adelantos. De esta manera surge el Almacén FAVUS que se convierte en un gran orgullo para todos.

5.2.1. Proyecto FAVUIS-COOMAGISTERIO XI - (Calle 37 con Carrera 24)

Fotografía 1. FAVUIS-COOMAGISTERIO XI - (Calle 37 con Carrera 24)



Desde el año de 1976 el FAVUIS comenzó a tener reuniones con el señor Jesús Barrera de la Cooperativa el Magisterio, en las cuales se empezaron a ver buenas perspectivas para un proyecto de vivienda en el lote de la calle 37 con carrera. 24.

“En el mes de Febrero de 1977 la Gerencia del FAVUIS comunicó que la Cooperativa del Magisterio aceptó una integración con el Fondo para la compra del lote por partes iguales. Para la integración era necesario que el Fondo hiciera aportes por \$30.000 a la Cooperativa del Magisterio.”¹¹³

¹¹³ Acta N. 461/77 Libro de Actas Junta Directiva.

Esta **integración era benéfica para el FAVUIS**, por las siguientes razones: La Cooperativa del Magisterio poseía experiencia en el ramo de la construcción, tenía facilidades de crédito, exención de impuestos prediales y exención de pago de licencias.

“Aceptando esta integración la Junta nombró una comisión para realizar la negociación integrada por los socios: Luis Eduardo León, Gustavo Uribe y Oscar Carvajal.”¹¹⁴

“Los dueños del lote Cediel Fernández Parra y Cia Ltda. plantearon dos alternativas de precio, según la forma de pago, en marzo de 1977:

1. Si se pagaba el lote de contado, lo vendían en \$ 2.000.000
2. Si era en varios plazos así: \$ 500.000 en la fecha de contrato
\$ 500.000 a seis meses
\$ 500.000 a doce meses
\$1.000.000 a 18 meses.”¹¹⁵

“En reunión extraordinaria de Junta Directiva el **21 de abril de 1977** se aprobó el contrato de **integración con la Cooperativa del Magisterio** para la compra del lote de la calle 37 con carrera 24”¹¹⁶

En dicho contrato quedaron estipuladas en las cláusulas tercera y cuarta, las funciones que desarrollaría la Cooperativa del Magisterio y el Fondo de Ahorro y Vivienda UIS, como sigue a continuación:

“**TERCERA:** La Cooperativa del Magisterio cumplirá las siguientes funciones en desarrollo de este contrato: a) Organizar cursos de Educación Cooperativa para los participantes en el programa de vivienda a que se refiere el presente contrato y con la intensidad horaria que determine la Superintendencia Nacional de Cooperativas. b) La Cooperativa ejecutará todos los planes de la construcción del edificio y contratará a los profesionales necesarios

¹¹⁴ Acta N. 461/77 Libro de Actas Junta Directiva.

¹¹⁵ Acta N. 461/77 Libro de Actas Junta Directiva

¹¹⁶ Acta N. 470/77 Libro de Actas Junta Directiva

para la elaboración de los proyectos arquitectónicos, hasta obtener de la oficina de Planeación Municipal la aprobación definitiva. c) La Cooperativa presentará la programación completa y solicitud de crédito ante una Corporación de Ahorro y Vivienda, para obtener la financiación necesaria para la realización del proyecto. d) Los documentos presupuestos y lo demás que exija la corporación financiera serán elaborados, según el caso por el arquitecto contratista y la Cooperativa. e) La Cooperativa del Magisterio manejará en cuenta separada la contabilidad de los fondos que se destinen a este proyecto, con autorización del FAVUIS. f) Las cuentas bancarias, compras, contratos y subcontratos serán manejados por la Junta Constructora. g) La Cooperativa elabora la papelería necesaria para la preparación de todos los documentos que se deriven del proyecto. h) De común acuerdo las dos entidades establecerán las cuotas de las adjudicaciones a socios de las entidades. i) Los aspirantes a participar en el programa de que trata este contrato deberán ser socios bien del Fondo o de la Cooperativa del Magisterio.

CUARTA: El Fondo de Ahorro y Vivienda – FAVUIS – Cumplirá los siguientes deberes y obligaciones: a) El Fondo de Ahorro y Vivienda – FAVUIS – verificará permanentemente por medio de su delegado en la Junta Constructora, y por medio de sus mecanismos administrativos, si se están cumpliendo en todas sus partes, las estipulaciones de este contrato. b) Revisará las adjudicaciones, de tal manera que estas se hagan de conformidad con lo que a cada entidad corresponde. c) Las partes designarán una Junta Constructora integrada por un representante del FAVUIS y uno de la Cooperativa. d) El FAVUIS, suministrará a la Cooperativa, el 50% de los fondos necesarios para la ejecución del proyecto.”¹¹⁷.

“En el mes de septiembre de 1977 fue elegido el señor **Víctor M. Castellanos como delegado a la Junta Constructora** para el proyecto por medio de una votación en la que resulto ganador”¹¹⁸

¹¹⁷ Contrato de integración con la cooperativa del magisterio para la compra del lote de la calle 37 con cra 24, Abril de 1977

“La Junta Directiva del Fondo de Ahorro y Vivienda UIS, autorizó al Gerente Humberto Ramírez Quevedo para tramitar un crédito con el Banco Central Hipotecario (BCH) en el mes de Marzo de 1978. Este crédito se hizo conjuntamente con la Cooperativa del Magisterio por \$ 40.000.000 de los cuales \$ 20.000.0000 fueron respaldados por la Cooperativa. “¹¹⁹

“Para la interventoría técnica y administrativa de la construcción se recibieron varias hojas de vida de firmas responsables, interesadas en el proyecto, entre ellas fue seleccionado un pequeño grupo, por la misión constructora, en base al costo y al informe que presentaron, estas fueron:

Beltrán León y cia, Courbe Ltda., ASDINCO, Medina Uribe y Prefabricar Ltda.”¹²⁰

“Dada la importancia de esta decisión, se designó una comisión integrada por los socios **Guillermo Arenas y Edgar Barrios**, con el fin de que hicieron un estudio de nivelación entre las firmas que se presentaron y fijaran los criterios que se debían seguir para una acertada decisión”¹²¹. “Posteriormente la comisión encargada realizó una preselección en base a costos y experiencia de empleados, resultando las firmas Beltrán León y Cia y Prefabricar Ltda. Luego de presentar las firmas sus propuestas, la Junta Administrativa finalmente acogió por unanimidad el nombramiento de la firma **Beltrán León & Cia.** con precio fijo de \$ 650.000, por considerarla de mas seriedad y experiencia en el ramo.”¹²²

“El **10 de Septiembre de 1978** se firmó el **acta de iniciación de la construcción** del Edificio FAVUIS – COOMAGISTERIO XI, el cual constaría de **72 apartamentos**, en asocio con la Cooperativa del Magisterio.”¹²³

Para finalizar el mes de Julio de 1979 la Junta expidió una reglamentación para adjudicar los **35 apartamentos que le correspondían del programa.**

¹¹⁸ Acta N. 495/77 Libro de Actas Junta Directiva

¹¹⁹ Acta N. 516/78 Libro de Actas Junta Directiva

¹²⁰ Acta N. 521/78 Libro de Actas Junta Directiva

¹²¹ Acta N. 521/78 Libro de Actas Junta Directiva

¹²² Acta N. 531/78 Libro de Actas Junta Directiva

Dicha reglamentación fue la siguiente:

- “1. La lista de aspirantes será en estricto orden cronológico, teniendo en cuenta la antigüedad del socio en el FAVUIS.
2. Los socios que pasen del cupo de los 35 apartamentos, conformarán una lista de suplentes en orden cronológico.
3. En caso de que los socios suplentes y aun los socios que se sientan con derecho al préstamo de vivienda, renuncien al apartamento, se conformará una primera lista de opcionados de los socios que hayan retirado solamente ahorros consolidados, como segunda lista de opcionados estarán los socios solicitantes que ya hicieron préstamo de vivienda en el Fondo.
4. La adjudicación del tipo de apto se hará por estricto orden cronológico.
5. Los veinte garajes únicos serán asignados por orden cronológico.
6. La distribución de pisos se hará por sorteo. “¹²⁴

El proyecto de construcción comenzó a presentar algunas dificultades debido a que para el mes de mayo de 1980 “la gerencia manifestó que la Cooperativa del Magisterio atravesaba una difícil situación económica, motivo por el cual expresó la necesidad de colaboración por parte de los beneficiarios de apartamentos del FAVUIS, en el sentido de que hicieran un esfuerzo por colocar sus depósitos en el Fondo, quien pagaría los mismos intereses que les pagaba UPAC, para poder contribuir a agilizar la terminación del edificio FAVUIS – COOMAGISTERIO”.¹²⁵

“Al poco tiempo resultó el Fondo siendo el administrador del 50%, cuando en realidad el administrador era la Cooperativa. El FAVUIS se responsabilizó prácticamente de la construcción y prestó dinero para terminarla. Luego hubo problema con la Cooperativa para que pagara, por lo que el Fondo se quedó con una maquinaria como lo fue una torre grúa para recibirla en pago”.¹²⁶

¹²³ Acta N. 35/79 Libro de Actas Asamblea de Delegados

¹²⁴ Acta N. 579/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹²⁵ Acta N. 614/80 Libro de Actas Junta Directiva

A pesar de los atrasos la construcción siguió adelante. “En una reunión de Junta se fijó el precio de venta el cual se acordó en \$11.700 m²”¹²⁷ “Para julio 11 de 1980 se aprobó el reglamento de propiedad horizontal del edificio y se autorizó al gerente para que en su calidad de representante legal del FAVUIS, tramitara la venta y firmara cada una de las escrituras por venta de los Apartamentos, Garajes y locales del edificio de propiedad del FAVUIS y de la Cooperativa del Magisterio”¹²⁸

Por interés propio del Fondo, en el mes de agosto de 1980 se autorizó al gerente de acuerdo al Acta No. 39 de la de Asamblea de Delegados, hacer la inversión de \$2.297.010 en el programa FAVUIS – COOMAGISTERIO XI correspondiente al 30% de la cuota inicial para la adquisición por parte del FAVUIS de los locales N. 2, 3, 4 y 12 pertenecientes al programa.

“La Junta estableció como término para la entrega definitiva del edificio, el 28 de Febrero de 1981. Después de esa fecha, el FAVUIS se responsabilizaba de la terminación en lo que correspondía a los locales y adjudicaciones del FAVUIS. Además este día se daba también como último plazo, no prorrogable, para que los socios adjudicatarios se colocaran a paz y salvo en la documentación y liquidación por parte del BCH; de lo contrario debían pagar los daños y perjuicios causados al FAVUIS y demás socios adjudicatarios.”¹²⁹

“Esta asociación fue una buena experiencia para saber como realizar las construcciones futuras. Permitió al Fondo conocer un poco mas como era la construcción y poder independizarse.”¹³⁰

“La asociada María Cecilia Pinto, adjudicataria de este programa de construcción se sintió muy satisfecha al momento de recibir su vivienda. Dentro de los trámites que tuvo que realizar estaban el préstamo de vivienda en el FAVUIS y préstamo con el Banco Central

¹²⁶ Entrevista. Humberto Ramírez Q.

¹²⁷ Acta No. 617/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹²⁸ Acta N. 622/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹²⁹ Acta N. 650/81 Libro de Actas Junta Directiva

¹³⁰ Entrevista. Humberto Ramírez Q.

Hipotecario. El programa respondió a todas sus expectativas de vivienda, siendo la construcción muy cómoda y agradable; lo único que dijo haber faltado al conjunto fue la zona social.”¹³¹

5.2.2. Proyecto la Cumbre

Fotografía 2. La Cumbre



“La Junta autorizó el 7 de mayo de 1979 al Gerente, Humberto Ramírez Quevedo, para que en su calidad de Representante Legal del FAVUIS tramitara la negociación de un lote de terreno de superficie 2.250 m², ubicado en la parte occidental y delimitado por la carrera 1^a.E y calle 30 del barrio la Cumbre, por valor de \$ 900.000. De igual manera quedó facultado para tramitar y firmar las escrituras a que hubiere lugar sobre la compra del lote”¹³²

¹³¹ Entrevista. María Cecilia Pinto, adjudicataria FAVUIS-Coomagisterio XI

¹³² Acta N. 568/79 Libro de Actas Junta Directiva

El siguiente paso lo dieron los miembros del Comité de Vivienda, en ese momento los señores **Fernando Quintero Velásquez, Julio Cesar Pinillos, Miguel Agudelo García y Jaime Salcedo Pinzón,** "quienes en el mes de junio de 1979 presentaron un diseño para la construcción de las viviendas, el cual constaba de 25 casas. Se autorizó al socio Julio Cesar Pinillos para que ordenara la elaboración de los planos del anteproyecto de las viviendas"¹³³ "En el mes de octubre de 1979 el proyecto no se había podido adelantar por falta de autorización de la Compañía del Acueducto, que argumentaba que en el momento la capacidad del acueducto en esa zona estaba totalmente ocupada"¹³⁴

"El proyecto presentó algunos problemas por la cuestión del agua, se tenía la perspectiva de que el agua que se tenía allá no alcanzaba para hacer una construcción de esa naturaleza, sin embargo al poco tiempo las cosas cambiaron, el Acueducto amplió estos servicios y no hubo problema.

Este proyecto fue **administración con la participación del Comité,** que era una de las cosas que se quería. Como en la Universidad existen profesionales, (Ingenieros civiles, Arquitectos, etc.), gente con experiencia, ellos dijeron que lo hacían, entonces se buscaron los ingenieros y se hizo con administración directa del Fondo, comprometiéndose el Comité de Vivienda. Se tuvieron problemas por ser un poco novatos, pero todo resulto bien"¹³⁵

En la reunión de Junta del 11 de julio de 1980 se presentó el esquema para las **funciones y responsabilidades de la dirección técnica del proyecto la Cumbre,** las cuales consistieron en lo siguiente:

1. Administración de la construcción por medio de personal especializado.
2. Supervigilancia y dirección arquitectónica de la construcción de la obra de acuerdo a los planos aprobados.

¹³³ Acta N. 576/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹³⁶ Acta N. 38/79 Libro I Asamblea de Delegados

¹³⁵ Entrevista. Humberto Ramírez Q.

3. Revisar, aprobar o rechazar las cuentas que se presenten, advirtiéndole que sin su aceptación el FAVUIS no podrá ordenar el pago de las mismas.
4. Orientar y súper vigilar las compras, gastos o subcontratos que deban realizarse.
5. Inspeccionar los materiales de construcción, aceptarlos o rechazarlos de acuerdo con las especificaciones fijadas.
6. Aprobar los planes de trabajo que deben ejecutarse.
7. Sugerir el alquiler de equipo y herramientas que sean necesarios.
8. Nombrar el personal que sea necesario para el buen funcionamiento de la obra.
9. Cerciorarse de que se cumplan estrictamente los planos y especificaciones.
10. Ordenar tomar muestras que estime convenientes de los materiales y mezclas.
11. Hacer recibo parcial o total de obra mediante actas de entrega y recibo.
12. Resolver las consultas que se le presenten en el desarrollo de los trabajos.”¹³⁶

“Posteriormente el 01 de Agosto de 1980 se autorizó a la gerencia para que solicitara, tramitara y firmara la documentación exigida por el BCH para un crédito de \$ 8.450.000 con destino al proyecto de construcción”¹³⁷ “Cuatro días después (05 agosto de 1980) se dio la apertura de propuestas para la dirección técnica y administrativa del proyecto, para la cual se presentaron 13 propuestas con sus respectivos costos. Se nombró una comisión para que las estudiara y seleccionara las mas convenientes para la determinación de la Junta; esta comisión estuvo conformada por **Hernando Hernández, Auditor, Gustavo Uribe García, Gonzalo Carvajal, Gerardo Bautista y Pedro Giraldo**”.¹³⁸ “Al mes siguiente se aceptó la propuesta No. 11 de los doctores José J. Ortiz y Edgar Amador, por la suma de \$ 450.000”¹³⁹

¹³⁶ Acta N. 624/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹³⁷ Acta N. 624/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹³⁸ Acta N. 625/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹³⁹ Acta N. 631/80 Libro de Actas Junta Directiva

“La gerencia presentó el 29 de Octubre de 1980 la minuta del contrato de Administración Directa y Construcción con el consorcio José Joaquín Ortiz, Edgar Amador Mariño, en la cual se comprometían a un plazo de ejecución de la labor contratada de nueve meses”¹⁴⁰

“El 16 de Enero de 1981 se autorizó al gerente Humberto Ramírez para que en su carácter de representante legal del FAVUIS, celebrara el contrato de mutuo y garantía hipotecaria a favor del BCH, a que había lugar en ocasión de la solicitud de crédito aprobada por valor de \$ 9.016.600, con destino a la construcción de las **25 casa unifamiliares localizadas en el barrio la Cumbre**. El **plazo** era de **doce meses** con el **28% de interés anual** pagado por mensualidades anticipadas, sobre el valor de cada subrogación en el momento de liquidarse debía suscribirse cédulas invencibles (15 % en un año o 30% a dos años)”¹⁴¹

El **tiempo de ejecución** de la obra que se había estimado (9 meses) **fue cumplido** por el consorcio, de este modo” para el mes de agosto de 1981 se estudió y analizó el precio de las viviendas quedando aprobado así:

Viviendas de 90 m \$ 930.000

Viviendas de 70 m \$ 720.000

Los adjudicatarios que para Octubre 31 de 1981 no hubieran conseguido la subrogación del Banco o las cesantías, debían pagar a partir del 01 de Noviembre los intereses y cobrara el BCH. Así mismo se autorizó al gerente para hacer entrega de las casas al socio que tuviera el visto bueno del Banco para hacer el préstamo y en su calidad de Representante Legal, tramitara la venta y firmara cada una de las escrituras a que hubiera lugar, por la venta de las 25 viviendas del programa a los siguientes adjudicatarios:

Aldana Mayorga Gustavo, Alonso Barreto Jorge, Araque Herminia, Blanco G. Esperanza, Bustos Tarazona Noe, Caballero Nieves, Calderón Luis, Cristancho Ciro, González de Delgado Luz Helena, Montañez Manuel, Montañez Hernando, Noriega Bernardino, Ortiz Jorge, Pérez Lucila , Ramírez Pedro, Rueda Martha Inés, Sierra de Calderón Segovia,

¹⁴⁰ Acta N. 636/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁴¹ Acta N. 645/81 Libro de Actas Junta Directiva

Toloza Luis, Vera Rodolfo, Velandia Jorge, Villamizar Enrique y Buitrago Flor del Carmen.”¹⁴²

“El FAVUIS acordó programar la inauguración de las casas el día martes 10 de Noviembre de 1981 y autorizó para esto una suma de \$ 13.000 para gastos”¹⁴³

“Para mi familia significa mucho, el hecho de poder tener una vivienda propia nos llenó de gran felicidad” así lo expresó la señora Gloria Quijano adjudicataria de este programa, “quien era la primera vez que había estado interesada en adquirir vivienda en uno de los proyectos de FAVUIS. El proyecto fue entregado completo, con todos los servicios y listo para habitarlo, además para sus ingresos cumplió con todas sus expectativas.”¹⁴⁴

5.2.3. Proyecto FAVUIS – QUEBRADASECA

“El 7 de Marzo de 1978 el Gerente Humberto Ramírez informó a la Junta sobre un remate que estaba haciendo valorización Municipal sobre cuatro lotes, sin embargo el FAVUIS se interesó solo en dos de ellos, los cuales eran:

PREDIO 019 AV. QS. 33-33B, 400 m²

PREDIO 020 AV. QS. 33-33B, 227.90 m²

¹⁴² Acta N. 676/81 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁴³ Acta N. 685/81 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁴⁴ Entrevista. Gloria Quijano, adjudicataria programa la Cumbre.

Fotografía 3. FAVUIS - QUEBRADASECA



El precio inicial era de \$ 1.600 el m² y se debía consignar el 10% para participar en el remate. La Junta Directiva después de analizar la ubicación y valor de estos predios, autorizó al gerente para que consignara la suma correspondiente para que el FAVUIS participara. Se comisionó a los socios Jorge Cifuentes Vélez y Guillermo Arenas para que junto con el Gerente presenciaran el remate y ofrecieran hasta un máximo de \$ 2.000.”¹⁴⁵

“Efectivamente el FAVUIS adquirió según acta de remate N. 01 de 1978 de valorización Municipal los siguientes predios:

01 – 2 – 176 – 019 ubicado en la AV QS con carrera 33 por \$ 670.000

01 – 2 – 176 – 020 ubicado en la AV QS con carrera 33 por \$ 493.000”¹⁴⁶.

“Se pensó en proponer una construcción conjunta con la UIS, para tal fin se nombró una comisión para que hablara con el señor Rector y se definiera la propuesta. Dicha comisión estuvo conformada por los socios Edgar Rojas Arias, Gustavo Uribe y Emérita Oliveros.

¹⁴⁵ Acta N. 517/78 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁴⁶ Acta N. 33/78 Libro II Asamblea de Delegados.

En caso negativo por parte de ésta, se sugirió que el FAVUIS iniciará su propia construcción lo antes posible.”¹⁴⁷

“En vista de que el Consejo se había reunido y no le había dado curso a la solicitud, la Junta Directiva y el Comité de Vivienda acordaron iniciar un proyecto como primera etapa en los terrenos del FAVUIS, mientras la Universidad definía la propuesta. Para tal efecto, la Junta autorizó abrir un concurso interno en la UIS para el anteproyecto arquitectónico.”¹⁴⁸ “Los premios que se asignaron para los ganadores de dicho concurso fueron:

- 1° Premio \$ 100.000 + la elaboración del proyecto
- 2° Premio \$ 50.000
- 3° Premio \$ 20.000”¹⁴⁹

“La fecha de apertura del concurso interno fue aprobada para el 10 de Octubre de 1979.”¹⁵⁰ “Se aprobaron 3 arquitectos como jurados para el concurso con unos honorarios de \$3.000 para cada uno, ellos fueron Pedro Gómez Bejarano, Juan Francisco Santander y Eduardo Giraldo”¹⁵¹

“El 10 de Diciembre de 1979 se dio la calificación para el concurso arquitectónico, así:

Primer premio: correspondiente al Doctor **Gonzalo Carvajal**, caracterizado por su sencillez, claridad estructural, racionalización, fácil construcción, que permitía varios sistemas (prefabricados o tradicional), la tipificación de elementos y un solo nivel de sótano para garajes, todo lo que hacía que el planteamiento fuera económico.

Segundo premio: correspondiente al arquitecto Luis Eduardo León Ospina

Tercer Premio. Pertenece al arquitecto Julio Cesar Pinillos.”¹⁵²

¹⁴⁷ Acta N. 570/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁴⁸ Acta N. 38/79 Libro I. Asamblea de Delegados.

¹⁴⁹ Acta N. 586/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵⁰ Acta N. 587/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵¹ Acta N. 594/79 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵² Acta N. 596/79 Libro de Actas Junta Directiva

“Para el 25 de Febrero de 1980 se contaba con el contrato para la elaboración de los planos arquitectónicos del conjunto con el Dr. Gonzalo Carvajal. La Junta determinó un plazo de 3 meses para la entrega del proyecto y en caso de mora, cobraría \$ 500 diarios.”¹⁵³ Para la elaboración del diseño estructural se escogió por mayoría de votos la firma ICEC.

“Para la financiación de este proyecto no se pudo trabajar con la institución que se venía haciendo (BCH), se tuvo que cambiar por políticas del Banco, cuando el FAVUIS comenzó a realizar préstamos de este tipo, su capacidad de endeudamiento tenía límites, entonces si tenía una deuda anterior que aun no había pagado, esto lo limitaba en el mismo banco para realizar otro préstamo”¹⁵⁴ “Por esto el 08 de mayo de 1981 la Junta autorizó al gerente para que solicitara a CORPAVI un crédito por \$46.000.000 para llevar a cabo la construcción del Edificio de Quebradaseca.”¹⁵⁵

“Para escoger la persona con quien se iba a contratar se realizó una licitación pública en la cual participaron varias firmas y de esos pliegos se miró y escogió la que más favoreciera al Fondo”¹⁵⁶

“De esta manera el 9 de Septiembre de 1982, en reunión extraordinaria de la Junta se realizó la adjudicación del contrato de construcción. Se presentaron 5 proponentes los cuales fueron:

Constructora Martínez Villalba

UTECO Ltda.

Arquitectos Ltda.

Beltrán León Ltda.

González Puyana Asociados Ltda.

¹⁵³ Acta N. 603/80 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵⁴ Entrevista. Humberto Ramírez

¹⁵⁵ Acta N. 661/81 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵⁶ Entrevista Humberto Ramírez

Las propuestas de las firmas se evaluaron de acuerdo al presupuesto, las que se aproximaran más al valor promedio que el FAVUIS tenía estipulado. Luego los proponentes preseleccionados se sometieron a votación secreta, en consecuencia se procedió a efectuar la adjudicación del contrato a la firma Beltrán León¹⁵⁷

“Continuando con el proceso el 16 de Septiembre/82 se adjudicó el contrato de interventoría para la construcción del edificio. Igualmente se recibieron varias propuestas que después de ser analizadas por la Junta se aprobó por unanimidad adjudicar el contrato a la firma Peña Franco Asociados”¹⁵⁸

“El acta de iniciación de la construcción del Edificio de Quebradaseca se firmó el día 15 de Octubre de 1982 con la firma anteriormente escogida Beltrán León Ltda.”¹⁵⁹

“Los precios de los apartamentos se fijaron en una reunión extraordinaria realizada el 25 de Julio de 1983. Se hizo un análisis detallado de los gastos del Edificio y se llegó a la conclusión de establecer tres tipos de precios de la siguiente forma:”¹⁶⁰

- Socios con derecho a préstamo:

Apartamento de 125 m ² \$ 28.000m ²	\$ 3.500.000
Precio incluidos servicio de agua y luz	\$ 3.710.000

Apartamento de 140m ² \$ 28.000m ²	\$ 3.920.000
Precio incluido servicio de agua y luz	\$ 4.155.200

- Socios sin derecho a préstamo:

Apartamento de 125m ² \$ 32.000m ²	\$ 4.000.000
Precio incluido servicio de agua y luz	\$ 4.240.000

¹⁵⁷ Acta N. 724/82 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵⁸ Acta N. 726/82 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁵⁹ Acta N. 727/82 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶⁰ Acta N. 761/83 Libro de Actas Junta Directiva

Apartamento de 140m ² \$ 32.000m ²	\$ 4.480.000
Precio incluido servicio de agua y luz	\$ 4.748.800

- Público en general:

Apartamento de 125m ² \$ 35.500m ²	\$ 4.970.000
Precio incluido servicio de agua y luz	\$ 5.268.200”

“En el mes de Octubre de 1983 se autorizó al gerente para firmar las escrituras por concepto de venta de 13 apartamentos del Edificio Quebradaseca”¹⁶¹ “Posteriormente se realizó la **inauguración del Edificio el día 10 de Noviembre de 1983**”¹⁶²

“Para la venta de los apartamentos que aun no se habían vendido, se autorizó a la firma COLSERVICIOS Ltda., ofreciéndoles el 2% de comisión.”¹⁶³

“Este proyecto fue muy cuestionado, y esto se debió a que CORPAVI comenzó a cobrar intereses desde el mismo día que aprobó el préstamo, cuando no había entregado dinero. Esto se vio reflejado en los costos financieros los cuales fueron elevados”¹⁶⁴

5.2.4. Proyecto Floridablanca (Etapas I, II, III, IV Y V)

5.2.4.1. I Etapa

¹⁶¹ Acta N. 772/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶² Acta N. 774/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶³ Acta N. 778/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶⁴ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

Fotografía 4. Floridablanca I Etapa



“Para la realización del proyecto, el 15 de Junio de 1983 se aceptó una oferta del Dr. Rafael Uscategui de un lote ubicado en Floridablanca, en las carreras 8ª y 10ª y calles 10ª y 11 del Barrio la Quinta del Puente. El valor por metro cuadrado de \$800, la forma de pago 50% a la firma de la escritura y el saldo en dos contados con intervalos de seis meses, con un interés sobre saldos del 2% mensual y en caso de mora del 3%”¹⁶⁵ “El 23 de Junio de 1983 se firmó la escritura de propiedad del lote en Floridablanca, el cual contaba con una extensión aproximada de 13 hectáreas por un valor de \$14.500.000. Inmediatamente el Gerente solicitó autorización a la Junta para invitar a los arquitectos de la UIS para que presentaran un anteproyecto de vivienda para el tipo de programa que requería el FAVUIS”¹⁶⁶

¹⁶⁵ Acta N. 756/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶⁶ Acta N. 758/83 Libro de Actas Junta Directiva

“El día 01 de Julio de 1983 se firmó contrato con el Arquitecto Julio Cesar Pinillos para que realizara y elaborara lo siguiente:

1. Loteo del área total del lote
2. Ubicación de vías vehiculares y peatonales
3. Planos arquitectónicos de las viviendas
4. Especificaciones y cantidades de obra
5. Presupuesto general

Para la realización de dicho trabajo el arquitecto contó con un plazo de 2 meses, sin tener en cuenta el tiempo de aprobación por parte de planeación Municipal¹⁶⁷ “Para el 15 de Julio de 1983 el señor Pinillos presentó esquema del anteproyecto de vivienda en donde se reloteó el lote en 116 viviendas. La Junta solicitó iniciar una primera etapa de 55 viviendas dentro de la zona que no estaba hipotecada¹⁶⁸. “En noviembre de 1983 se contaba con la aprobación del loteo y los planos para las viviendas que había elaborado el arquitecto Julio Pinillos”.¹⁶⁹

“Los tipo de vivienda a construir fueron dos:

Tipo de vivienda 1: Constará de sala comedor, cocina, un baño y tres alcobas, en obra negra. Se entregaban con pisos en cemento liso, muros en limpio sin frisos ni estucados, 2 puertas con lámina, una puerta de madera para el baño, ventanas en lámina y con vidrios, un baño con sanitarios integrales, instalaciones completas y enchapadas, placa de prefabricado, escaleras prefabricadas, cubierta en eternit, fachada terminada.

Este tipo de casa en obra negra tendría un costo entre los \$600.000 y \$800.000 y terminada el precio podría ser de \$1.300.000 y \$ 2.000.000.

Tipo de vivienda 2: Constaría de sala comedor, 2 alcobas, cocina y un baño.

¹⁶⁷ Acta N. 759/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶⁸ Acta N. 760/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁶⁹ Acta N. 775/83 Libro de Actas Junta Directiva

Se entregaba en obra negra con las mismas especificaciones anteriores y su costo aproximado oscilaría entre \$500.000 y \$600.000, terminadas el precio sería entre \$800.000 y \$1.200.000.”¹⁷⁰

“En la reunión de Junta del día 18 de Noviembre de 1983 el arquitecto Julio Cesar Hernández ofreció hacer los documentos requeridos para tramitar el crédito ante el Banco Central Hipotecario y elaborar el presupuesto para la construcción de la primera etapa del proyecto”¹⁷¹ “El **2 de Diciembre de 1983** se **autorizó dar comienzo a la construcción** de la primera etapa del programa por el **sistema de Administración Directa**”¹⁷²

“Al año siguiente la Junta determinó los **precios de las viviendas** a 01 de Junio de 1984 en la suma de **\$961.500** como **valor máximo** que correspondía a **1.224,8407 Unidades de valor constante UPAC** y mantuvo este precio en unidades de valor constante hasta la terminación de la obra.”¹⁷³

“La Junta realizó una reunión con los adjudicatarios del programa el 29 de Mayo de 1984 en la cual se dio aprobación a los siguientes ítem, en los cuales estuvieron de acuerdo los adjudicatarios:

1. Recibir de los adjudicatarios a partir de la fecha, las cuantías de dinero que estuvieran al alcance de cada uno de ellos, por las cuales el FAVUIS reconocería el 2% mensual sobre el saldo registrado en la respectiva cuenta corriente que para efecto se abriría en cabeza de cada adjudicatario.
2. Se descontaría a partir del mes de Julio de 1984 en seis cuotas lo correspondiente al ahorro especial que sería destinado a cubrir parte de los gastos de escrituras, por cuyo ahorro el Fondo pagaría el 27% anual”¹⁷⁴

¹⁷⁰ Acta N. 776/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷¹ Acta N. 777/83 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷² Acta N. 794/84 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷³ Acta N. 794/84 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷⁴ Acta N. 797/84 Libro de Actas Junta Directiva

“El 15 de Agosto de 1984 se recibió la información de que, con la colaboración del Dr. Jaime Luis Gutiérrez, Rector de la UIS, se logró la aprobación de un crédito de \$14.000.000 por parte del **Banco Central Hipotecario** para continuar la construcción de Florida”¹⁷⁵ “Por esto el 4 de Octubre de 1984 se autorizó al Gerente del FAVUIS, para suscribir con el BCH un contrato de mutuo por la suma de \$14.000.000 por el sistema de valor constante. Para garantizar el préstamo, se hipotecaron 35 lotes de terreno, ubicados en las carreras 7ª, 8ª y 10ª y calles 10ª y 11 del Barrio La Quinta del Puente, en jurisdicción del Municipio de Floridablanca, junto con las 35 viviendas unifamiliares que en dichos lotes se estaban construyendo.”¹⁷⁶

“En el mes de Enero de 1985 se autorizó al gerente para que en su calidad de Representante Legal del FAVUIS, enajenara y firmara las escrituras a que había lugar por venta de las viviendas de la urbanización FAVUIS – Floridablanca I Etapa”¹⁷⁷

“Para el asociado David Torres, adjudicatario de este programa su experiencia fue grata. Inicialmente realizó los trámites normales que realizaba cada socio; consultó en el Fondo a que cantidad de dinero tenía derecho para el préstamo, y como la casa costó un poco más, hizo trámites con el Banco Central Hipotecario para completar el dinero. Una vez terminada la construcción de la primera etapa le fue entregada su casa y él y su familia se pasaron inmediatamente. Su nueva vivienda era amplia, cómoda y encajaba perfecto para su núcleo familiar. Para su hogar significó una estabilidad tanto económica, como emocional porque ya se contaba con un sitio propio para vivir, y ha vivido en ella desde que se la entregaron hasta el día de hoy.”¹⁷⁸

5.2.4.2. II Etapa

“La Junta Directiva en su reunión del 12 de abril de 1985 autorizó al señor Gerente Humberto Ramírez para que tramitara ante el Banco Central Hipotecario un crédito hasta

¹⁷⁵ Acta N. 805/84 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷⁶ Acta N. 812/84 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷⁷ Acta N. 824/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁷⁸ Entrevista. David Torres, adjudicatario Programa Florida I Etapa

por la suma de \$17.000.000 con destino a la construcción de vivienda de la segunda etapa de Floridablanca”¹⁷⁹

“Posteriormente el Gerente presentó a la Junta un informe sobre el programa correspondiente a la segunda etapa así:

Viviendas a construir	: 20 casas con un área de 72 m ²
Costo total del programa	: \$ 27.706.500
Financiación	: \$ 17.000.000 préstamo BCH
	: \$ 10.706.000 recursos propios
Costo por unidad	: \$ 1.385.325” ¹⁸⁰

“A finales del mes de mayo de 1985 La gerencia contaba con una lista de socios inscritos para el programa que tenían derecho al préstamo de vivienda”¹⁸¹. “En el mes de Octubre de 1985 la Junta realizó el nombramiento del Ingeniero Residente de la obra Florida – Segunda etapa.

Después de ser analizadas varias hojas de vida por el Comité de Vivienda se decidió contratar al Ingeniero German Salcedo a quien se le ofreció la suma de \$ 400.000 por la totalidad de la obra, tiempo completo y firmó un contrato de prestación de servicios profesionales de carácter privado, de acuerdo a lo que recomendó el asesor jurídico”¹⁸²

“Sin embargo al mes siguiente fue reemplazado por el ingeniero Marco Aurelio Nuñez.”¹⁸³

“El 24 de Enero de 1986 se autorizó al Gerente para que enajenara y firmara las escrituras a que hubiera lugar por la venta de las viviendas de la urbanización FAVUIS – Floridablanca, II Etapa, y se fijó como fecha para la liquidación definitiva el día 15 de Febrero de 1986.”¹⁸⁴ “En este día se tuvo la información de la liquidación resumida así:

¹⁷⁹ Acta N. 834/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸⁰ Acta N. 836/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸¹ Acta N. 840/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸² Acta N. 851/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸³ Acta N. 856/85 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸⁴ Acta N. 863/86 Libro de Actas Junta Directiva

Total gastos de construcción, 10% de reservas y costo de terreno de 20 viviendas \$28.041.670, que dio un **costo por unidad de \$1.402.083** que representó un incremento del 31.2% en relación con el precio de la primera etapa, que fue de \$1.068.618. Dada esa información se determinó fijar en la suma de **\$1.402.083 el precio oficial de cada una de las viviendas** de la segunda etapa”¹⁸⁵

5.2.4.3. III Etapa

Fotografía 5. Floridablanca III Etapa



“Para esta etapa se informó a los socios de las inscripciones, indicando que serían viviendas unifamiliares de características semejantes a las entregadas en los dos primeros programas (construcción semiterminada), con un costo aproximado de 1300 UPACS para la vivienda de 2 piezas y de 1.381 UPACS para la vivienda de 3 piezas. Para llevar a cabo el programa se requería de un mínimo de 20 solicitudes de socios que

¹⁸⁵Acta N. 866/86 Libro de Actas Junta Directiva

cumplieron con todos los requisitos para el préstamo de vivienda y se fijó como fecha limite de inscripción el 30 de agosto de 1986”¹⁸⁶

“El 09 de Octubre de 1986 el Comité de Vivienda solicitó a la Junta Directiva contratar al Ingeniero Armando Zurriago para que actualizara los costos del programa”¹⁸⁷

“El siguiente paso fue autorizar al Gerente Humberto Ramírez para que solicitara y tramitara los documentos necesarios para la solicitud de crédito al Banco Central Hipotecario hasta por la suma e \$18.000.000 con destino a la construcción de 20 casa de dos pisos de la tercera Etapa de FAVUIS – Floridablanca. De igual manera se autorizó para constituir hipoteca al Banco como respaldo de la deuda”¹⁸⁸

“Para el 26 de Febrero de 1987 se contrató como ingeniero Residente de la obra al Dr. Armando Turriago por su amplia experiencia, con las siguientes condiciones:

1. Contrato global por servicios profesionales
2. Dedicación: tiempo completo
3. Duración aproximada del contrato: 4 meses
4. Valor total del contrato: \$ 400.000”¹⁸⁹

“El 13 de Agosto de 1987 la Junta Directiva autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que en su calidad de Representante Legal del FAVUIS, enajenara y firmara las escrituras por la venta de las viviendas de la urbanización FAVUIS-Floridablanca III Etapa, a los correspondientes adjudicatarios”¹⁹⁰

5.2.4.4. IV Etapa

¹⁸⁶ Acta N. 884/86 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸⁷ Acta N. 896/86 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸⁸ Acta N. 899/86 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁸⁹ Acta N. 912/87 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹⁰ Acta N. 933/87 Libro de Actas Junta Directiva

Fotografía 6. Floridablanca IV Etapa



“La Junta autorizó el 31 de Marzo de 1989 al Ingeniero Miguel Fernando Jaimes, para que elaborara el presupuesto para la IV Etapa de Floridablanca, que incluiría especificaciones, diligenciamiento formulario forma 808 del BCH”¹⁹¹ posteriormente autorizó al Gerente para presentar ante el BCH la solicitud de crédito para la construcción de 36 viviendas en la urbanización FAVUIS – Floridablanca IV Etapa”¹⁹²

“El 23 de Octubre de 1989 la Junta aceptó el nombramiento del Ingeniero Gustavo Mejia Rojas para el cargo de Ingeniero Residente de la obra FAVUIS Florida IV Etapa y se firmó con él un contrato de prestación de servicios por un total de \$1.440.000 que sería cubierto con 8 cuotas de \$180.000 mensuales, a partir del 24 de Octubre de 1989”¹⁹³

¹⁹¹ Acta N. 1005/89 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹² Acta N. 1006/89 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹³ Acta N. 1031/89 Libro de Actas Junta Directiva

“De esta manera se levantó el acta No. 001 con la cual se daba iniciación a las obras del programa en su IV Etapa a partir del 01 de Noviembre de 1989”¹⁹⁴. “Para el 16 de Noviembre el gerente fue autorizado para que celebrara y suscribiera con el Banco Central Hipotecario un contrato de mutuo con hipoteca, por la suma de \$100.000.000, crédito en la modalidad de sistema tradicional, con destino a la construcción de 36 viviendas unifamiliares, ubicadas en la carrera 8ª con calle 11 del Municipio de Floridablanca.”¹⁹⁵

“La comisión de vivienda presenta en Diciembre de 1989 a la Junta el presupuesto proyectado a la terminación de la obra, según el Ingeniero Gustavo Mejía, con base en el cual el comité determinó el valor probable de las casas así:

Valor casa terminada : \$5.500.000
Valor casa en obra negra : \$3.800.000”¹⁹⁶

“El sorteo de adjudicación de las viviendas de este programa se realizó el 26 de enero de 1990 con los socios inscritos hasta esa fecha. En el momento el número de viviendas pendientes de adjudicar era de 10, debido al retiro de algunos socios que inicialmente se habían inscrito, por esto la Junta fijó el 28 de Febrero de 1990 como última fecha para inscribirse en el programa Florida IV Etapa”¹⁹⁷

“El Fondo recibió comunicación oficial del BCH en la cual informaban que los créditos para las viviendas semiterminadas de Florida IV Etapa encajaban dentro de la nueva modalidad del gobierno: 20 años de plazo e interés social, lo cual podría crear un problema de tipo social con dos clases de vivienda (\$3.800.000 y 5.500.000) Teniendo en cuenta la recomendación del BCH, la Junta determinó establecer un solo tipo de vivienda, a un precio de venta de \$3.900.000”¹⁹⁸

¹⁹⁴ Acta N. 1033/89 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹⁵ Acta N. 1037/89 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹⁶ Acta N. 1040/89 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹⁷ Acta N. 1044/90 Libro de Actas Junta Directiva

¹⁹⁸ Acta N. 1047/90 Libro de Actas Junta Directiva

“El 2 de Abril de 1990 la Junta Directiva autorizó al Gerente para que enajenara, a título de compraventa, las 36 viviendas que conformaban la urbanización FAVUIS Floridablanca IV Etapa”¹⁹⁹. “Para el 14 de Junio de 1990 la Junta autorizó al Gerente para que entregara oficialmente las viviendas a los correspondientes adjudicatarios que garantizaran el pago total de la vivienda con resoluciones de cesantías, crédito del FAVUIS y del BCH debidamente aprobados”²⁰⁰

5.2.4.5 V Etapa

Fotografía 7. Floridablanca V Etapa



“El 25 de Octubre de 1990 se realizó reunión con los arquitectos Manuel José Galvis, Gonzalo Carvajal, Julio Cesar Pinillos y José Joaquín Ortiz para oficializar la participación en la elaboración del anteproyecto arquitectónico de FAVUIS – Floridablanca V Etapa, y se hizo entrega del plano del levantamiento topográfico. La gerencia informó que el lote a construir tenía un área de 1475 m²”²⁰¹

¹⁹⁹ Acta No. 1052/90 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁰ Acta No. 1061/90 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰¹ Acta No. 1078/90 Libro de Actas Junta Directiva

“La construcción fue adjudicada al consorcio de los arquitectos Manuel Galvis, Jairo Rojas por un valor total de \$138.539.961 y un plazo de 4 meses para construir una estructura de 60 apartamentos destinados al programa Floridablanca V.”²⁰² Sin embargo debido a exigencias de la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga, el borde de la quebrada de 15 metros, se tuvo que pensar en reducir a 3 bloques de 15 apto. cada uno.”²⁰³

“En el mes de Abril de 1991 se conoce que no era posible financiar el programa Florida V Etapa con el Banco Central Hipotecario debido a que la construcción no encajaba dentro de los programas de interés social de esa institución. Por este motivo la Junta recomendó solicitar la financiación en otras entidades financieras como CONCASA, Granahorrar y Colpatria.”²⁰⁴. “Después de analizar las diferentes corporaciones financieras propuestas, la Junta Directiva autorizó al Gerente Humberto Ramírez para solicitar y tramitar en la **Corporación COLPATRIA** el crédito de financiación por \$172.000.000 para la construcción, así como para firmar la escritura de hipoteca a favor de COLPATRIA, a que hubiera lugar como respaldo a dicho crédito.”²⁰⁵

“La Junta tenía en sus manos el presupuesto para el proyecto el cual fue producto del análisis efectuado por la gerencia, el coordinador del Comité de Vivienda y los arquitectos Manuel Galvis y Jairo Rojas. Después de analizar en detalle los costos presentados la Junta determinó fijar como **precio de venta la suma de \$6.900.000** para cada uno de los **46 apartamentos** del programa Florida V Etapa, los cuales contaban con un **área** de construcción aproximad de **63 m²**, 3 alcobas, la principal con baño, sala comedor, cocina, zona de ropas y un baño auxiliar. Igualmente estableció como condiciones de pago las siguientes:

30% de cuota inicial. En aportes superiores al valor de la cuota inicial, el FAVUIS reconocería un interés mensual del 2.5% hasta la fecha de terminación de la obra.

²⁰² Acta N. 1092/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰³ Acta N. 1093/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁴ Acta N. 1097/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁵ Acta N. 1100/91 Libro de Actas Junta Directiva

Terminada oficialmente la obra se fijarían (2) meses de plazo, sin ningún interés para que el socio adjudicatario tramitara sus documentos ante la entidad financiadora”²⁰⁶

“El 8 de Agosto de 1991 se firmó el acta de iniciación de la obra Florida V Etapa, la cual quedó inscrita en INURBE como vivienda de interés social y contaría con el derecho a subsidio que reconocía el Gobierno Nacional”²⁰⁷ “Quince días después la Junta autorizó al Gerente para que enajenara, a título de compraventa, las 46 unidades de apartamentos que conformaban la urbanización”²⁰⁸.

“El 24 de Enero de 1992 el Gerente informó que la entrega oficial de la obra por parte del consorcio se realizó el 20 de enero de 1992, por lo cual la Junta acordó descontar 15 días por efectos de mora en la entrega, como sanción por valor de \$1.900.000 que se descontaría del acta de liquidación final del contratista”²⁰⁹

“A partir del 1 de Febrero de 1992 el **precio de los apartamentos** de Florida V Etapa fue de \$8.376.000 hasta el 29 de Febrero/92”²¹⁰ “A partir del 01 de Marzo/92 el precio quedo en \$8.790.000”²¹¹

“El gerente presento el 31 de Octubre/92 el informe de la liquidación definitiva del proyecto Florida V Etapa”²¹²

5.2.5. Programa la Península (I Etapa)

“El 16 de Enero de 1981 la Junta autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que hiciera la negociación de un lote de propiedad del Señor Enrique Cepeda, ubicado en los

²⁰⁶ Acta N. 1109/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁷ Acta N. 1112/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁸ Acta N. 1113/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁰⁹ Acta N. 1134/92 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁰ Acta N. 1135/92 Libro de Actas Junta Directiva

²¹¹ Acta N. 1139/92 Libro de Actas Junta Directiva

²¹² Acta N. 1169/9/92 Libro de Actas Junta Directiva

alrededores del Club Campestre y barrio Cañaverál, de un área aproximada de 10.000m² por valor de \$9.000.000”²¹³

“En Febrero de 1983 el Gerente realizó con la firma Corinto Ltda. una negociación de canje con esta firma de 2.500 m² ubicado en la esquina nor oriental de la manzana, cerca de Cañaverál y al lado del lote que el Fondo ya había adquirido.”²¹⁴

“Para el mes de Agosto de 1985 el Gerente, mediante comunicación escrita, invitó a un grupo de arquitectos, incluyendo a los de la UIS a participar a nivel de anteproyecto en la elaboración de un plan urbanístico y habitacional para el personal de la universidad de nivel medio alto, en el lote de Cañaverál”²¹⁵ “Al mes siguiente, a la gerencia se habían presentado 7 arquitectos de los cuales tres eran profesores de la UIS. La Junta comisionó a los socios Héctor Sarmiento, José Salcedo y Adalberto Vergara, para que estudiaran las propuestas presentadas y dieran su concepto”²¹⁶ “En la reunión de la Junta del 27 de Noviembre de 1985 los tres asociados comisionados para estudiar las propuestas recomendaron y preseleccionaron a los Arquitectos Mario Pilonieta, Luis Eduardo León y FUNDEUIS”²¹⁷ “En una reunión posterior las propuestas preseleccionadas fueron sometidas a votación, siendo **seleccionada la del arquitecto Mario Pilonieta**. Esta propuesta consistió en un **conjunto cerrado de 7 Bloques para un total de 110 apartamentos**, con garaje cubierto, con un área construida de 94m²”²¹⁸.

“La Junta autorizó el 25 de abril de 1986 al Gerente para que firmara el contrato con el Dr. Mario Pilonieta”²¹⁹ “En cuanto a los estudios y diseños para el conjunto residencial se adjudicaron a la firma Ingenieros Torres, quienes hicieron entrega de los trabajos correspondientes para el 31 de Octubre de 1986”²²⁰

²¹³ Acta N. 645/81 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁴ Acta N. 744/83 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁵ Acta N. 847/85 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁶ Acta N. 853/85 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁷ Acta N. 859/85 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁸ Acta N. 860/85 Libro de Actas Junta Directiva

²¹⁹ Acta N. 875/86 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁰ Acta N. 888/86 Libro de Actas Junta Directiva

“El 5 de Marzo de 1987 se recibió respuesta de la Compañía del Acueducto mediante la cual devolvía sin aprobar el proyecto hidráulico de la urbanización, indicando que el sector donde quedaba ubicado el predio estaba previsto para alimentarse en una segunda etapa del sistema de distribución del proyecto Suratá, programado para después de 1990. Comunicaba que si se quería dar solución en una fecha mas próxima era necesario acordar con los otros urbanizadores financiar la construcción de las obras”²²¹ “En una reunión que se dio con el Dr. William Ibáñez del Acueducto y los representantes del vecindario del lote, la Compañía del Acueducto propuso hacer un proyecto provisional que tenía un costo de \$37.000.000, que sería financiado por el Banco Central Hipotecario, en lo cual el Fondo estuvo de acuerdo y autorizó al Gerente a firmar con el Acueducto en calidad de Codeudor el contrato para hacer posible el proyecto”²²²

“La Junta Directiva autorizó el 23 de Julio de 1987, solicitar la licencia de construcción para iniciar la I Etapa de la Urbanización La Península, con (4) bloques de apartamentos”²²³

“En el mes de Febrero de 1988 se autorizó al Gerente para que tramitará ante el **BCH** un **crédito** hasta por la suma de **\$320.000.000** Con destino a la construcción de **64 apartamentos** en la urbanización La Península”²²⁴

“Como **Ingeniero Residente** fue nombrado el Ingeniero **Armando Enrique Turriago**, gracias a su experiencia en los programas desarrollados por el Fondo”²²⁵ El contrato fue oficializado desde el 21 de Julio de 1988. “El presupuesto global fue realizado por los estudiantes de Ingeniería Civil Trino Flórez, Luis Broakate, Wilson Almeida y Cesar Tolosa”²²⁶

²²¹ Acta N. 913/87 Libro de Actas Junta Directiva

²²² Acta N. 930/87 Libro de Actas Junta Directiva

²²³ Acta N. 931/87 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁴ Acta N. 953/88 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁵ Acta N. 966/88 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁶ Acta N. 1010/89 Libro de Actas Junta Directiva

“El 11 de agosto de 1989 La Junta Directiva autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que enajenara a título de compraventa, los 64 apartamentos que conformaban el conjunto Residencial La Península I Etapa”²²⁷. Días después, “el 24 de agosto de 1989 se autorizó al gerente para que entregara los apartamentos a los adjudicatarios que hubieran legalizado la aprobación del crédito por parte del BCH”²²⁸

“El 15 de Noviembre de 1989 el señor contador del FAVUIS, presentó la liquidación del programa La Península I Etapa.”²²⁹

5.2.6 Programa Búcaros Parque Residencial (Real de Minas), primeros pasos

“En el mes de Agosto de 1990 el Gerente del FAVUIS envió comunicación al Banco Central Hipotecario manifestando el interés del Fondo, en la adquisición de un lote de terreno de propiedad del Banco, ubicado en el sector de Torcoroma, Ciudadela Real de Minas.”²³⁰ “El 16 de Octubre de 1990 se realizó una reunión de trabajo con el señor Rector, el Dr. Germán Oliveros, Presidente de la Junta Directiva y el Dr. Eduardo Moreno Blanco, Coordinador del Comité de Vivienda, para trabajar sobre la posibilidad de negociación del lote en la Ciudadela Real de Minas, propiedad del Banco, distinguido según los planos con los números 18 C y 11D con un área de 6,441,71m² y 1.769,28m² respectivamente para un área total de 8.210,98m², ofreciendo el FAVUIS el valor de \$17.500 m² para un costo total de los lotes de \$143.692.150, suma que se pagaría en el plazo máximo que el Banco pudiera dar”²³¹

“El jueves 30 de mayo de 1991 se firmarán las escrituras del lote de terreno ubicado en la Ciudadela Real de Minas, ante la presencia del Notario Primero de Bucaramanga y del Gerente Nacional de Crédito del Banco Central Hipotecario, Doctor Oscar Echevarria”²³²

²²⁷ Acta N. 1022/89 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁸ Acta N. 1024/89 Libro de Actas Junta Directiva

²²⁹ Acta N. 1036/89 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁰ Acta N. 1066/90 Libro de Actas Junta Directiva

²³¹ Acta N. 1077/90 Libro de Actas Junta Directiva

²³² Acta N. 1105/91 Libro de Actas Junta Directiva

“El 7 de Junio de 1991 la Junta Directiva adjudicó al Ingeniero Jaime Suárez el estudio de suelos correspondiente a los terrenos de Real de Minas”²³³

“Las firmas Ordóñez y Cia, González Puyana, Fernando Gutiérrez, José Salcedo y Otoniel Díaz Pedraza, retiraron propuestas para elaborar el proyecto Ciudadela Real de Minas y entregarían las propuestas el 17 de Febrero de 1992”²³⁴ “El socio **Carlos Camargo** fue la persona encargada para realizar el análisis de selección de las propuestas del proyecto”²³⁵.

“Posteriormente, después de analizadas las propuestas se adjudicó a la firma Ordóñez Torres y Cia Ltda.”²³⁶

“Como la firma Ordóñez Torres estaba adelantando los proyectos con cierta rapidez, **se consideró prudente informarles sobre una situación de crisis momentánea que en la actualidad no permitía adelantar la obra en un futuro inmediato.**”²³⁷

“Para el 11 de Diciembre de 1992 el Fondo tenía cancelada la deuda con el BCH del préstamo del lote de la Ciudadela Real de Minas.”²³⁸ El proceso de construcción de las tres primeras etapas de este proyecto se ejecuta en el siguiente período.

5.2.7. Almacén FAVUIS

“Para finales de 1979, hubo una demanda muy importante de televisores a color, porque Colombia estaba entrando en la era de la televisión a color”²³⁹ “Generalmente para diciembre la gente se inscribía y solicitaba en el FAVUIS los electrodomésticos que

²³³ Acta N. 1110/91 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁴ Acta N. 1135/92 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁵ Acta N. 1136/92 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁶ Acta N. 1141/92 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁷ Acta N. 1151/92 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁸ Acta N. 1171/92 Libro de Actas Junta Directiva

²³⁹ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

querían (televisores, neveras, lavadoras, etc), entonces se estableció un contrato con un almacén que nos proporcionaba esos artículos”²⁴⁰.

“Inicialmente el FAVUIS tuvo un convenio con unos almacenes de la Cra. 15 con calle 37, se expedía una orden de compra y los asociados iban a comprar los electrodomésticos directamente allá. Cuando empezó la presión de los asociados por comprar televisores, la Junta Directiva le solicitó al Gerente Humberto Ramírez viajar a Bogotá y hacer los trámites para ver que posibilidades había de traer los televisores directamente de allá”²⁴¹.

“El Doctor fue y visitó los siguientes lugares:

Promotora Alfa; televisores a color y equipos de sonido. Vendían especialmente a cooperativas, debía hacerse solicitud para la distribución de sus productos.

Fábrica HITACHI de televisores a color y equipos de sonido. En caso de que el Fondo tramitara la documentación para convertirse en un distribuidor de sus productos, tendría derecho a un descuento así: 34% por pago a 90 días, y 44% por pago inmediato.

SHARP de Colombia; televisores a color, equipos de sonido. Inicialmente ofreció crédito hasta por medio millón de pesos”²⁴².

“El 12 de noviembre de 1979 el Gerente informó sobre la visita del Jefe Nacional de Créditos y Cobranzas de la SHARP de Colombia como un distribuidor más de sus productos”²⁴³. “Se realizó el negocio con ellos y se compraron casi 100 televisores en ese momento, que salieron volando por la demanda y novedad. Visto el éxito, se le solicitó al Gerente que viajara de nuevo a Bogotá”²⁴⁴. “Yo viaje a Bogotá, y curiosamente me encontré a un vecino que me presentó al Señor Gerente de Centrales”²⁴⁵. “Ellos manifestaron que a mediados del 15 de diciembre confirmarían por escrito la admisión del FAVUIS en calidad de distribuidor.”²⁴⁶

²⁴⁰ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

²⁴¹ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁴² Acta No. 586/79 Libro de Actas Junta Directiva

²⁴³ Acta No. 593/79 Libro de Actas Junta Directiva

²⁴⁴ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁴⁵ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

²⁴⁶ Acta No. 595/79 Libro de Actas Junta Directiva

“Fue así como se hizo contacto con Centrales, sin embargo ellos exigieron una serie de requisitos que igualmente hicieron que el Fondo modificara su estructura financiera, por ejemplo el tener capital, porque hasta ese momento en su estructura financiera no se tenía capital propio del Fondo, y los señores de la Compañía Centrales exigían que el Fondo tuviera un capital para poder dar crédito y despachar volúmenes importante.

Cerca a la fecha del día de las madres se pidieron neveras, lavadoras, en fin electrodomésticos de línea blanca y al llegar el pedido tocó guardarlo en un depósito que se tenía. Al asociado se le decía que fuera a este lugar y recogiera lo que quería comprar. Visto esto se entró a una discusión de qué se hacía con el local que quedaba de la construcción del Edificio FAVUIS – COOMAGISTERIO XI y **se nos ocurrió, ante la demanda y el éxito de la comercialización montar un almacén.**”²⁴⁷

“El socio Rafael León Pardo realizó un estudio de factibilidad para el montaje del Almacén FAVUIS, el proyecto contenía los siguientes puntos:

- Determinación de la demanda por unidades, con proyección a 5 años.
- Análisis de inversión
- Análisis y proyección de costos totales a cinco años
- Punto de equilibrio y rentabilidad”²⁴⁸

“El **12 de junio de 1981 se aprobó la Resolución No. 01, creando el Fondo Rotatorio del Almacén del FAVUIS**, el cual se constituyó inicialmente por un monto de \$2.000.000.”²⁴⁹

“Ese Fondo Rotatorio era como un préstamo que le hacía el FAVUIS al Almacén para que tuviera liquidez para comprar. De esta manera para **julio de 1981**, sin inauguración, **comenzó a funcionar el Almacén** en el local de la Calle 37 con Carrera 24; se abrió con unas neveras, lavadoras, con unos electrodomésticos de línea musical como los televisores y equipos de sonido. Se habló con un empleado de la universidad que había

²⁴⁷ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁴⁸ Acta No. 657/81 Libro de Actas Junta Directiva

sido miembro de la Junta Directiva y miembro del Comité de Educación y era empleado administrativo de la universidad, el señor **Guillermo Reyes**. El Gerente Humberto Ramírez le ofreció que se fuera a gerenciar el Almacén, pero que tenía que renunciar a la UIS. A él le gustó la propuesta y aceptó, convirtiéndose en el primer administrador del Almacén. El le aplicó todo su empeño, aprendió de comercio, de ventas, de almacenamiento, pidió apoyo para capacitarse y se le dio.”²⁵⁰

“El Almacén fue uno de los hechos románticos que el Fondo emprendió, fue muy útil, permitió a muchos asociados el acceso a los electrodomésticos y bienes de consumo, prestó unos servicios invaluable.”²⁵¹ “Siempre tuvo un servicio muy bueno, con excelente calidad, se podía encontrar lo que se necesitaba con crédito fácil.”²⁵²

“Para el mes de abril de 1983 el Almacén amplió sus servicios a las líneas de perfumería y cosméticos, rancho y licores, artículos para bebé, ropa en general, colchonería y divisiones para baños.”²⁵³

“El Almacén se convirtió en un segundo prestamista del FAVUIS, porque allí podían ir los asociados en los primeros días de diciembre y sacar toda la mercancía para la familia y luego con la prima se cancelaba la deuda. Desde el punto de vista de bienestar social fue maravilloso, porque no se tenía en cuenta tanto las utilidades que dejara al FAVUIS, sino la cobertura de servicios que se le podían brindar a los asociados.”²⁵⁴

“El Almacén fue organizado como una dependencia o sección más del FAVUIS, y era una sección que tenía un comité asesor que se llamaba Comité de Almacén, desde donde se daban pautas y guías para éste.”²⁵⁵

“Las funciones del Comité de Almacén eran las siguientes:

²⁴⁹ Acta No. 668/81 Libro de Actas Junta Directiva

²⁵⁰ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁵¹ Entrevista. Emerita Oliveros

²⁵² Entrevista. Álvaro Ramírez

²⁵³ Acta No. 749/83 Libro de Actas Junta Directiva

²⁵⁴ Entrevista. Pedro Miguel Mendoza

²⁵⁵ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

- a. Estudiar, aprobar o improbar el presupuesto mensual de compra de mercancías, de acuerdo al presupuesto que presentara el administrador del Almacén.
- b. Determinar el monto y compañía aseguradora para las pólizas de manejo del administrador del almacén, auxiliar administrativo, cajero y otras pólizas que fueran necesarias.
- c. Fiscalizar el manejo del Almacén en sus aspectos administrativo, contable y financiero, según lo determinara la Junta Directiva.
- d. Definir políticas de administración y funcionamiento del Almacén
- e. Definir las funciones para cada uno de los empleados del Almacén
- f. Establecer planes de inversión tanto para activos fijos como para mercancías para la venta.
- g. Fijar políticas de sistema de ventas a contado y a crédito, promociones y precios de venta.
- h. Presentar informes trimestrales a la Junta Directiva del FAVUIS.
- i. Aprobar o improbar los Balances mensuales del Almacén y solicitar al administrador toda la información financiera necesaria para sus análisis.
- j. Estudiar, aprobar o improbar los convenios y solicitudes de crédito con entidades cooperativas y similares, fijando el monto del crédito y los plazos del mismo.”²⁵⁶

“El Almacén fue un punto de referencia para los asociados, en agosto se realizaban muestras en La Perla de todos los productos del Almacén, se hacían desfiles de modas, se apoyaba el día de la mujer, de la madre, con desfiles patrocinados por los proveedores, se vendía mucho.

En los 90 el Almacén llegó a tener el dominio del mercado en electrodomésticos y ropa, gracias a los convenios que se tenían con las grandes fábricas, que daban muy buenos precios. El Almacén era la pauta de precios en Bucaramanga. Se hicieron convenios con Fondos de Empleados, cooperativas, empresas y se les vendía a los empleados, con precios muy favorables. El Almacén desarrolló sus propios mecanismos de crecimiento.

Sin embargo, se presentó una falencia, por presión de los vendedores, se propuso que pasaran de ser personas que recibían comisión mensual sin salario fijo a recibir un salario fijo más comisión, eso emperezó al vendedor, porque al tener un ingreso fijo mensual no les importaban las comisiones.”²⁵⁷ “Entonces los empleados del Almacén pasaron a tener las mismas condiciones de los empleados del FAVUIS y de la UIS; prima de navidad, de junio, de brujas, de antigüedad, además tenían derecho a ser asociados del Fondo y disfrutar de todos los servicios y beneficios y eso tuvo sus inconvenientes.”²⁵⁸

“El Almacén hizo una reestructuración para el año 1992 de forma financiera y administrativa. Financiera en el sentido de que se aclararon las cuentas y se le dieron cuentas independientes, se le delegó mayor responsabilidad al administrador y se le creó su propia nómina, el sentido era que el Almacén con sus propios ingresos pagara sus gastos y se independizará del FAVUIS, que tuviera autonomía operativa y administrativa, siempre teniendo control de la auditoría del FAVUIS y la Gerencia y la asesoría continua del Comité de Almacén.

Cuando vino el fenómeno de apertura económico entraron directamente las importaciones de línea blanca y los grandes almacenes de cadena comenzaron a vender electrodomésticos más económicos que el Almacén, esto llevó a que se iniciara una crisis. Además la crisis de administración que se estaba enfrentando, llevó a que el señor Guillermo Reyes administrador del Almacén dejara su cargo y se dejó encargado a uno de los vendedores quien no tuvo las calidades, capacidades y destrezas para asumir la administración del Almacén.”²⁵⁹

“En el mes de febrero de 2000, el Comité de Almacén inició un plan de contingencia a corto plazo y en ese lapso se analizaron los logros inmediatos. Para esto se promocionó la mercancía con rebaja del 20%.

²⁵⁶ Acta No. 798/84 Libro de Actas Junta Directiva

²⁵⁷ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁵⁸ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

²⁵⁹ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

Sin embargo por esta fecha se encontró un faltante de mercancía de \$6.000.000, según los inventarios. Este caso se dejó en manos de la Junta Directiva, quien consideró que el Administrador de ese momento, Carlos Jiménez, presentara descargos ante la Revisoría Fiscal, sobre las pérdidas de los inventarios con el fin de buscar elementos de justificación y responsabilidades. Además el Comité recomendó solicitar la renuncia del administrador por falta de gestión administrativa, falta de liderazgo y conflicto con los empleados.”²⁶⁰

“Esto evidenciaba la mala administración que se estaba teniendo, que no daba resultados, confirmado esto con ese faltante de inventario, por el que nadie respondió; además los empleados se quejaban del desorden.”²⁶¹

“En el mes de junio de 20’000, después de un amplio debate sobre la situación financiera y administrativa del Almacén, se consideró que debido a los altos costos frente a las ventas era necesario hacer una reestructuración administrativa y redimensionamiento, por lo cual se determinó:

1. Suprimir los cargos de los vendedores externos (Elsa Uribe Pinto y Gustavo Vásquez Gutiérrez) cancelando unilateralmente los respectivos contratos de trabajo.
2. Suspender el servicio de libranzas y créditos a empresas y cooperativas.
3. Dado el alto valor en inventarios, suspender a partir de la fecha las compras.
4. Que la gerencia trasladara al Almacén a un funcionario del FAVUIS para que respondiera y se hiciera cargo de los inventarios, el control de la cartera, de los procedimientos y supervisión de los funcionarios. Adicionalmente el Ingeniero Álvaro Farietta haría presencia allí con el fin de apoyar los diferentes procesos administrativos y así tener un mayor control sobre el manejo del Almacén.
5. Devolución de toda la mercancía que fuera posible, especialmente de aquella que tenía baja venta.
6. La gerencia respondería ante la Junta Directiva por la administración del Almacén.”²⁶²

²⁶⁰ Acta No. 1409/00 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶¹ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

“El 20 de noviembre de 2000, la Gerente informó a la Junta Directiva que se había presentada la pérdida de una nevera Mabe de 10 pies y una lavadora Centrales de la bodega de la calle 21 No. 21-45.

“Al año siguiente se llevaron a cabo los inventarios del 2 al 6 de enero 2001 con los empleados del Almacén. El sistema arrojó una cifra de \$189.967.111 para comparar con el inventario físico. El día 9 de enero se encontró que esta cifra había cambiado, ante esto la Revisora solicitó al Ingeniero Jorge Ramón revisar el sistema, quien informó que este había sido modificado después del 2 de enero del 2001 arrojando una diferencia real en el inventario de \$3.298.889. El Ingeniero Jorge Ramón certificó por escrito las anomalías encontradas.”²⁶³

“Para el mes de febrero de 2001 el Almacén presentó crecimiento negativo en las ventas del 24% con respecto al año anterior, y los gastos operacionales crecieron el 2%. Operacionalmente el Almacén de enero a diciembre de 2000 arrojó pérdidas por valor de 83.9 millones de pesos, el 79% superior al año 1999, lo que significa que operacionalmente el Almacén no producía, pues las ventas no arrojaban los resultados que se esperaban.

Se presentó un debate sobre la continuidad o no del Almacén, con la intervención del asociado Carlos Eduardo Torres, quien enumeró los puntos críticos del Almacén:

- Ubicación física inadecuada
- Parqueo limitado
- Local muy grande para los productos que se ofrecían

Dentro de las fortalezas: Buena imagen con las empresas respecto al precio de los electrodomésticos.

²⁶² Acta No. 1419/00 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶³ Acta No. 1435/01 Libro de Actas Junta Directiva

También manifestó que la Junta Directiva y el Comité de Almacén, habían hecho todo lo posible por salvarlo y resultado de las gestiones realizadas es que se había logrado frenar un poco la pérdida que traía el Almacén. Terminada la exposición del asociado, y escuchadas las opiniones de los miembros de la Junta Directiva, por unanimidad se aprobó el Cierre del Almacén, teniendo en cuenta los resultados económicos que arrojaban los estados financieros de los últimos años.

La asociada Emerita Oliveros comentó que teniendo en cuenta los estados financieros del Almacén, no había otra alternativa que recomendar el Cierre, porque estaba en juego el patrimonio y los recursos que habían puesto los asociados en el Fondo, y que era necesario establecer estrategias que permitieran el cierre y continuar prestando el servicio.”²⁶⁴

“El mismo día que la Junta Directiva tomó la decisión de Cierre del Almacén, la Gerente consultó al abogado laboralista, Doctor Miguel Márquez sobre el proceso de liquidación de los funcionarios del Almacén. FAVUIS pagaría por concepto de liquidación e indemnización de los funcionarios salientes, un total de \$14.478.690.

Dentro del Almacén se encontraba 132 millones de pesos en inventarios y 38 millones de pesos en consignación. Los departamentos con más mercancías eran: Vestuario con 76 millones de pesos, Hogar con 14 millones de pesos, Promoción 21 millones de pesos y electrodomésticos 10 millones de pesos.

La Junta Directiva determinó con respecto a los inventarios del Almacén:

1. Iniciar la realización el 12 de marzo de 2001, en el horario habitual.
2. La mercancía se vendería al costo, solo para los asociados del FAVUIS.
3. En caso de existir congestión, se atendería como máximo 20 asociados dentro del Almacén, con el fin de garantizar la seguridad y la calidad del servicio.
4. No habría servicio de vestier, cambios, ni devoluciones de mercancía.
5. La mercancía podía ser cancelada en efectivo, con vale del FAVUIS, cupo único Almacén o vale prima de antigüedad.

6. No se aceptarían pagos con tarjeta de crédito.”²⁶⁵

“Del 1 al 22 de marzo de 2001 se vendieron mercancías por \$90.949.265 distribuidos \$13.484.973 en electrodomésticos y \$76.227.938 en hogar-vestuario y varios.”²⁶⁶

En vista que aun quedaba mercancía, “la gerencia propuso realizar una liquidación final de mercancía, otorgando el 50% de descuento sobre el precio de venta. La promoción fue dirigida a los asociados y al público en general. Se autorizó hacer la promoción durante los días 7,9 y 10 de abril de 2001. Los asociados podían pagar la mercancía en efectivo, con valera de FAVUIS, cupo único Almacén o vale prima de antigüedad, cumpliendo los requisitos exigidos por el Fondo.”²⁶⁷

“Una vez realizada la promoción de la mercancía, todavía existía un saldo por valor de \$25.000.000. La Junta Directiva determinó que era necesario realizar la liquidación total de la mercancía existente otorgando el 70% de descuento sobre el precio de venta, para los asociados y el público en general. La liquidación se realizó hasta el 21 de abril de 2001. A partir de esa fecha se cerró definitivamente el Almacén.”²⁶⁸

“Luego vino la liquidación de los empleados, algunos se les hizo liquidación con justa causa, se les dio reconocimiento, a otros no. Este proceso fue muy doloroso y largo e implicó muchas contradicciones jurídico laborales.”²⁶⁹

“Se puede decir que para el FAVUIS fue favorable cerrarlo, desde el punto de vista económico; desde el punto de vista de bienestar social fue un fracaso, porque era algo que tenía para mostrar el Fondo y tuvo que cerrarlo. Los asociados se resintieron y empezaron a hacer críticas duras de las políticas y filosofía del FAVUIS.”²⁷⁰ “En parte

²⁶⁴ Acta No. 1436/01 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶⁵ Acta No. 1438/01 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶⁶ Acta No. 1440/01 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶⁷ Acta No. 1441/01 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶⁸ Acta No. 1442/01 Libro de Actas Junta Directiva

²⁶⁹ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁷⁰ Entrevista. Pedro Miguel Mendoza

esas inconformidades se debían a que muchos asociados no conocían la verdadera situación interna de pérdida, por esto se trató de mostrarle a la gente la realidad de la situación y poco a poco fueron entendiendo las circunstancias.

Con el fin de minimizar el impacto que causó el cierre del Almacén en los asociados, se trató de abrirse al sistema comercial, realizando algunos convenios con grandes supermercados que permitieran de alguna manera aminorar la necesidad de tener el Almacén. El cupo de Almacén que existía se convirtió en un cupo de consumo para las necesidades de los asociados.”²⁷¹

5.2.8. Otros cambios que vivió el FAVUIS en éste periodo

5.2.8.1. Sección de Ahorro del FAVUIS

“Se puede decir que el asociado Luís H. González fue el gestor del Ahorro Voluntario en el Fondo. Por esa época él hacía parte de la Junta Directiva y veía que la gente tenía capacidad de ahorro. La gente recibía su salario y se iba al Banco Santander, que hay dentro de la Universidad, el vio que era una comunidad que podía ahorrar y darle el servicio a otros que no podían hacerlo.”²⁷²

Fue así que “La Junta Directiva, con el objeto de ampliar sus servicios hacia la comunidad en general, determinó crear y reglamentar la Sección de Ahorro y Crédito del FAVUIS, en el mes de noviembre de 1980, para esto organizó unos grupos de trabajo de la siguiente forma:

Grupo No. 1: Socios Jorge Cifuentes, Gustavo Uribe, Roberto Santander, Efigenia Mattos de Mangones; se encargaría de elaborar un proyecto de reglamentación sobre la Sección de Ahorro y Crédito del FAVUIS.

Grupo No. 2: Socios Edgar Cedeño, Antonio Pulido y el Gerente Humberto Ramírez; se encargaría de la organización y adecuación de las oficinas para esta sección.

²⁷¹ Entrevista. Angela Johana Camargo

²⁷² Entrevista. Luís H. González

Grupo No. 3: Socios Carlos Eduardo Torres, Guillermo Reyes, Edgar Cedeño y el Auditor Hernando Hernández, se encargaría de consultar previamente con la Superintendencia Nacional de Cooperativas sobre la creación de esta nueva sección.

Grupo No. 4: Socios Rafael León, Antonio Pulido, José Gómez y el Auditor Hernando Hernández; se encargaría de hacer el estudio económico.”²⁷³

“Posteriormente el 10 de diciembre de 1980 en una reunión de Asamblea se aprobó en primer debate la Sección de Ahorro, eliminando lo correspondiente a la Sección de Crédito, y en concordancia con el Artículo 5 de los estatutos del FAVUIS se acordó la reglamentación correspondiente para la nueva sección de la siguiente forma:

Artículo 1: Crease y reglántese como en efecto se hace, la Sección de Ahorros del FAVUIS.

Artículo 2: El FAVUIS será el directo responsable por el buen funcionamiento de la Sección de Ahorros, y quien responda directamente ante los cuenta habientes.

Artículo 3: Podrán mantener cuentas de ahorros en esta sección las personas naturales o jurídicas, socias del FAVUIS.

Artículo 4: El FAVUIS pagará un interés de acuerdo a lo autorizado por la ley sobre saldos mínimos trimestrales y concederá a sus cuenta habientes (20) días de gracia así: (10) días al principio y (10) días al final de cada trimestre.

Artículo 5: El año para efectos de la liquidación de intereses sobre los ahorros se divide en cuatro trimestres así:

1 trimestre, del 1 de enero al 31 de marzo

2 trimestre, del 1 de abril al 30 de junio

3 trimestre, del 1 de julio al 30 de septiembre

4 trimestre, del 1 de octubre al 31 de diciembre

²⁷³ Acta No. 640/80 Libro de Actas Junta Directiva

Artículo 6: Los intereses serán liquidados por trimestre vencido y abonados directamente a las respectivas cuentas de cada uno de los cuenta habientes.

Artículo 7: La cuenta de ahorros se abrirá con una suma no inferior a \$500 y saldo mínimo igual a esta suma. La libreta, lo mismo que la documentación de inscripción de la cuenta no causará ninguna clase de gastos para el cliente.

Artículo 8: La Sección de Ahorros del FAVUIS, concederá en forma gratuita a todos sus cuenta habientes un auxilio de muerte, que consiste en la duplicación de los ahorros que tenga el cuenta habiente en la sección de ahorros del FAVUIS al momento de fallecer, hasta por la suma de \$30.000, suma que se entregará al beneficiario autorizado.

Artículo 9: La administración, control y vigilancia de la Sección de Ahorros, estará a cargo de la Junta Directiva del FAVUIS, como sección dependiente del Fondo.

Artículo 10: El FAVUIS concederá como incentivo a los cuenta habientes de su Sección de Ahorros, el poder adquirir los productos que el FAVUIS expendan.

Artículo 11: Los cuenta habientes que deseen realizar ahorros mensuales autorizarán por escrito a FAVUIS para que se les descuente directamente de sus sueldos la cantidad que estipulen.

Artículo 12: El FAVUIS exigirá a todo cuenta habiente en el momento de abrir su cuenta de ahorros los datos que considere conveniente.

Artículo 13: En caso de extravío de la libreta, el FAVUIS no será responsable de cualquier pago hecho a persona distinta del titular, si este no lo ha informado con la debida anticipación.

Artículo 14: Los depósitos hechos a nombre de un menor serán pagados a éste o sus representantes legales de acuerdo a las condiciones estipuladas en la apertura de la cuenta.

Artículo 15: El depositante aceptará la presente reglamentación, así como cualquier reforma futura que el FAVUIS haga, con la previa autorización de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.”²⁷⁴

“Fue así que se tuvo el nacimiento del ahorro, lo que se llama cuentas de ahorro personales, con las que se quería captar los ahorros de los asociados.

Ese fue un cambio importantísimo, porque las cuentas de ahorro fortalecieron al FAVUIS económicamente, en esos momentos se administraba de forma solidaria, pero no financieramente y se hizo el cambio.”²⁷⁵

Aquí es importante resaltar que aunque al principio estos ahorros no fueron muy significativos posteriormente y gracias a diferentes estrategias planteadas por el comité de finanzas y aprobadas por la Junta se fueron incrementando, junto con otras modalidades de ahorro como los Ccdats, el PAP y el Rentahorro, lo cual ha representado una fuente importante de recursos que hoy prácticamente soporta el crédito de corto plazo.

“Hoy en día la gente tiene confianza y prefiere traer su dinero al FAVUIS que a un banco, no solo por la rentabilidad sino por la seguridad y confianza que le inspira el Fondo.”²⁷⁶

5.2.8.2. Leyes y decretos que han incidido en el FAVUIS

El FAVUIS siempre ha operado dentro del marco legal en el desarrollo de sus actividades, por esto a partir del “Decreto 3381 de 1981 en donde se plantearon los propósitos y objetivos de las instituciones solidarias:

1. Estimular el fomento del ahorro privado
2. Contribuir al fortalecimiento del sector solidario de la economía nacional
3. Facilitar al DANCOOP, la administración, control, vigilancia y asistencia técnica de estas instituciones.

²⁷⁴ Acta No. 41/80 Libro I Actas de Asamblea de Delegados

²⁷⁵ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

La Junta Directiva centró sus políticas a partir de septiembre de 1982 en lo siguiente:
Reordenamiento del uso de los recursos del FAVUIS.

- Replanteamiento de los préstamos ordinarios no permitiendo la refinanciación, aliviando económicamente al FAVUIS, reduciendo costos administrativos, disciplinando al asociado y liberando recursos para atender programas prioritarios de vivienda.
- Captar recursos externos para servir al asociado en aquellas necesidades no básicas, como el préstamo para adquirir vehículo.
- Replanteamiento de las tasas de interés de acuerdo al valor del dinero en el mercado financiero de la economía solidaria.
- Captar recursos mediante la apertura de Cuentas de Ahorro a Término Fijo (CDATs) pagando intereses competitivos con el mercado financiero.
- Atender en forma prioritaria, las necesidades de vivienda de sus asociados, en especial los de menores recursos económicos, a través de programas de construcción directa.
- Incentivar a aquellos asociados que una vez han superado su necesidad básica de vivienda, mantuvieran recursos en el Fondo producto de su ahorro y aporte de la universidad, creando incentivos financieros o de servicios especiales, una vez obtuvieran el derecho de devolución de sus consolidados.”²⁷⁷

“El Decreto 3381 exigía que se impartiera formación, capacitación y adiestramiento a los asociados, directivos y administrativos de los Fondos de Empleados, por esto la Junta Directiva según Resolución No. 05 del 18 de noviembre de 1983 resolvió que a partir del 1 de enero de 1984, para la adjudicación o renovación de los préstamos cupos B y C, además de lo reglamentado, el asociado debía acreditar por lo menos un curso de 15 horas de cooperativismo.”²⁷⁸

“De acuerdo al Decreto Ley 274 del 24 de enero de 1986, en el cual se establecían las tasas máximas de interés para los Certificados de Depósito a Término, la Junta Directiva

²⁷⁶ Entrevista. Luís H. González

²⁷⁷ Acta No. 48/82 Libro I de Actas de Asamblea de Delegados

del FAVUIS según Resolución 002/86 del 28 de febrero de 1986 resolvió que el Fondo captaría dineros con las siguientes tasas de interés mensual vencido:

- 1 mes 21% nominal
- 3 meses 26% nominal
- 6 meses 27% nominal
- 12 meses 28% nominal”²⁷⁹

“En los últimos años el sector solidario de la economía había dado una lucha fuerte por lograr una figura propia que la identificara dentro de los diferentes sectores económicos nacionales, este esfuerzo culminó con la expedición de la Ley 79 de 1988, que fue sancionada el 23 de diciembre de 1988.”²⁸⁰ “Dentro de los objetivos que enmarcan esta Ley están:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.”²⁸¹

“Esta Ley en su artículo 131 otorgó seis meses de plazo al Presidente de la República para expedir las normas reguladoras para los Fondos de Empleados. De esta manera surgió el **Decreto 1481 de 1989** por el cual se **determinaba la naturaleza,**

²⁷⁸ Acta No. 776/83 Libro de Actas Junta Directiva

²⁷⁹ Acta No. 868/86 Libro de Actas Junta Directiva

²⁸⁰ Acta No. 1020/89 Libro de Actas Junta Directiva

²⁸¹ Ley 79 de 1988

características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictaron medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

El FAVUIS participó el 25 de julio de 1989 en una reunión organizada por ASCOOP en la cual se recibió información acerca de la Ley 79 de 1988.²⁸² “Posteriormente asistió al seminario taller sobre el Decreto 1481 de 1989.”²⁸³

En 1991 “La Junta Directiva abocó el cambio de los empleados del Fondo al nuevo régimen de cesantías aprobado en la Ley 50 de 1990. Con el objeto de obrar con la máxima equidad para los empleados y para el Fondo se contrataron los servicios de un profesional en la materia, quien desarrolló la labor informativa en grupo e individual, para los empleados, dándoles a conocer la ley en lo pertinente, les explicó sobre las ventajas y desventajas del nuevo régimen. Igualmente los miembros de la Junta analizaron cuidadosamente las fórmulas y las alternativas que se ofrecieron a los empleados para la toma de la decisión en el proceso de cambio, el cual permitió al Fondo librarse del oneroso gravamen que generaba el pago de la retroactividad en las cesantías.”²⁸⁴

“El 80% de los empleados (15), estuvieron de acuerdo y optaron por la alternativa de cambio. El 20% del personal (4 empleadas: Ilvania Vera, María Cecilia Pinto, Luz Helena Vargas y Nelly Rodríguez), no optaron por esta alternativa de beneficios personales e institucionales.”²⁸⁵

“El 24 de abril de 1992 la Junta Directiva autorizó al Gerente para tramitar las cartas de los empleados que se acogieron al régimen de cesantías, ordenando se liquidaran las cesantías hasta el 31 de marzo de 1992 y se depositaran en el Fondo de Cesantías escogido por cada empleado.”²⁸⁶

²⁸² Acta No. 1020/89 Libro de Actas Junta Directiva

²⁸³ Acta No. 1026/89 Libro de Actas Junta Directiva

²⁸⁴ Acta No. 61/92 Libro II de Actas de Asamblea de Delegados

²⁸⁵ Informe de la Junta Directiva año 1992

²⁸⁶ Acta No. 1147/92 Libro de Actas Junta Directiva

“Este fue un proceso algo doloroso. Las cuatro empleadas que no estuvieron de acuerdo, se manifestaron demandando y colocando tutela, la cual ganó el Fondo y al final se tuvieron que acoger al nuevo régimen de cesantías.”²⁸⁷ En este período se generaron muchas tensiones y situaciones incómodas para el Fondo y sus asociados, que finalmente pudieron superarse.

5.2.8.3. Comité de Finanzas

“La Junta Directiva con el fin de implementar el sistemas de información financiera, que le facilitara la toma de decisiones en el cumplimiento del objeto social, cuidando de mantener el FAVUIS dentro de un margen de liquidez y solvencia financiera, que le permitiera sortear cualquier situación crítica que pudiera presentársele por factores internos o externos, decidió el **13 de junio de 1986 crear el Comité de Finanzas**, el cual se reglamentó de la siguiente forma:

1. El Comité de Finanzas se regiría por el mismo reglamento establecido para los comités asesores.
2. En las reuniones del Comité de Finanzas participarán con voz, pero sin voto el Gerente, Contador y Administrador del Almacén.
3. Funciones:
 - a. Estudiar y analizar los Estados Financieros mensuales del FAVUIS haciendo las observaciones pertinentes a la Junta Directiva.
 - b. Evaluar mensualmente el estado de ejecución presupuestal, autorizar los egresos correspondientes al mes siguiente al evaluado.
 - c. Estudiar las modificaciones a los Planes de Crédito, servicios establecidos por el FAVUIS y hacer las recomendaciones respectivas a la Junta Directiva.
 - d. Proponer a la Junta Directiva políticas y planes de estímulo al ahorro y captación de recursos entre los asociados.
 - e. Aprobar o improbar los préstamos que por reglamento correspondieran a la Junta Directiva.
 - f. Estudiar en primera instancia los préstamos que se solicitaran en condiciones de tratamiento especial y recomendar las soluciones a la Junta Directiva.

²⁸⁷ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

- g. Estudiar las alternativas de financiamiento a los planes de vivienda y programas específicos, hacer las recomendaciones a la Junta Directiva y elaborar las liquidaciones de cada programa, para someterlas a aprobación de la Junta Directiva.”²⁸⁸

5.2.8.4. Reforma Administrativa

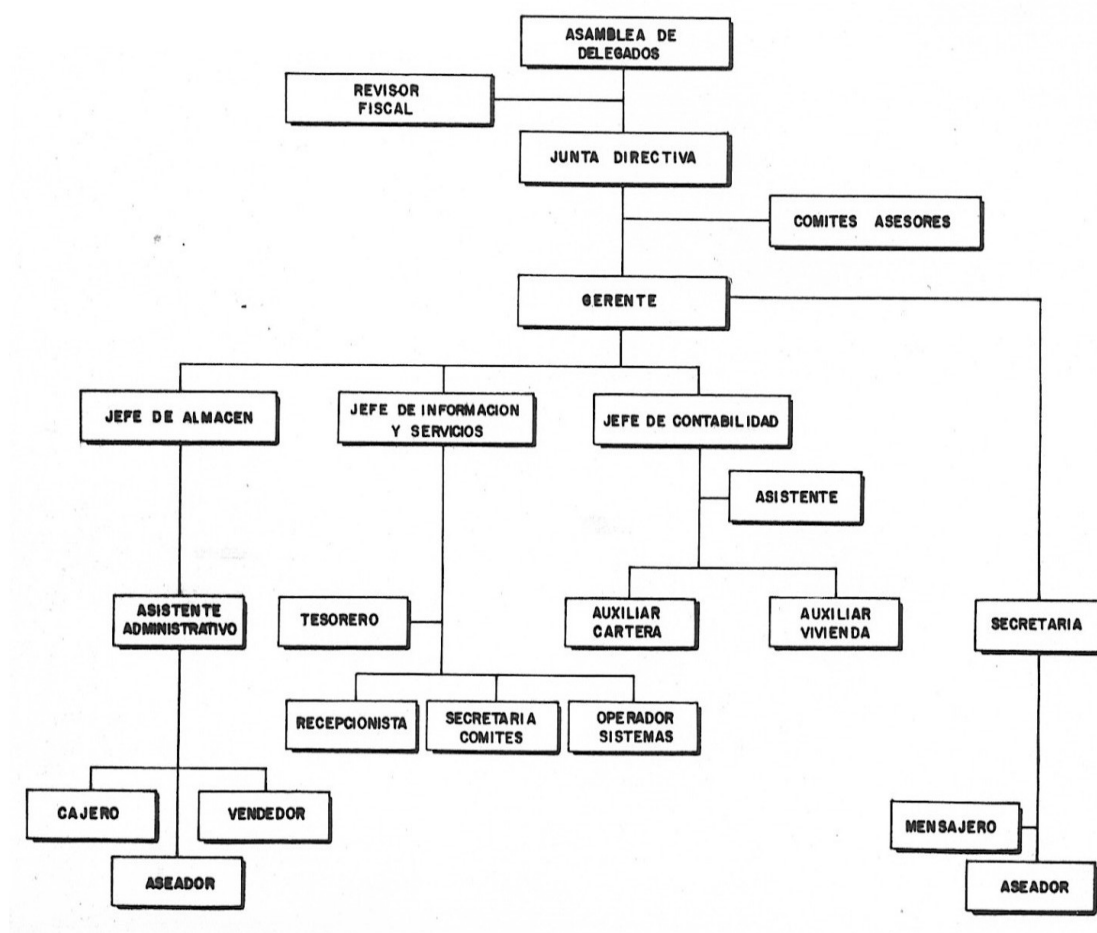
“Se puso en marcha una reforma administrativa, modificando el organigrama del FAVUIS, que se aprobó por unanimidad en la reunión de Junta Directiva del 17 de febrero de 1989. Con dicha modificación se establecieron 3 departamentos: Contabilidad, Información y Servicios y Mercadeo.”²⁸⁹ El organigrama se muestra en la figura 5.

“Dentro de los objetivos del Departamento de Información y Servicios del FAVUIS estaban: buscar el mejor aprovechamiento del computador, procesar toda la información, modernizar el archivo, facilitar la información de estadísticas, mantener al día toda la información que necesitaran los comités asesores, mantener informados a los asociados del FAVUIS en lo referente a todas las normas y nuevas reglamentaciones, constituyéndose en medio de difusión de todas las actividades de la institución.”²⁹⁰

²⁸⁸ Acta No. 877/86 Libro de Actas de Junta Directiva

²⁸⁹ Acta No. 1000/89 Libro de Actas Junta Directiva

Figura 5. Organigrama del FAVUIS a partir de marzo de 1989



5.2.8.5. Primera voz de alerta frente al problema de la Subvención Patronal

“La Contraloría Nacional en el informe de los Estados Financieros del ejercicio fiscal de 1991 de la Universidad Industrial de Santander, recomendó abstenerse de transferir aportes al Fondo de Ahorro y Vivienda FAVUIS, hasta tanto no se tenga concepto favorable del Despacho del Veedor del Tesoro, y se autorizara el pago de la contraprestación al personal de la Universidad, sin que a juicio de la entidad fiscalizadora

²⁹⁰ Acta No. 56/89 Libro II de Actas de Asamblea de Delegados.

podiera confundirse con los auxilios de que trata el artículo 355 de la Constitución Política.”²⁹¹

“Igualmente en una reunión celebrada en el mes de octubre de 1991 del Consejo Superior de la UIS, la Gobernadora Clara Elsa Villalba, hizo una observación sobre los aportes patronales que hacía la UIS al FAVUIS, recomendando a la Universidad abstenerse de transferir esos aportes al Fondo hasta tanto no se tuviera el concepto favorable de la Veeduría del Tesoro, ya que según el artículo 355 de la Constitución, no era legal por ser el FAVUIS una institución de carácter privado.”²⁹²

Fue así que tras estas recomendaciones “Las Directivas de la Universidad con el ánimo de buscar una solución a este impase, autorizó al Rector Dr. Jorge Gómez Duarte realizar la consulta a la Veeduría del Tesoro pidiendo la reconsideración del pago de estos aportes, con el argumento entre otros, del Decreto 1481 de 1989, artículos 51 al 56 mediante los cuales se establecía la autorización a las entidades públicas para contribuir a la creación y desarrollo de los Fondos de Empleados aportando dineros en diferentes modalidades, entre ellas, el estímulo económico a los empleados que ahorraran, materializado en porcentaje de lo ahorrado y aportado, que serían abonados a cada socio, condicionados a los reglamentos internos del Fondo.

Igualmente se estaban haciendo los trámites para la inscripción del Fondo en la Veeduría del Tesoro como requisito para disfrutar de los beneficios que otorgaban las leyes a los Centros de Educación Superior, con fundamento en el artículo 162 de la ley 80 de 1980.”²⁹³

²⁹¹ Aparte consulta de la UIS al Veedor del Tesoro, 15 de julio de 1992 Rad. UIS 151059

²⁹² Acta No. 1026/91 Libro de Actas Junta Directiva

²⁹³ Acta No. 1156/92 Libro de Actas Junta Directiva

En la comunicación 151059, del 15 de julio de 1992, de la Rectoría de la UIS al Veedor del Tesoro, citada anteriormente, se señala en uno de sus apartes: “Se trata en concreto de una subvención a los funcionarios de la universidad que consiste en el giro mensual de un máximo del 7% de su sueldo al Fondo de ahorro y Vivienda, suma que se abona en cuenta de cada uno de los afiliados, pero que es recaudada y administrada por el mencionado Fondo, quien debe entregarla al beneficiario solo en caso de cumplir con los requisitos exigidos en los reglamentos aprobados por el DANCOOP” y en otro de los apartes de la misma comunicación se señala “Es importante acotar que la mencionada contraprestación tiene un monto máximo por funcionario, equivalente al 7% de su sueldo mensual, siempre y cuando el empleado ahorre de su salario una suma igual” y se precisa “Nuestra interpretación acerca de la mencionada contraprestación, es que se trata de un pago vinculado a la relación laboral y de ninguna manera tendría carácter gratuito, sino por el contrario, retributivo del servicio personal del empleado, al que se le dio esta forma con el fin de favorecer a la institución y que no se convirtiera en un elemento mas de salario que fuera a afectar el factor prestacional, con el consiguiente recargo económico para los egresos de la Universidad”

Posteriormente “El Doctor Miguel Ángel Montero, Presidente de la Junta Directiva en 1992, viajó a la ciudad de Bogotá y se dirigió a las Oficinas del Veedor del Tesoro en donde le entregaron copia del oficio 001480 firmado por la Doctora Mery Cecilia Delgado, Veedor auxiliar en donde sugerían que la UIS debía dirigirse al Doctor Pedro Nel Ospina, Director General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público para aclarar sobre la legalidad de los aportes al FAVUIS; allí manifestaron al doctor Montero que esta sugerencia no tenía validez, por cuanto los aportes de la UIS al FAVUIS no figuraban dentro del presupuesto nacional, ya que la subvención era cancelados con recursos propios de la institución, y se hizo referencia al contenido de la Resolución 003 de la Veeduría del Tesoro, por medio de la cual se establecía el registro y suministro de información financiera de las entidades que recibían aportes del tesoro público. Por lo que

se consideró muy importante que el FAVUIS allegara rápidamente los documentos para registrarse ante la Veeduría del Tesoro como entidad que recibía dineros de la UIS.”²⁹⁴

Seguidamente “en el mes de agosto de 1992 se informó que en compañía del señor Rector se visitaron las Oficinas de la Veeduría en Bogotá donde quedó inscrito el FAVUIS como entidad habilitada para recibir transferencias.”²⁹⁵

Así mismo, “La veeduría del Tesoro en respuesta a la devolución de la documentación que había enviado el FAVUIS para registrarse como entidad receptora del Tesoro Público, ya que el Fondo como persona jurídica no recibía ni recibiría recursos del Tesoro público, manifestó que los aportes que la universidad hacía eran a nombre de cada uno de los asociados y el FAVUIS solo actuaba como administrador de dichos fondos.”²⁹⁶

Con fecha agosto 14 de 1992 y registro de correspondencia de MINHACIENDA 2462 y UIS 031838 se recibió COMUNICACIÓN DEL Director General de Presupuesto, Doctor Pedro Nel Ospina, en la cual expresa “La prohibición consagrada en el primer inciso del artículo 355 de la Constitución Política se refería a auxilios o donaciones, esto es, pagos efectuados a título gratuito a personas naturaleza o jurídicas de derecho privado. Por consiguiente, la norma no impide que se efectúen de acuerdo con la Ley pagos por concepto de salarios o prestaciones sociales, así algunos de estos últimos hayan sido calificados de auxilios. La prestación social no es un acto de liberalidad.

De igual manera cuando se constituye un Fondo entre la entidad y sus trabajadores, aquella se obligaba a realizar contribuciones al Fondo, las cuales serán consolidadas en cabeza de los trabajadores afiliados, en razón de la permanencia y de los aportes legales voluntarios que estos últimos realicen, así las cosas, las contribuciones que se efectúan a un fondo para que sean consolidadas en cabeza de los trabajadores afiliados al mismo de acuerdo con las normas que rigen el sistema cooperativo, constituyen parte de las contraprestaciones a cargo de la entidad por causa de la relación laboral.

²⁹⁴ Acta No. 1157/92 Libro de Actas Junta Directiva

²⁹⁵ Acta No. 1160/92 Libro de Actas Junta Directiva

²⁹⁶ Acta No. 1162/92 Libro de Actas Junta Directiva

Por tanto los aportes efectuados por la Universidad Industrial de Santander al Fondo de ahorro y vivienda de la UIS (FAVUIS) **no tiene carácter de auxilio o donación**²⁹⁷

Con esta comunicación se despejó la inquietud de la Contraloría y la Universidad continuó cancelando la subvención a sus empleados y jubilados, hasta cuando a finales de la década del 90 y a raíz de que empieza a jubilarse personal de la institución con cargo a el ISS o Fondos privados se pone nuevamente sobre el tapete la legalidad de esta subvención, como se presentará mas en detalle al analizar el tercer período.

5.2.8.6. Primeros pasos hacia la modernización

“Iniciando este periodo (1978), el FAVUIS sufrió un cambio locativo, el Fondo se encontraba atendiendo en el tercer piso de Bienestar Universitario, cuando el Doctor Humberto Ramírez ingresó de Gerente, al poco tiempo se negoció con la UIS una zona en el Edificio antiguo de Física, en figura de comodato.”²⁹⁸ “Yo inicialmente hice unas remodelaciones y se establecieron unas oficinas más o menos acordes y confortables para la época, en ese momento.”²⁹⁹ Se realizó el traslado del FAVUIS a las nuevas oficinas “con el siguiente personal: Gerente, Contador, Auditor fiscal, Asesor jurídico, 2 secretarias, 3 auxiliares contables, mensajero y aseo.”³⁰⁰

Pensando en **mejorar y agilizar la información** en el “mes de **agosto de 1984** se aprobó el **Contrato de servicios** profesionales entre el **FAVUIS y el Instituto Santandereano de Sistematización I.S.I.S.** con el fin de procesar los datos para **sistematizar la contabilidad general del Fondo y los inventarios del Almacén.**”³⁰¹

²⁹⁷ Apartes comunicación 2462 de agosto 24 de 1992 de MINHACIENDA, Dirección General de Presupuesto”

²⁹⁸ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

²⁹⁹ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

³⁰⁰ Acta No. 513/78 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰¹ Acta No. 804/84 Libro de Actas Junta Directiva

5.2.8.7. Algo para recordar

“Con motivo de los 20 años de existencia del FAVUIS se programaron una serie de actividades organizadas los días 11 al 13 de abril de 1986. Se aprobó hacer entrega de condecoraciones y distribuciones a los siguientes benefactores:

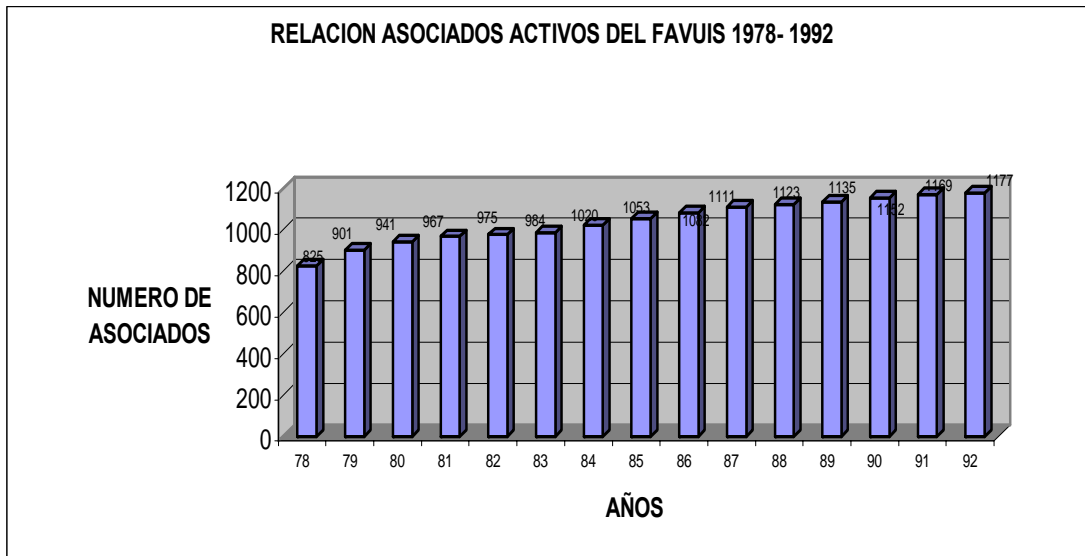
- Placa Honorífica a la UIS en la persona del señor Rector
- Bandeja Honorífica a los socios fundadores del FAVUIS, que hubieran pertenecido los 20 años al Fondo
- Mención Honorífica a los Presidentes de Junta Directiva y Gerentes por su efectiva labor frente a la institución

Se editó la Revista de los 20 años FAVUIS con muy buenos contenidos y se hizo llegar a todos los socios y entidades similares con vínculos al FAVUIS.”³⁰²

5.2.8.8. Relación de asociados activos del FAVUIS (1978-1992)

Al finalizar este período se corrobora la tendencia de crecimiento del FAVUIS con número de asociados que ingresan cada año, fortaleciéndolo y ratificando su excelente trabajo y dedicación en pro del bienestar de sus asociados. Este crecimiento se puede apreciar en la gráfica 7, con el comportamiento de la población de asociados al FAVUIS en este período.

Grafica 7. Relación de asociados activos del FAVUIS (1978 – 1992)



FUENTE: Libro de Registro de Socios de FAVUIS

5.3. PERIODO III: MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL FAVUIS

Al iniciar este nuevo período el FAVUIS continua con las actividades de construcción que venia realizando, sin embargo estas últimas construcciones se realizaron a través de Consorcio, siendo este un nuevo esquema administrativo para el Fondo en cuanto a construcción se refiere. Estos programas fueron La Península II Etapa, Búcaros Parque Residencial en la Ciudadela Real de Minas y el Edificio Kalinka el cual se convirtió en el último proyecto de construcción emprendido por el Fondo hasta el momento.

Este periodo está caracterizado por un alto grado de incertidumbre generado por la demanda de la UIS a los Acuerdos que establecían la subvención patronal para sus

³⁰² Acta No. 872/86 Libro de Actas Junta Directiva

trabajadores, docentes y administrativos y para los pensionados y la suspensión de pago, hasta tanto no se produzca el fallo jurídico, con el impacto de esta medida sobre el crédito de vivienda, servicio clave para los asociados, y las distintas estrategias planteadas por el Fondo para sortear esta situación saliendo fortalecida de esta crisis, la modernización y desarrollo alcanzado con la inversión en tecnología, que le permitió tecnificar y agilizar procesos y mejorar los mecanismos de control de los mismos, la remodelación de sus instalaciones y la capacidad de respuesta a los múltiples cambios que se vienen dando en su entorno.

El FAVUIS ha venido evolucionando con el único fin de ofrecer a sus asociados y su núcleo familiar nuevos y mejores servicios que contribuyan a mejorar su bienestar y calidad de vida, para esto ha realizado nuevos Convenios con otras entidades, ampliado y rediseñado sus líneas de crédito y diversificado sus actividades educativas y recreativas.

5.3.1. La modalidad del Consorcio, nuevo esquema administrativo en la actividad de la construcción.

El consorcio es un contrato asociativo por el cual dos o más personas naturales o jurídicas se asocian, con el fin de complementar recursos, capacidades y aptitudes, para desarrollar y llevar a cabo un proyecto en común.

En este período el FAVUIS decidió utilizar la figura del consorcio, buscando aunar esfuerzos con firmas constructoras de reconocido prestigio en el sector para continuar adelantando sus programas de vivienda. Se trabajó con las sociedades PROCO S.A. y OTACC

5.3.1.1. Programa la Península (II Etapa)

Fotografía 8. La Península II Etapa



Este proyecto da continuidad a los desarrollos de la actividad constructora del FAVUIS en Cañaveral, iniciados en el año de 1987.

“En el mes de mayo de 1993 el Comité de Vivienda en compañía del señor Gerente Humberto Ramírez visitaron al Gerente de la firma OTACC Ltda., el señor Álvaro Cavanzo Guisa, quien les informó que se había elaborado el presupuesto y revisado los planos para el proyecto de la Península II Etapa. El costo de la construcción se estimó en 1.650 millones de pesos. Se consideró que se podían conseguir 800 millones de pesos con entidades de crédito y unos 300 millones de pesos con ventas sobre planos. El resto estaría representado por los aportes del FAVUIS y de OTACC en maquinaria, equipos, formaletas, etc., siendo estos aportes de las dos entidades sensiblemente iguales.

Después de analizar diversas alternativas para conformar el Consorcio, se propuso que OTACC se encargara de todo lo relacionado con la construcción, financiación y ventas, y como retribución para el aporte del FAVUIS le entregarían terminados 16 apartamentos. Esta propuesta fue aceptada en principio.”³⁰³

“De acuerdo a lo convenido con la firma OTACC la Gerencia del FAVUIS solicitó al Ingeniero Luis Jorge González el reavaluo del lote, el cual arrojó un valor total de

\$147.786.140. Con base en esa información la firma OTACC presentó el presupuesto total de la obra para que el Comité lo analizara y recomendara lo pertinente a la Junta Directiva.”³⁰⁴

“En la reunión del 30 de julio de 1993 de la Junta Directiva se presentó el presupuesto elaborado por la firma OTACC para la construcción de 36 apartamentos, con un costo total de 1.600 millones de pesos. Se sugirió proponer a OTACC conformar la sociedad con base en aportes de cada una de las partes, así: FAVUIS incluiría como aporte el valor de los terrenos, el valor de los proyectos de arquitectura y de ingeniería y las obras de infraestructura. El aporte de OTACC estaría representado por los costos de maquinaria y equipos a utilizar, como figuraba en el presupuesto, y para igualar lo de FAVUIS, harían aportes en dinero. De allí en adelante la obra se manejaría como una empresa independiente de FAVUIS y OTACC, y los riesgos se compartirían por partes iguales.”³⁰⁵

“La firma OTACC aceptó la propuesta del FAVUIS.”³⁰⁶

“El Comité de Vivienda presentó el borrador de la minuta del contrato con OTACC Ltda. para la ejecución de las obras y recomendó a la Junta Directiva autorizar al Gerente para firmarlo.”³⁰⁷

“Como representante del FAVUIS para ejercer las funciones de supervisión general del proyecto y revisar las operaciones contables y de ejecución del presupuesto se nombró al Doctor Eduardo Moreno Blanco. Igualmente para desarrollar las labores de revisión de operaciones contables y de ejecución del presupuesto, se designó al señor Luis Mora Rodríguez.”³⁰⁸

“El Doctor Eduardo Moreno en compañía de los gerentes del FAVUIS y OTACC visitaron al Gerente del Banco Central Hipotecario (BCH) para entregar la solicitud de crédito con

³⁰³ Acta No. 1187/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰⁴ Acta No. 1188/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰⁵ Acta No. 1193/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰⁶ Acta No. 1194/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰⁷ Acta No. 1198/93 Libro de Actas Junta Directiva

destino a la construcción de la Península II Etapa. El programa de trabajo se presentó con fecha de iniciación de noviembre 1 de 1993.”³⁰⁹ Posteriormente “el Gerente del FAVUIS informo que el 3 de noviembre DE 1993 se había recibido comunicación del BCH donde informaban la aprobación del préstamo por valor de \$824.000.000, por el sistema UPAC con intereses del 15% mensual más la corrección monetaria.”³¹⁰

“Con base al presupuesto que se pasó al BCH se fijaron los precios de los apartamentos de la Península II Etapa, teniendo en cuenta que algunos de ellos tendrían terraza como área construida. Los precios aumentarían mes a mes de acuerdo al valor de los materiales.”³¹¹

(millones de pesos)

Apartamento de 107.38 m ²	45.6
Apartamento de 108.42 m ²	46.0
Apartamento de 110.14 m ²	46.8
Apartamento de 107.38 m ² con 34 m ² de terraza	52.7
Apartamento duplex 165.33 m ² terraza 25 m ²	75.5

“El programa se inició oficialmente el 1 de diciembre de 1993 con trabajos preliminares y localización de la obra.”³¹²

“La firma Constructora OTACC Ltda. con motivo de la terminación de la obra La Península II Etapa, organizó un asado para el personal de empleados del FAVUIS y de esa firma, el sábado 11 de junio de 1994.”³¹³

“El programa se ejecutó de acuerdo al cronograma trazado y con muy buenas expectativas para las dos entidades del Consorcio.”³¹⁴

³⁰⁸ Acta No. 1199/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁰⁹ Acta No. 1200/93 Libro de Actas Junta Directiva

³¹⁰ Acta No. 1205/93 Libro de Actas Junta Directiva

³¹¹ Acta No. 1207/93 Libro de Actas Junta Directiva

³¹² Acta No. 1210/93 Libro de Actas Junta Directiva

“De esta nueva etapa de 36 apartamentos, 21 fueron adquiridos por asociados del Fondo.”³¹⁵

5.3.1.2. Programa Búcaros Parque Residencial (Ciudadela Real de Minas)

Fotografía 9. Búcaros Parque Residencial



Este proyecto se desarrolla en el lote adquirido por FAVUIS en el año de 1991. Anteriormente se habían realizado el proyecto arquitectónico, para el desarrollo de este proyecto, pero por restricciones económicas se detuvieron. En 1994, se retoma para trabajarlo en la modalidad del Consorcio, después de un estudio de necesidades de vivienda realizado por el Comité.

³¹³ Acta No. 1227/94 Libro de Actas Junta Directiva

³¹⁴ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

³¹⁵ Archivos del FAVUIS

Para la realización de la I Etapa se recibieron propuestas de varias firmas como Inversiones de Vivienda y Construcciones Ltda., Ordóñez Torres y Cia y Promociones de Construcciones S.A. (PROCO S.A).

Finalmente el FAVUIS decidió celebrar el convenio con PROCO S.A. “Para el mes de marzo de 1994 se estaban ultimando detalles entre las dos entidades para desarrollar la I Etapa de este programa, que consistía en un conjunto de 44 apartamentos, en un globo de terreno de dos mil setecientos cincuenta (2750) m², desenglobados de un lote de mayor área de propiedad del FAVUIS, con matriculas inmobiliarias números 300-0181.896 a la 300-0181.898 y 300.0136.961 de la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos de Bucaramanga, a un valor ya acordado de \$40.000 m² es decir la suma de 110 millones de pesos como aporte del FAVUIS, más el valor de los proyectos arquitectónicos y de ingeniería. PROCO haría su aporte en maquinaria y equipos, así como los materiales que se requirieran para construir la estructura.”³¹⁶

“El 13 de julio DE 1994 se autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que en su calidad de Representante legal del FAVUIS firmara el contrato y los documentos necesarios con la firma PROCO S.A. para el desarrollo de la obra.”³¹⁷

“Finalmente el 19 de julio de 1994 se firmó el Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A para efectuar la construcción, promoción, venta y escrituración de 44 apartamentos en el lote que poseía el FAVUIS en la urbanización Ciudadela Real de Minas. En su segunda cláusula, el contrato determinaba los aportes de cada una de las partes constituidas de la siguiente manera:

APORTES FAVUIS

Valor del lote de terreno avaluado comercialmente por peritos en la fecha:	
2.750 m ² X \$40.000	\$110.000.000
Valor de los proyectos arquitectónicos y de ingeniería	\$ 19.300.000

³¹⁶ Acta No. 1218/94 Libro de Actas Junta Directiva

Valor aporte supervisión Gral, Revisión Contable e Intervención. Ventas	\$ 16.000.000
TOTAL DEL APORTE DE FAVUIS	\$145.300.000

APORTES DE PROCO S.A.

El aporte de PROCO S.A. estaba constituido por la administración del Consorcio, los equipos, herramientas y materiales estructurales, según las cantidades y precios unitarios del presupuesto, que se discriminan así:

Equipos y Herramientas

Elemento parcial	UNID	CANT	VR. UNIT.	VALOR
Andamios	Un.	487	4.200	2.045.400
Herramientas	Un.	1405	1.600	2.248.000
Equipo topográfico	Día	22.5	12.000	270.000
Vibradores de concreto	Hora	782	3.850	3.010.700
Grúa telescópica	Día	100	80.500	8.050.000
Formaleta túnel	M2	4910	2.700	13.257.000
SUB TOTAL DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				28.881.100

Materiales Estructurales

	CANT	VR. UNIT.	VALOR
Acero PDR 60	Kg. 27.000	450	\$ 12.150.000
Acero A37	Kg. 18.000	430	\$ 7.740.000
Aporte Administración del Convenio			\$ 48.000.000
SUB TOTAL DE MATERIALES Y ADMINISTRACION			\$ 148.545.000
TOTAL DEL APORTE DE PROCO S.A.			\$ 177.426.100

Los precios unitarios no sufrirían variaciones durante la construcción de la obra. Como las cantidades de materiales a utilizar eran aproximadas, se considerarían como aportes de PROCO S.A. las realmente utilizadas en la obra, para lo cual se llevaba una contabilidad de aportes, en donde se cargaban las cantidades de materiales, equipos y herramientas que periódicamente suministraba PROCO a la obra.

³¹⁷ Acta No. 1221/94 Libro de Actas Junta Directiva

En cuanto a la administración en la cuarta cláusula quedó estipulado que la representación del Consorcio sería ejercido mancomunada y solidariamente por los representantes legales de cada una de las sociedades integrantes del consorcio. Sin embargo, las partes acordaron que la administración y dirección general del proyecto la ejecutaría el socio PROCO S.A. a nombre del consorcio, reconociéndole por este concepto la suma global fija de \$48.000.000, con cargo a los aportes que hace la firma al consorcio. Por su parte, FAVUIS ejercería las funciones de supervisión general del proyecto y la revisión de las operaciones contables y de ejecución del presupuesto. Por esta labor el consorcio le reconocería al FAVUIS, la suma también global fija de \$16.000.000, con cargo igualmente a los aportes del FAVUIS al consorcio.

La política sobre precios y condiciones de ventas de los apartamentos sería acordada periódicamente por los socios, pero el manejo de la promoción y venta la ejecutaría el socio PROCO S.A. No obstante, cada socio podía vender indistintamente, hasta el 50% de los apartamentos construidos a precios inferiores a los acordados por el consorcio, entendiéndose que en estos casos el consorciado que vendiera asumía a sus costas la diferencia, para los efectos de la liquidación y balance final del consorcio.”³¹⁸

“En reunión extraordinaria de la Junta se trató la propuesta de la firma PROCO con respecto a los precios de venta de los apartamentos. Se dio un promedio inicial de \$34.800.000, dentro de un plan de venta que consideraba incrementos de \$800.000 cada diez apartamentos vendidos o cada dos meses, cuando ocurriera alguno de los dos eventos.”³¹⁹

“De esta Primera Etapa los asociados del FAVUIS que se beneficiaron con estas viviendas fueron 22 socios.”³²⁰

³¹⁸ Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A. I Etapa Búcaros Parque Residencial

³¹⁹ Acta No. 1229/94 Libro de Actas Junta Directiva

³²⁰ Archivos del FAVUIS

En vista que la Primera Etapa se desarrollaba de acuerdo a lo proyectado y no se había presentado ningún contratiempo y que las ventas eran promisorias, “la Junta Directiva del FAVUIS, autorizó la construcción de otros 44 apartamentos correspondientes a la Segunda Etapa.”³²¹ “Posteriormente se realizó el avalúo del terreno con una extensión de 2.125 m² para Búcaros II Etapa a razón de \$55.000 m² para un total de \$116.875.000.”³²²

Igualmente para la construcción de esta Segunda Etapa se realizó el respectivo Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A., “en junio de 1995, en donde se pactaron las diferentes condiciones bajo las cuales se trabajaría mancomunadamente. De acuerdo a esto, los miembros del consorcio convinieron en aportar, para el cumplimiento del objeto del mismo, los siguientes activos de cada una de las sociedades que lo conforman, los cuales integraban el capital inicial del consorcio:

APORTES FAVUIS

Valor del lote de terreno avaluado comercialmente por peritos en la fecha:

2.125 m ² X \$55.000 m ²	\$116.875.000
Aporte por la supervisión general, revisión contable e interventoría de ventas	\$ 16.000.000
TOTAL APORTE DEL FAVUIS	\$132.875.000

APORTES DE PROCO S.A.

El aporte de PROCO S.A. estaba constituido por la administración del Consorcio, los equipos, herramientas y materiales estructurales, según las cantidades y precios unitarios del presupuesto, que se discriminan así:

Equipos y herramientas

³²¹ Acta No. 1229/94 Libro de Actas Junta Directiva

³²² Acta No. 1232/94 Libro de Actas Junta Directiva

Elemento Parcial	UNID	CANT.	VR. UNIT.	VALOR
Andamios	Un.	490	4.200	2.056.000
Herramientas	Un.	1400	1.600	2.240.000
Grúa Telescópica	Días	100	80.500	8.050.000
Formaleta Túnel	M2	4900	2.700	13.230.000
SUB TOTAL DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				25.578.000

Materiales Estructurales

Malla electrosoldada, con refuerzo milimetrado

Y Fy=70.000 psi, según como figura en los

Planos estructurales	Tn	Vr. Unit.	
	100	595.000	\$59.500.000

Aporte por la administración general del proyecto \$48.000.000

TOTAL DEL APORTE DE PROCO S.A. \$133.078.000

Los precios unitarios no sufrirían variaciones durante la construcción de la obra. Como las cantidades de materiales a utilizar eran aproximadas, se considerarían como aportes de PROCO S.A. las realmente utilizadas en la obra, para lo cual se llevaba una contabilidad de aportes, en donde se cargaban las cantidades de materiales, equipos y herramientas que periódicamente suministraba PROCO a la obra.

De la misma forma en que se estipuló el contrato del consorcio para la primera etapa, quedó estipulado para la Segunda Etapa en sus demás cláusulas.³²³

³²³ Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A. II Etapa Búcaros Parque Residencial

“En cuanto a la interventoría para el programa Búcaros, se sometió a votación entre la firma Edifica y el Doctor Eduardo Moreno, obteniéndose como resultado 4 votos a favor del Doctor Eduardo quien quedo designado para esta tarea.”³²⁴

“La Asamblea de Delegados en reunión celebrada el 27 de marzo de 1993, según Acta No. 063 y la Junta Directiva en la fecha, agosto 11 de 1994 autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que celebrara y suscribiera con el Banco Central Hipotecario contrato de mutuo con hipoteca, por la suma de \$869.000.000 en asocio con la firma PROCO S.A. con destino a la construcción del programa Búcaros Parque Residencial con un área aproximada de 2.125 m².”³²⁵

“De este proyecto de construcción en su Segunda Etapa disfrutaron 5 socios del FAVUIS al comprar su vivienda en este lugar.”³²⁶

“Teniendo en cuenta que las ventas de Búcaros II Etapa se habían disparado, la firma PROCO propuso desarrollar la III Etapa.”³²⁷ “Se realizó reunión el día 7 de diciembre de 1994 con los representantes de la Constructora PROCO S.A. doctores Hernán Ordóñez y Juan José Bonilla quienes hicieron la presentación de la propuesta sobre la construcción de la III Etapa de Búcaros. Los argumentos fueron aprovechar costos de oportunidad, ventajas de construcción y de administración, teniendo como base primordial la demanda de la II Etapa. El número de apartamentos que se contempló para esta etapa fue de 44, que tendrían aproximadamente un costo promedio de \$49.100.000. Después de analizar la propuesta la Junta Directiva autorizó ejecutar la III Etapa.”³²⁸ Sin embargo la iniciación de esta última etapa no se dio inmediatamente.

³²⁴ Acta No. 1233/94 Libro de Actas Junta Directiva

³²⁵ Acta No. 1234/94 Libro de Actas Junta Directiva

³²⁶ Archivos del FAVUIS

³²⁷ Acta No. 1244/94 Libro de Actas Junta Directiva

³²⁸ Acta No. 1248/94 Libro de Actas Junta Directiva

“En el mes de junio de 1995 la Junta Directiva por unanimidad autorizó a su representante legal Humberto Ramírez para vender y determinar el precio de venta de las unidades privadas del Conjunto Búcaros, suscribir las promesas de compraventa y escrituras de compraventa correspondientes, entregar los inmuebles y en general ejercer todos los actos necesarios para el cabal cumplimiento del encargo dado.”³²⁹

“La Junta Directiva autorizó el 27 de febrero de 1996 al Gerente para que conjuntamente con el Consorcio PROCO FAVUIS solicitara un crédito al BCH por valor de \$1.300.000.000 para la III Etapa de Búcaros Parque Residencial.”³³⁰

Posteriormente “el 18 de marzo de 1996 se firmó el Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A. con el objeto de efectuar la construcción, promoción, venta y escrituración del conjunto de 44 apartamentos, correspondientes a la Tercera Etapa del proyecto Búcaros Parque Residencial, en un globo de terreno de 1.809 m² desenglobados de un lote de mayor área de propiedad del FAVUIS en la Urbanización Real de Minas.

De acuerdo al Contrato los socios convinieron aportar los siguientes activos de cada una de las sociedades que lo conforman, los cuales mancomunadamente integraron el capital inicial del consorcio:

APORTES DE FAVUIS

Valor del lote de terreno avaluado comercialmente por peritos en la fecha:

1.809 m² X \$106.627 cada uno \$192.888.243

Valor de los proyectos arquitectónicos y de ingeniería \$ 5.325.000

Aporte por la supervisión general y la revisión

Contable e interventoría de ventas \$ 22.000.000

TOTAL DE APORTES DEL FAVUIS \$220.213.243

³²⁹ Acta No. 1265/95 Libro de Actas Junta Directiva

³³⁰ Acta No. 1288/96 Libro de Actas Junta Directiva

APORTES DE PROCO S.A.

El aporte de PROCO S.A. estaba constituido por la administración del Consorcio, los equipos, herramientas y materiales estructurales, según las cantidades y precios unitarios del presupuesto, que se discriminan así:

Equipos y Herramientas

Elemento Parcial	UNID.	CANT.	VR.UNIT.	VALOR
Herramientas	Global			2.000.000
Grúa Telescópica	Días	100	90.000	9.000.000
Formaleta Túnel	M2	5.000	3.000	15.000.000
SUB TOTAL DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				26.000.000.

Materiales Estructurales

Elemento Parcial	UNID.	CANT.	VR.UNIT.	VALOR
Malla Electrosoldada	Tn	80	710.000	56.800.000
Acero estructural PDR60	Tn	36	460.000	16.560.000
Acero estructural A37	Tn	28	450.000	12.600.000
Cemento gris	Tn	340	100.000	34.000.000
Ladrillo tipo corcho	Mill	48	167.500	8.040.000
SUBTOTAL DE MATERIALES				128.000.000

Aporte por la administración general del proyecto \$66.000.000
TOTAL APORTE DE PROCO S.A. \$220.000.000

Los precios unitarios no sufrirían variaciones durante la construcción de la obra. Como las cantidades de materiales a utilizar eran aproximadas, se considerarían como aportes de PROCO S.A. las realmente utilizadas en la obra, para lo cual se llevaba una contabilidad de aportes, en donde se cargaban las cantidades de materiales, equipos y herramientas que periódicamente suministraba PROCO a la obra.

De la misma forma en que se estipuló el contrato del consorcio para la primera etapa, quedó estipulado para la Segunda y tercera Etapa en sus demás cláusulas.”³³¹

“Para el mes de noviembre de 1996 se terminó la III Etapa Búcaros Parque Residencial.”³³² “De los asociados del FAVUIS solo uno compró en esta Etapa del programa.”³³³

“El proceso de liquidación del proyecto, se realizaría contemplando las tres etapas a la vez.”³³⁴

“En la última etapa del proyecto se empezó a notar cierta debilidad en la construcción, por esa época vino la quiebra del sector. **Algunos de los asociados inscritos para tomar apartamentos se retiraron por diversas razones, dejando los apartamentos para venderlos en ese momento en que había dificultad y competencia, eso trajo problemas para el Consorcio.**”³³⁵ El Consorcio FAVUIS PROCO S.A. presentó graves dificultades, por problemas financieros de la firma PROCO, FAVUIS debió asumir la administración y venta de los apartamentos, gracias a la buena imagen del FAVUIS y a su capacidad de respuesta no se presentaron problemas con las entidades financieras.

De esta manera “se comenzaron a presentar ciertos problemas con el Consorcio FAVUIS PROCO relacionados con la venta de los últimos apartamentos que quedaban y el pago de las deudas con el Banco Central Hipotecario. La firma PROCO se desentendió de las obligaciones por tanto la Gerencia solicitó autorización para negociar la liquidación del contrato lo antes posible, porque según evaluaciones y análisis a julio 30 de 1997 existía una pérdida calculada en 105 millones de pesos.”³³⁶ “De acuerdo al análisis del abogado

³³¹ Contrato de Consorcio entre FAVUIS y PROCO S.A. III Etapa Búcaros Parque Residencial

³³² Acta No. 1310/96 Libro de Actas Junta Directiva

³³³ Archivos del FAVUIS

³³⁴ Acta No. 1317/96 Libro de Actas Junta Directiva

³³⁵ Entrevista. Humberto Ramírez Quevedo

³³⁶ Acta No. 1329/97 Libro de Actas Junta Directiva

del FAVUIS se determinó que en caso de no encontrarse solución por vía amigable se procedería por vía judicial.”³³⁷

“Finalizando 1997 el Consorcio continuo mostrando pérdidas debido primordialmente a la recesión económica que vivió el sector de la construcción lo cual incidió notablemente en la disminución de la venta de apartamentos, trayendo como consecuencia el no pago de las obligaciones financieras por falta de liquidez y por lo tanto generando costos financieros bastante onerosos que se reflejaron en pérdidas.”³³⁸.

Dado que no se llegó a ningún acuerdo para finiquitar la liquidación del consorcio, “en el año 2000 se contrataron los servicios del Abogado Hernando Gómez Guarín, persona especializada y de altas calidades, encargándosele la liquidación por vía directa, arbitral o judicial, e instaurar una demanda contra los consorciados de PROCO.”³³⁹

“El 13 de enero de 2003, el Tribunal de Arbitramento conformado en el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, profirió el Laudo Arbitral que ponía fin al Consorcio. En este se hizo la liquidación del Consorcio, de acuerdo con lo cual PROCO S.A. se constituía en deudor del FAVUIS en cuantía de \$177.571.910, cuyo cobro se haría a través de demanda ejecutiva, además de haberse terminado las relaciones contractuales derivada de los tres negocios de Consorcio, (las tres etapas de Búcaros Parque Residencial), aprobadas las cuantías y extinguida toda relación jurídica derivada de los mismos, salvo la de Acreedor-Deudor nacida del Laudo. Como consecuencia de ello, el derecho de propiedad sobre el lote denominada La Cuña quedó en cabeza del Fondo.

PROCO S.A., formuló Recurso de Anulación contra el Laudo Arbitral, el cual fue admitido por la Sala Civil del Tribunal Superior de Bucaramanga. Luego, continuando con el procedimiento establecido en la ley, se corrió traslado, que equivale a dar la oportunidad para que el recurrente, PROCO, presentara la sustentación o argumentos del recurso,

³³⁷ Acta No. 1334/97 Libro de Actas Junta Directiva

³³⁸ Acta No. 1342/98 Libro de Actas Junta Directiva

pero esta sociedad dejó transcurrir este término, sin presentar argumento alguno. A continuación se corrió traslado al Fondo para replicar la argumentación presentada por PROCO, término que fue utilizado por el Abogado de FAVUIS para solicitar al Tribunal se declarara desierto el Recurso de Anulación, lo que implicaba que el Laudo continuaba en firme.”³⁴⁰

Posteriormente “para el mes de julio de 2003 el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bucaramanga, declaró infundado el Recurso de Anulación interpuesto por PROCO S.A. contra el Laudo Arbitral de enero de 2003, el cual ponía fin al Consorcio. Por lo anterior, se hizo liquidación del Consorcio de acuerdo a lo proferido por el Tribunal de Arbitramiento, en el que el FAVUIS adquirió el derecho de propiedad sobre el lote de La Cuña y PROCO se constituyó en deudor del FAVUIS en cuantía de \$177.571.910, cobro se hace a través de demanda ejecutiva.”³⁴¹

5.3.1.3. Programa Edificio Kalinka (Carrera 27a con Calle 49)

“La firma OTACC Ltda. en el año de 1993 propuso al FAVUIS hacer una sociedad similar a la que habían hecho anteriormente para el desarrollo del programa de la Península. La firma era dueña de un lote de terreno en la esquina de la Cra 27ª con Calle 49, y ya tenía elaborado un proyecto para construir un Edificio allí.”³⁴²

“El 9 de marzo de 1994 la Junta Directiva autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que en su calidad de Representante del FAVUIS comprara a OTACC Ltda. la mitad del lote esquinero de la Cra 27ª con Calle 49, con un área de 707.49 m2 avaluado en \$191.022.300. El precio de compra fue de \$95.511.150. El objeto de dicha compra fue desarrollar con la firma vendedora un proyecto de Edificio, en las mismas condiciones del convenio celebrado para la construcción la Península II Etapa.”³⁴³

³³⁹ Acta No. 74/01 Libro de Actas Asamblea de Delegados

³⁴⁰ Acta No. 76/03 Libro de Actas de Asamblea General de Delegados

³⁴¹ Acta No. 77/04 Libro de Actas de Asamblea General de Delegados

³⁴² Acta No. 1200/93 Libro de Actas Junta Directiva

³⁴³ Acta No. 1218/94 Libro de Actas Junta Directiva

Fotografía 10. Edificio Kalinka



“La Junta Directiva autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que abriera cuenta corriente en los Bancos Cafetero y Central Hipotecario, conjuntamente con la firma OTACC, para el manejo de las cuentas del programa OTACC FAVUIS. De la misma forma aprobó el documento de contrato de Consorcio con esta firma Constructora.”³⁴⁴

“La Asamblea de Delegados en reunión celebrada el 27 de marzo de 1993, según Acta No. 063 y la Junta Directiva en fecha 11 de noviembre de 1994, autorizaron al Gerente Humberto Ramírez para que celebrara y suscribiera con el Banco Central Hipotecario un contrato de mutuo con hipoteca, por la suma de \$910.000.000 en asocio con la firma OTACC, con destino a la construcción del programa de vivienda de la Cra 27ª No. 49-03, que constaría de un Edificio de 8 pisos, para 18 apartamentos, 34 parqueaderos, 3

³⁴⁴ Acta No. 1239/94 Libro de Actas Junta Directiva

oficinas y 5 locales comerciales.”³⁴⁵ “Como interventor de la obra se nombró a la firma Ingsas Ltda.”³⁴⁶

“El 7 de diciembre de 1995 la Junta Directiva autorizó al Gerente del FAVUIS para que en su calidad de Representante legal transfiriera a título de venta los inmuebles que conformaban el Edificio Kalinka, que finalmente contó con 21 apartamentos con sus respectivos garajes, 13 garajes adicionales, 5 locales comerciales y 1 oficina.”³⁴⁷ “De los asociados del FAVUIS 9 se convirtieron en adjudicatarios en este proyecto.”³⁴⁸

“El 28 de noviembre de 1996 la Gerencia presentó la liquidación del programa Kalinka.”³⁴⁹

5.3.1.4. Adquisición de nuevos terrenos

Paralelamente a los programas de construcción que el FAVUIS venía adelantando, se preocupó por adquirir nuevos terrenos que le pudieran servir para futuros proyectos de construcción, para brindar nuevas oportunidades de vivienda a sus asociados. Fue así que “el FAVUIS continuó con el objetivo de comprar lotes de terreno pensando en próximas construcciones, por tal razón en el mes de noviembre de 1994 se contó con las minutas de compraventa de dos inmuebles ubicados en la Calle 21 No. 21-55 y 21-45 de Bucaramanga, a un precio de venta de \$52.500.000 cada uno para un total de \$105.000.000. Se autorizó al Gerente Humberto Ramírez para que llevara a cabo la negociación de los inmuebles con los respectivos vendedores Helkin Martín Chaparro, Daisy Chaparro y Danilo Chaparro.”³⁵⁰

“En 1995 se legalizaron las escrituras a favor del Consorcio FAVUIS OTACC de las viviendas ubicadas en la Carrera 28 No. 11-08 y 11-16 por valor de \$95.000.000. Posteriormente en el mes de enero de 1996 se registro y legalizo las escrituras de un lote

³⁴⁵ Acta No. 1245/94 Libro de Actas Junta Directiva

³⁴⁶ Acta No. 1246/94 Libro de Actas Junta Directiva

³⁴⁷ Acta No. 1283/95 Libro de Actas Junta Directiva

³⁴⁸ Archivos del FAVUIS

³⁴⁹ Acta No. 1310/96 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵⁰ Acta No. 1245/94 Libro de Actas Junta Directiva

en la Carrera 27 con Calle 18 antiguo Damton Buxton a favor de FAVUIS. Para esto se solicitó un crédito en BANCOQUIA para cancelar el bien por la suma de \$300.000.000.”³⁵¹

“La UIS negoció con el FAVUIS un lote de propiedad de la Universidad, ubicado en la Avenida Quebradaseca por un valor de \$180.000.000, con el fin de cancelar parte del saldo pendiente de la subvención patronal correspondiente a los años 1998 y 1999, ya que no contaba con el dinero en efectivo para cumplir esta obligación. La Junta Directiva autorizó a la Gerente Ángela Johana Camargo para que en su calidad de Representante legal del FAVUIS, llevara a cabo los trámites necesarios relacionados con el traspaso de la propiedad del lote, identificado con el predio No. 01-02-0176-0005-00.”³⁵²

5.3.2. Desarrollo del Período

5.3.2.1. Convenios establecidos

Buscando mejorar y ampliar los servicios el FAVUIS “estableció en el año de 1994 convenio con la Funeraria Los Olivos para ofrecer a los asociados un servicio funerario que contemplaba:

- Recoger el cuerpo en la casa o clínica; preparar el cuerpo.
- Cofre o ataúd, sala de velación, arreglo floral
- Servicio de carteles, cafetería y teléfono local
- Diligencias de rigor, exequias, cinta membreteada
- Servicio de transporte para acompañantes
- Auxilio para bóveda

Los servicios tenían un costo de \$420.000 incluida la bóveda en el Cementerio Central.”³⁵³

Posteriormente, “en el mes de octubre de 1999 la Junta Directiva autorizó el convenio del contrato de prestaciones de servicios funerarios, plan de protección familiar en grupo básico e integral, suscrito con la señora Luz Stella Gómez García en calidad de Gerente y

³⁵¹ Acta No. 1285/96 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵² Acta No. 1403/99 Libro de Actas Junta Directiva

representante legal de la Cooperativa de Servicios Funerarios de Santander, por lo cual el FAVUIS recibiría el 3% de comisión sobre el valor total recaudado.”³⁵⁴

“En el mes de julio de 2001, se estuvo indagando sobre convenios en grandes almacenes, obteniéndose el siguiente convenio:

Almacenes el Vivero: ofrece un sistema de crédito empresarial por medio del cual se pueden comprar mercancías, con un plazo para cancelar en 30 días sin ningún tipo de financiación. Procedimiento: Los afiliados al FAVUIS para retirar mercancías debían presentar en las cajas el bono con las medidas de seguridad como sello y firmas autorizadas por la Gerencia del Fondo. Cada asociado debía presentar el carné que lo identificaba como afiliado al Fondo y/o la cédula de ciudadanía y la tarjeta Gana Vivero, para que se pudiera efectuar el descuento en electrodomésticos y textiles, si compraba a través del crédito empresarial o en efectivo.

Condiciones del crédito empresarial: A los afiliados del FAVUIS se les otorgaba el 3% de descuento en electrodomésticos y el 5% en textiles. La forma de pago era crédito a 30 días, previa presentación de la factura de venta-cuenta cobro.”³⁵⁵

“En el año de 2002 ante la necesidad de tecnificar la selección del intermediario de seguros, se abrió un concurso privado con el fin de seleccionar al corredor de una manera idónea y transparente en beneficio de los asociados y de la institución. Las propuestas se evaluaron bajo criterios de selección objetiva establecidas tales como: experiencia en intermediación, primas de seguros intermediadas y estructura administrativa.”³⁵⁶

Como resultado del concurso “en el mes de abril de 2002 el FAVUIS contrató los servicios de seguros con un nuevo Intermediario de Seguros. Después de una selección objetiva de las ofertas se concluyó que el mejor postor era DELIMA MARSH. De acuerdo a esto la Junta Directiva aprobó por unanimidad la Resolución No. 003 de abril 23 de 2002

³⁵³ Acta No. 1233/94 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵⁴ Acta No. 1398/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵⁵ Acta No. 1450/01 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵⁶ Acta No. 076/03 Libro de Actas Asamblea General de Delegados

designando este nuevo Corredor de Seguros.”³⁵⁷ “Posteriormente se realizó la presentación ante la Junta Directiva de los funcionarios del Delima así:

Camilo Alberto Vanegas Núñez – Gerente General

Pedro Antonio Chacón – Subgerente Técnico

Maribel Pardo Álvarez – Asistente operativa, quien atendería en las oficinas del FAVUIS.”³⁵⁸

El FAVUIS ofrece directa e indirectamente a los asociados y sus familias, las siguientes modalidades de seguros :

SEGUROS OBLIGATORIOS: Están orientados a proteger los intereses del FAVUIS y/o sus asociados.

ARTICULO 3.1. VIDA GRUPO: El monto será el equivalente a 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado y se reconocerá al fallecimiento de éste o a su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente y su permanencia será indefinida, por lo tanto se reconocerá y pagará sin ningún límite de edad

ARTICULO 3.2. ACCIDENTES PERSONALES: El monto será el equivalente a 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado y se reconocerá al fallecimiento de éste o a su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente y su permanencia será indefinida, por lo tanto se reconocerá y pagará sin ningún límite de edad

³⁵⁷ Acta No. 1469/02 Libro de Actas Junta Directiva

³⁵⁸ Acta No. 1471/02 Libro de Actas Junta Directiva

ARTICULO 3.3. VIDA DE GRUPO APORTES MENSUALES: Es un seguro equivalente a cien (100) cuotas del valor del AHORRO PERSONAL MENSUAL PERMANENTE que esté haciendo el asociado en el momento de su fallecimiento o de su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado. El valor de este amparo tendrá un monto mínimo de sesenta (60) SMMLV y un máximo de cien (100) SMMLV por asociado.

ARTICULO 3.4. VIDA DE GRUPO DEUDORES: Este seguro ampara las deudas que por cualquier concepto tenga pendiente el asociado con el FAVUIS en el momento de su fallecimiento o de su incapacidad total y permanente, certificada por la autoridad competente.

Parágrafo: El valor de la prima mensual por este seguro será cancelado así: sesenta por ciento (60%) por el FAVUIS y cuarenta por ciento (40%) por el asociado, sobre saldos.

ARTICULO 3.5. AUXILIO POSTUMO: El Fondo de Solidaridad atenderá el pago del auxilio póstumo por fallecimiento de la esposa (o) o compañera (o) permanente o hijos menores de veinticinco (25) años dependientes económicamente del asociado o hijos mayores de veinticinco (25) años con incapacidad física permanente comprobada. Si el asociado es soltero y sin hijos, tendrá derecho a este auxilio por fallecimiento de sus padres. El auxilio póstumo corresponde a una cuantía equivalente a cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: En caso de recibir el auxilio póstumo se excluye el derecho a préstamo por calamidad doméstica.

SEGUROS VOLUNTARIOS: Están orientados a proteger los intereses de los asociados y su grupo familiar asegurable, su costo estará a cargo del asociado y su pago se hará por descuento mensual de nómina.

ARTICULO 3.6. En caso de fallecimiento del asociado o algún integrante del grupo familiar asegurado, los montos correspondientes a éstos amparos se entregarán a los beneficiarios que el asociado o su familiar tenga inscritos en el formato respectivo de FAVUIS.

“Se han venido presentando algunas dificultades y demoras para tomar los seguros de deudas para créditos por encima de los \$10.000.000. El motivo es que para tomar este seguro, es necesario realizar una Declaración de Asegurabilidad, la cual debe ser enviada a Bogotá y cumplir con ciertos requisitos médicos, lo que hace que el trámite sea algo demorado.”³⁵⁹ Esta restricción empezó a regir a partir de noviembre de 2005.

“Buscando ampliar las posibilidades de compra con descuento para los asociados, la Gerencia firmó convenios en el mes de diciembre de 2003 con las siguientes empresas:

COEXITO – Energiteca la Hormiga: Descuento del 35% sobre el valor del precio de venta de las baterías y llantas, además el mantenimiento eléctrico; las revisiones son gratis.

Descuentos del 15% en lubricantes marca Shell, 10% en repuestos y accesorios y 50% en alineación de dirección, balanceo de llantas, cambio de aceite, mano de obra mecánica, mantenimiento y reparaciones eléctricas. A la fecha este convenio no está vigente.

Baterías FAICO LTDA: Descuento del 35% en pago de contado o por orden de compra con crédito FAVUIS. Los pagos con tarjeta de crédito tienen un descuento del 30%.

SERVICAMPEROS: Servicio de latonería, pintura automotriz, servicio electromecánico y tapicería.

Los frenos: Descuentos del 20% en mano de obra y 5% en repuestos para mantenimiento y reparación en frenos hidráulicos, sistema de rodamiento (engrase y cambio), sistema de suspensión (amortiguadores) y cajas de alineación (mecánica).

³⁵⁹ Entrevista. Maribel Pardo, Asistente operativa de seguros del FAVUIS

Para hacer efectivos los descuentos los asociados deben presentar el carné del FAVUIS.”³⁶⁰

“Dentro de los últimos convenios que el FAVUIS ha realizado se encuentran el convenio con Telefonía Celular MOVISTAR y el Convenio con Salud Total.”³⁶¹ Este último da respuesta a una solicitud de los asociados para atender la cobertura de salud de los hijos que ya no tienen este servicio a través de CAPRUIS o la EPS a la que se encuentran afiliados sus padres y aun no están laborando.

“Respecto al Convenio realizado con MOVISTAR, la gerencia presentó ante la Junta Directiva para su aprobación el respectivo reglamento, el cual se dio en los siguientes términos:

Artículo 1: FAVUIS prestará a sus asociados el servicio de telefonía móvil a través del Convenio firmado con MOVISTAR.

Artículo 2: Por este concepto, sumado a las cuotas del cupo de consumo y de la tarjeta de crédito CONAVI, el asociado tendrá derecho a comprometer hasta un 30% de sus sueldo mensualmente, sin cobrarle interés alguno hasta la fecha del descuento correspondiente por nómina o pago por caja.

Parágrafo 1: El monto a pagar dependerá de la capacidad de pago definida en este artículo.

Parágrafo 2: Todos los planes ofrecidos a través de este convenio tienen cuenta controlada.

Parágrafo 3: Cada asociado tendrá derecho a solicitar, máximo tres equipos para su núcleo familiar.

Artículo 3: El valor del equipo podrá ser cancelado directamente en la Tesorería del Fondo o financiado a través de cualquiera de las líneas de crédito disponibles.

³⁶⁰ Acta No. 1504/03 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶¹ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

Artículo 4: Todos los planes ofrecidos, tienen la cláusula de permanencia mínima de un año.

Parágrafo: En caso del retiro del FAVUIS, se deberá cancelar la facturación correspondiente hasta el cumplimiento de la permanencia mínima.

Artículo 5: El uso del servicio del celular y el control del cupo mensual a que tiene derecho el asociado es de su exclusiva responsabilidad.

Artículo 6: Garantías: El asociado deberá firmar pagaré en blanco con su respectiva carta de autorización para respaldar los montos comprometidos por este concepto.”³⁶²

Además el FAVUIS siempre se ha preocupado por que los servicios y beneficios que brinda a sus asociados sean integrales, teniendo en cuenta la cultura, la recreación y la educación, a lo largo de su vida institucional ha desarrollado programas en estos campos, innovando y mejorando en busca de mayor satisfacción de sus asociados, Entre otras celebraciones se tienen el día de la mujer, de los niños, del ahorro, el aguinaldo y la semana del asociado. Esta última se institucionalizó a partir del 2003. También se programan vacaciones recreativas, programas vacacionales, caminatas ecológicas, olimpiadas deportivas, excursiones y gran variedad de cursos de capacitación que permiten a los asociados tener momentos de esparcimiento para ellos y su núcleo familiar.

5.3.2.2. Cambios de Gerencia

“El Doctor Humberto Ramírez Quevedo manifestó su interés de desvincularse de la gerencia del Fondo en el mes de mayo de 1997, al cumplir 20 años de servicio a la entidad y solicitó se le reconociera el Bono Pensional al que tenía derecho. Para dar respuesta a esta solicitud la Junta Directiva decidió hacerle la propuesta de entregarle \$50.000.000.”³⁶³ Es importante dejar presente que en este caso por omisión involuntaria

³⁶² Acta No. 1543/05 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶³ Acta No. 1316/97 Libro de Actas Junta Directiva

del mismo Gerente, y por la particularidad de ser profesor jubilado de la UIS nunca cotizó al Seguro Social para esta pensión, situación que motivó la propuesta de la Junta.

Para la selección del nuevo Gerente se acordó solicitar hojas de vida a nivel interno y externo. “Se nombró una comisión conformada por los asociados Orlando José Gómez y Arnulfo Corzo, quienes se encargaron de analizar el perfil de las hojas de vida a partir de un perfil establecido por la Junta.”³⁶⁴ “Se preseleccionaron 7 candidatos de los cuales quedaron 3 para ser llamados a entrevista con la Junta Directiva, ellos fueron: Adalberto Vergara Henao, Moisés Eduardo Bautista Durán y Humberto Aparicio Ayala.”³⁶⁵

“Se realizó el procedimiento de elección con los 3 candidatos por votación secreta en dos rondas, resultando como nuevo Gerente del FAVUIS el Doctor Moisés Eduardo Bautista Durán para el periodo de 1997-1998.”³⁶⁶

“En la reunión de Junta Directiva del 29 de marzo de 1998, se trató el tema sobre el vencimiento del período de gerencia del señor Moisés Eduardo Bautista para el 30 de junio de 1998, y por lo tanto debía analizarse la reelección o nombramiento de gerente para el nuevo período. Se informó inmediatamente que se había citado a reunión a los miembros principales de la anterior Junta Directiva asistiendo los asociados Arnulfo Corzo, Adalberto Vergara, Piedad Rincón, Javier Quintero y Juan Francisco Maradey, para conocer la opinión de ellos sobre la gestión del gerente, quienes en su mayoría coincidieron que era una persona demasiado acelerada, que le faltó concretar proyectos, falta de gestión administrativa, trajo varias ideas pero la Junta no las aprobó por considerarlas incompletas.

Luego de un amplio debate y análisis sobre el tema, se sometió a votación la continuidad del Doctor Moisés como gerente del FAVUIS, para el período 1998-1999, propuesta que fue aprobada por mayoría entre los miembros de la Junta Directiva.”³⁶⁷

³⁶⁴ Acta No. 1319/97 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶⁵ Acta No. 1321/97 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶⁶ Acta No. 1322/97 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶⁷ Acta No. 1350/98 Libro de Actas Junta Directiva

“Al año siguiente se realizó una reunión extraordinaria de la Junta Directiva para definir la situación de la gerencia, atendiendo la recomendación de la Asamblea de Delegados del 27 de marzo de 1999, a la nueva Junta Directiva de dar por terminado el contrato de trabajo del actual gerente. El señor presidente José Iván Hurtado Hidalgo, señaló que la proposición anterior interpretaba el descontento de amplios sectores de los asociados con respecto a la gestión del señor Moisés Eduardo Bautista.

Así se procedió a hacer un análisis del perfil del Gerente que requería el FAVUIS, quien debería ser un líder que contribuyera a un proceso de modernización del Fondo, que tuviera una visión amplia de los negocios y que fuera transparente. Además que fuera una persona íntegra, honesta y de gran sentido de equidad; que tuviera dominio en el manejo de las finanzas, óptimas relaciones interpersonales y capaz de conducir un plan de desarrollo para la entidad.

La mayoría de los miembros coincidieron y estuvieron de acuerdo en el perfil que debía tener el Gerente del FAVUIS, y concluyeron que el Doctor Moisés Eduardo Bautista no reunía ese perfil que se estaba buscando para la gerencia del FAVUIS, por lo tanto y de manera unánime decidieron no renovar el contrato de trabajo con el Doctor Bautista, haciendo uso de la cláusula sexta del contrato de trabajo, de conformidad con el artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo (art. 30 Ley 50 de 1990), en virtud de lo cual el contrato del Doctor Moisés Eduardo Bautista expiró el 1 de julio de 1999. De esta manera se autorizó realizar la convocatoria para recibir las hojas de vida.”³⁶⁸ Esta decisión de la Junta le fue notificada oportunamente al Dr Bautista, por el Presidente de la Junta Directiva.

“Posteriormente se recibieron 32 hojas de vida, de las cuales se preseleccionaron 10 candidatos. Se recomendó que a estas personas se les suministrara información del Fondo de tal manera que al momento de la entrevista sustentaran un plan de gestión sobre la visión y la misión del FAVUIS.”³⁶⁹

³⁶⁸ Acta No. 1383/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁶⁹ Acta No. 1385/99 Libro de Actas Junta Directiva

“Se designó una comisión conformada por el Doctor José Iván Hurtado, el señor Raúl Ramírez y la Doctora Emérita Oliveros para que realizaran las entrevistas a los candidatos.”³⁷⁰ “El comité encargado realizó las entrevistas durante los días 15,16 y 17 de junio de 1999 de donde salió una nueva preselección de 4 candidatos :Ángela Johana Camargo, Víctor Julio Suárez, Maria Luisa Ortega y Gabriel Jaime Suárez.”³⁷¹ “En reunión extraordinaria el día 24 de junio de 1999 se realizó la entrevista con solo dos de los candidatos, Ángela Johana Camargo y Víctor Julio Suárez, ya que los otros dos candidatos no asistieron.”³⁷²

“De acuerdo a la reunión anterior, la Junta Directiva nombró por unanimidad como Gerente del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, FAVUIS, a la Administradora de Empresas Ángela Johana Camargo Cáceres a partir del 1 de julio de 1999.”³⁷³

5.3.2.3. Cambio de la Valera por la Tarjeta de Crédito

“El cambio de la valera por la tarjeta electrónica se planteó inicialmente para dar solución al problema generado por algunos asociados que se sobrepasaban en su cupo de valera, ya que como estaba establecido el servicio no había forma de controlar el consumo, se asumía el autocontrol por parte del asociado. Pasaba que un asociado iba a un supermercado y retiraba su cupo y posteriormente iba para otro supermercado y volvía y retiraba el mismo cupo, ya que no existía una comunicación en línea con los supermercados y el FAVUIS que permitiera controlar el cupo establecido. A raíz de eso surge la idea de buscar un medio electrónico que permitía controlar el consumo.”³⁷⁴ “El asociado Carlos Eduardo Torres realizó algunas indagaciones sobre la tarjeta electrónica y planteó en varias ocasiones la conveniencia de cambiar la valera de papel, por la tarjeta electrónica. Se realizaron estudios y se evaluaron alternativas hasta que finalmente se tomó la decisión.”³⁷⁵

³⁷⁰ Acta No. 1386/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁷¹ Acta No. 1387/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁷² Acta No. 1388/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁷³ Acta No. 1389/99 Libro de Actas Junta Directiva

³⁷⁴ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

³⁷⁵ Entrevista. Adalberto Vergara

“En ese momento se consultaron varias entidades financieras, entre ellas estuvo el Banco Santander, Banco Bogotá y CONAVI.”³⁷⁶ Al plantear esta propuesta se buscó que adicional a dar respuesta al control del cupo, se ampliara para el asociado la cobertura del manejo de su cupo de cooperativas, en ese momento restringido a unos pocos almacenes, CAJASAN, CONFENALCO, MERCADEFAM, COOTRACOLTA, a todos los negocios a los que permite el acceso este tipo de instrumento. Esta consideración adquirió gran importancia en el momento en que se cerró el Almacén FAVUIS.

“Se adelantaron conversaciones con entidades como la Red Multicolor y CONAVI, con el fin de evaluar una propuesta para ofrecer el servicio de la valera a través de una tarjeta electrónica que facilitara este servicio. Estas entidades ofrecieron la tarjeta inteligente, tarjeta de crédito y tarjeta débito.”³⁷⁷

“En el mes de septiembre de 2000 se presentó la propuesta para la implantación de la tarjeta de crédito para reemplazar el uso de la valera. A través de este sistema se pretendía lograr lo siguiente:

1. Control del cupo mensual asignado al asociado
2. Eliminar del procedimiento de Valeras en el FAVUIS, el cual incluía:
 - Firma de convenios con las cooperativas y supermercados
 - Venta y cobro de la Valera al asociado
 - Recepción y confrontación de los Vales con las cuentas de cobro de cada una de las entidades con las cuales existía convenio
 - Ordenamiento, distribución y grabación de cada uno de los vales para su posterior descuento por nómina.
3. Ampliación de las posibilidades del asociado para realizar sus compras en cualquier establecimiento.

Las entidades que presentaron propuestas fueron CONAVI y Banco Popular.”³⁷⁸

³⁷⁶ Entrevista. Dra Angela Johana Camargo

³⁷⁷ Acta No. 1411/00 Libro de Actas Junta Directiva

³⁷⁸ Acta No. 1428/00 Libro de Actas Junta Directiva

“Realmente lo que ofrecían otras instituciones diferentes a CONAVI, no se acercaba mucho a lo que el Fondo pretendía, ellos básicamente proponían el manejo de una tarjeta de crédito normal. CONAVI permitió al Fondo que se hicieran los consumos y que el FAVUIS asignara los cupos de consumo y al mes se pagara la facturación de los asociados”³⁷⁹

“La Junta Directiva aprobó la implantación de la tarjeta con la Corporación CONAVI porque ofrecía mayores ventajas. El costo de la tarjeta sería asumido el 50% por el FAVUIS y el 50% por el asociado.”³⁸⁰ “Dentro de las condiciones en que se pactó el convenio existe una reciprocidad que es a través de un CDAT que está alrededor de los \$40.000.000, inicialmente no se exigió un número determinado de tarjetas para sostener el convenio, sino que se arrancó de cero y poco a poco se fue incrementando el número de estas.”³⁸¹

“Cuando se logró firmar el convenio, asociados que habían dado apoyo a que se acabara la valera, enviaron cartas contra la nueva tarjeta CONAVI, pero eso ya no tenía punto de regreso. Inicialmente se mantuvieron los 2 sistemas durante un tiempo, mientras los asociados se acostumbraban.”³⁸² “Es importante resaltar que cuando se tomó esta decisión la valera sólo estaba siendo utilizada por 150 asociados.”³⁸³

“El contrato con CONAVI se firmó por el término de tres años para la prestación del servicio de tarjeta a los asociados, sin embargo FAVUIS podía darlo por terminado en cualquier momento.”³⁸⁴

“Las ventajas que trajo la tarjeta CONAVI fueron:

- Mientras con la Valera se podía demorar hasta 30 días para recibir los reportes de los supermercados y así tener información de quienes habían excedido su cupo y

³⁷⁹ Entrevista. Dra Angela Johana Camargo

³⁸⁰ Acta No. 1428/00 Libro de Actas Junta Directiva

³⁸¹ Entrevista Angela Johana Camargo, Gerente

³⁸² Entrevista Carlos Eduardo Torres

³⁸³ Acta No. 76/03 Libro de Actas Asamblea General de Delegados

³⁸⁴ Acta No. 1434 de 2001 Libro de Actas Junta Directiva

quedaban sancionados, situación que unos pocos asociados aprovechaban, la nueva Valera electrónica no permitiría esto.

- La nueva valera electrónica se bloquea cuando el asociado agote su cupo.
- La tarjeta ofrece la ventaja al asociado de obtener avances en efectivo, o hacer compras en otras ciudades del país e incluso en el extranjero, dado que es Visa.
- La cuota de manejo es mínima.”³⁸⁵

Durante el período de transición se presentó resistencia de algunos asociados a este nuevo instrumento, pero poco a poco fue ganando adeptos y hoy se tienen alrededor de 520 tarjetas y se maneja un consumo promedio mensual de \$100.000.000. Actualmente y a solicitud de un grupo de asociados se está estudiando la posibilidad de diferir los consumos con cargo a la tarjeta. Es importante señalar que la “vieja valera de papel” se sacó definitivamente de servicio en el año 2002, a raíz del mal manejo hecho por un asociado, como consta en el Acta No.1472 de la Junta Directiva de fecha mayo 29 de 2002.

5.3.2.4. Proceso de sistematización y mejoramiento de las instalaciones del FAVUIS

El FAVUIS consciente de la necesidad de mejorar su sistema de información, ya que el vigente no estaba integrado y no permitía a la administración obtener información ágil y oportuna para la toma de decisiones, inició el estudio para establecer su nuevo sistema de información, “En el mes de abril de 2000 se recibieron propuestas de tres firmas desarrolladoras de software, especializadas en el sector cooperativo, las cuales fueron: Tecnoinformática Ltda., Ethos informática para la vida y Cincop Central de integración y capacitación cooperativa. Para la parte de Hardware se propuso la instalación de una UPS con soporte para 14 equipos.”³⁸⁶

“En el mes de agosto de 2000 se realizó un análisis comparativo de las propuestas presentadas por las firmas Ethos y Cincop, teniendo en cuenta el software que ofrecían y

³⁸⁵ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

³⁸⁶ Acta No. 1412/00 Libro de Actas Junta Directiva

el costo.”³⁸⁷ “Después de analizar la información presentada la Junta Directiva aprobó en la reunión del 23 de octubre de 2000 adquirir el sistema a la firma Ethos con el software Simco Plus, y autorizó a la Gerente para que firmara el respectivo contrato, nombrando al Ingeniero Gilberto Rivas como interventor para la implantación del sistema.”³⁸⁸

“La sistematización ha evolucionado bastante, inicialmente el Fondo manejaba sus operaciones unas independientes de las otras; hoy en día sus operaciones son integradas, es un sistema que permite que si se hace una operación en una parte, se afecten todos los procesos que tengan que ver con ese servicio.”³⁸⁹

Buscando mejorar las condiciones de seguridad y ofrecer un mejor servicio a nuestros asociados “El FAVUIS emprendió un proyecto de mejoramiento de su planta física en el mes de diciembre del 2000. Para realizar la reestructuración de las instalaciones se recibieron varias propuestas; las que llenaron la totalidad de los requisitos se sometieron a proceso de selección. De acuerdo a los resultados obtenidos la Junta Directiva adjudicó la obra de la siguiente forma:

Obras civiles y arquitectónicas: Carlos Miguel Mantilla

Obras eléctricas: Cesar Durán Camacho

Obra de amoblamiento: Dismodular

Aire acondicionado: Servigom Ltda.

Como interventor de la obra se nombro a la firma representada por los hermanos Luís Armando Gómez y Miguel Leonardo Gómez.”³⁹⁰

“La infraestructura ha cambiado, en la medida que el sistema de información se cambió; los equipos fueron renovados y actualizados en las diferentes versiones para tender los requerimientos del Fondo.”³⁹¹ “Las instalaciones han evolucionado mucho, antes no eran adecuadas para el tipo de entidad que es el Fondo, no se contaba con la seguridad

³⁸⁷ Acta No. 1425/00 Libro de Actas Junta Directiva

³⁸⁸ Acta No. 1429/00 Libro de Actas Junta Directiva

³⁸⁹ Entrevista Angela Johana Camargo, Gerente

³⁹⁰ Acta No. 1432/00 Libro de Actas Junta Directiva

³⁹¹ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

suficiente con que deben resguardarse los dineros. Hoy contamos con instalaciones seguras, bonitas, elegantes y agradables para todas las personas que laboran en el Fondo y lógicamente para nuestros asociados.”³⁹²

Continuando con el mejoramiento y la modernización, el FAVUIS “aprobó en el mes de agosto de 2001 contratar la implementación de servicios Web. El servicio se estructuró con la firma Ethos, la cual ofrecía un servicio de consulta electrónica vía Web para los asociados quienes podrían consultar desde cualquier conexión a Internet los saldos y últimos movimientos de sus principales cuentas: aportes, ahorros y CDATs. Para acceder al módulo el asociado dispondría de un número y una clave personal. El asociado podría hacer una simulación completa de un crédito jugando con las diferentes líneas, plazos y tasas de interés. El asociado podría solicitar en línea el crédito.”³⁹³

“La **página Web** del FAVUIS entró en funcionamiento a partir del **2 de agosto de 2004**. La dirección electrónica de la página es: www.favuis.com.”³⁹⁴

5.3.2.5. Subvención Patronal

“La Contraloría General de la República en el informe de Control Concurrente – Subauditoría Gubernamental con enfoque integral UIS 1999, cuestionó la Subvención por violación de los artículos 6, 122 y 355 de la Carta Política, al equipararla a Auxilios, los cuales están prohibidos expresamente, máxime cuando aunque es a favor de servidores estatales se destinan a una Entidad de Naturaleza Privada como es FAVUIS.

Así mismo, consideró que siendo la gran mayoría de los servidores de la UIS empleados públicos, su régimen salarial y prestacional es legal y reglamentario y por ende no puede válidamente otorgarse un Auxilio no consagrado en los reglamentos o Estatutos reguladores, de acuerdo con lo preceptuado en los artículos 6 y 122 precitados.

³⁹² Entrevista. Pedro Miguel Mendoza

³⁹³ Acta No. 1451/01 Libro de Actas Junta Directiva

³⁹⁴ Acta No. 1519/04 Libro de Actas Junta Directiva

Respecto a los pensionados consideró que la Subvención no está contemplada dentro de los beneficios consagrados en el artículo 7 de la Ley 4 de 1976, norma que únicamente se refiere a asistencia médica y quirúrgica, concluyendo que al no existir mandato legal consagradorio de la modalidad de pagos como subvenciones, ni como incremento de los derechos de los pensionados, la Entidad estaría causando un presunto detrimento fiscal; razón por la cual ordenaron tomar las medidas legales pertinentes, so pena de adelantar Juicio de Responsabilidad Fiscal por daño al erario público en contra de las directivas de la Universidad.

Por las anteriores razones, el Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander, con miras a preservar la legalidad de sus actuaciones y ante todo condecorador de la responsabilidad que conlleva el ejercicio de su dignidad dentro de la Institución, la comunidad universitaria y los diversos estamentos oficiales y en aplicación de los artículos 2 y 4 de la Constitución Política; consideró pertinente que por intermedio del señor Ministro de Educación, se elevara ante la Sala de Consulta y Servicio Civil del Honorable Consejo de Estado la consulta respectiva, en la cual se preguntó:

1. “¿ La Subvención aprobada mediante Acuerdos del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander desde el año 1966, a favor de sus servidores y pensionados por intermedio del Fondo de Ahorro y Vivienda de la UIS “FAVUIS”, Hoy Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, entidad de derecho privado, organizada como empresa asociativa, sin ánimo de lucro, cuyos asociados son servidores y pensionados de la universidad, servidores de CAPRUIS y trabajadores de FA VUIS, tiene la legalidad suficiente para continuar siendo otorgada y pagada, con cargo a los programas de Bienestar Universitario en los términos de los artículos 117 y 118 de la Ley 30 de 1992, desarrollados por los artículos 94 y 95 del Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander y en concordancia con lo establecido en los artículos 25, 51, 53 y 366 de la Carta Política?
2. En el evento que la respuesta a la pregunta anterior no pueda ser atendida favorablemente, en que forma puede la Universidad Industrial de Santander

compensar la subvención que sin tener carácter de salario se ha venido otorgando a favor de sus servidores³⁹⁵

La Junta Directiva del Fondo estuvo muy atenta a este proceso, hizo las consultas jurídicas del caso y solicitó un espacio en el Consejo Superior para estudiar el punto relacionado con esta subvención.

“La Gerente del FAVUIS presentó informe sobre una reunión sostenida con los miembros del Consejo Superior de la universidad, y los representantes del Fondo ante el Consejo Superior siendo ellos la Doctora Emerita Oliveros, Doctor Carlos Eduardo Torres, señor Pedro Miguel Mendoza y la Gerente Doctora Angela Johana Camargo; donde se trató el pago de la Subvención Patronal. El señor Rector leyó el informe de la Contraloría, y consideró no viable girar la Subvención al FAVUIS hasta tanto no recibiera el concepto del Consejo de Estado. En conclusión el señor Rector decidió nombrar una comisión que estudiara una fórmula para reestablecer el pago de los aportes de la universidad en cabeza de los asociados, la cual quedó conformada por el Vicerrector Administrativo de la UIS, el Jefe de la Oficina Jurídica y los representantes del FAVUIS nombrados anteriormente.”³⁹⁶

“El 20 de marzo de 2001 una comisión integrada por los asociados Emerita Oliveros Villamizar, Carlos Eduardo Torres, la Gerente del FAVUIS y el Doctor Hernando Gómez Guarín, viajó a Bogotá para cumplir una cita con el Doctor Augusto Trejos, Magistrado ponente de la consulta que había hecho la Universidad por intermedio del Ministerio de Educación, al Consejo de Estado sobre la Subvención. La reunión fue productiva, ya que se pudo ampliar en detalle el objetivo principal del FAVUIS y el bienestar social que ofrece el Fondo.”³⁹⁷

³⁹⁵ Consulta presentada por el MEN ante la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado sobre la legalidad de la Subvención de la Universidad a favor de sus servidores y pensionado al FAVUIS, tramitada a solicitud de la UIS.

³⁹⁶ Acta No. 1436 de 2001 Libro de Actas Junta Directiva

³⁹⁷ Acta No. 1440 de 2001 Libro de Actas Junta Directiva

“El 7 de junio de 2001 se recibió el concepto emitido por el Consejo de Estado, el cual fue el siguiente:

“1. La universidad no puede continuar con el pago de la Subvención Patronal al FAVUIS, con cargo a los programas de Bienestar Universitario en los términos de los artículos 117 y 118 de la ley 30 de 1992, ni para los empleados públicos ni para los trabajadores oficiales.

2. La única posibilidad para la universidad hacer este pago, se da respecto a los trabajadores oficiales amparados por la Convención Colectiva de Trabajo vigente, toda vez que, en relación con estos servidores ya no constituye un auxilio o donación, sino un beneficio laboral reconocido mediante tal Convención.”³⁹⁸

“El concepto del Consejo de Estado fue absolutamente impreciso, porque no daba certeza bien para pagar o para no pagar.”³⁹⁹ “El concepto emitido dijo que la Subvención Patronal era inconstitucional e ilegal, constituyéndose esto, en que se estaban transfiriendo recursos de una entidad pública a una entidad privada. Es claro que el FAVUIS es un administrador de esos recursos, y la sustentación que siempre ha dado el Fondo, es que los administra y los coloca en cabeza de cada uno de los asociados, que es como corresponde.

Frente a este concepto el FAVUIS y la Universidad reaccionaron en forma rápida, pues se temía que si se hacía un manejo equivocado de la información pudiera presentarse una reacción adversa de los asociados que generara problemas al Fondo. “El 9 de junio de 2001 el señor Rector de la UIS Dr. Miguel José Pinilla Gutiérrez y el Vicerrector Administrativo Jaime Alberto Camacho, asistieron a una reunión extraordinaria de la Junta Directiva del FAVUIS, para expresar la voluntad de pago de la deuda por 4.000 millones de pesos al Fondo, correspondientes a los aportes patronales de enero de 1999 a mayo de 2001, para lo cual, diseñarían un plan de pagos que permitiera a la Universidad cumplir

³⁹⁸ Acta No. 1446/01 Libro de Actas Junta Directiva

³⁹⁹ Entrevista asociada Emérita Oliveros Villamizar

con ese compromiso. Así mismo y con el propósito de lograr mantener el beneficio de la Subvención, informó que la dirección de la UIS, continuaría trabajando en la búsqueda de alternativas viables jurídicamente, que sostuvieran la Subvención, para lo cual nombró una comisión integrada por el Vicerrector Jaime Alberto Camacho, el abogado Omar Herrera Ariza, asesor jurídico de la UIS y la asociada Emerita Oliveros Villamizar.”⁴⁰⁰ Es importante señalar que posterior a este evento la UIS canceló al FAVUIS, para lo cual ofreció en dación de pago un lote de propiedad de la UIS, ubicado en la avenida Quebrada Seca con Carrera 33, que después de avalúo fue recibido por FAVUIS por \$180.000.000, como se señala en el punto de adquisición de terrenos de este período.

“En el mes de agosto de 2001 se informó a la Junta Directiva que por procedimiento la Universidad debía demandar el acto administrativo de la Subvención Patronal.”⁴⁰¹

“Entonces la universidad a través del Consejo Superior hizo lo que le correspondía como entidad, y presionada por la Contraloría, demandó la Subvención Patronal ante el Tribunal Administrativo y suspendió el pago de los aportes por una decisión del Consejo Superior, hasta no conocer el fallo definitivo por parte del Tribunal.”⁴⁰² “La Universidad instauró la Acción de Nulidad en el mes de septiembre de 2001, la cual fue aceptada con número de radicación 2652-01 M.P. Dra. Gloria Elisa Díaz de Gómez.”⁴⁰³

“Esa Acción de Nulidad interpuesta por la Universidad, fue con el fin de derogar los acuerdos que le dieron vida a la Subvención (Acuerdo No. 002 de enero 27 de 1966 emanada del Consejo Directivo y Acuerdo No. 002 de enero 28 de 1966 del Consejo Superior). Una vez interpuesta la demanda fue admitida por parte del Tribunal Administrativo de Santander, sin suspensión de los actos administrativos; llámese actos administrativos los acuerdos del Consejo Superior.”⁴⁰⁴ “En la reunión de Junta Directiva del 27 de noviembre de 2002, se informó de la admisión de la demanda por parte del Tribunal sin suspensión de pagos, y por esta razón, la Universidad apeló el auto que negó la suspensión. El recurso fue declarado desierto por el Tribunal debido a que la

⁴⁰⁰ Acta No. 1447/01 Libro de Actas Junta Directiva

⁴⁰¹ Acta No. 1452/01 Libro de Actas Junta Directiva

⁴⁰² Entrevista. Dra. Emerita Oliveros

⁴⁰³ Acta No. 1490/03 Libro de Actas Junta Directiva

Universidad no pagó las expensas.”⁴⁰⁵ “En ese momento la Universidad interpone un recurso de Reposición donde alega que sea con suspensión de los actos administrativos, ese recurso pasa a una segunda instancia que es el Consejo de Estado.”⁴⁰⁶ “En la reunión de Junta Directiva del 23 de julio de 2004, la Gerente informó que respecto a esta demanda, se conoció que el Consejo de Estado ratificaba la admisión de la demanda **sin suspensión provisional de los actos administrativos.**”⁴⁰⁷

“El Consejo de Estado se demoró en admitir la demanda, pero ratificó la decisión del Tribunal Administrativo, es decir que admitía la demanda, pero sin suspensión de los actos administrativos.

Adicionalmente frente al tema de la Subvención Patronal, hay otras acciones; existe una Acción Popular, en la cual un abogado interpone la acción contra el Fondo, la Universidad, la Contraloría Departamental y la Superintendencia de la Economía Solidaria, diciendo que se están violando beneficios de la comunidad. También dice que la Subvención solo beneficia a un grupo muy pequeño de la comunidad, siendo ese el argumento para interponer la Acción Popular.”⁴⁰⁸

“La Gerente informó el 27 de noviembre de 2002 a los miembros de la Junta Directiva que se había recibido notificación sobre la Acción Popular interpuesta por el abogado Gustavo Villamizar Motta, con radicación No. 2188-02 M.P. Dr. Rafael Gutiérrez Solano, demanda contra el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander FAVUIS, la Universidad Industrial de Santander, la Contraloría Departamental y la Superintendencia de la Economía Solidaria, en la que se cuestionaba la legalidad de la Subvención que reconoce y entrega al Fondo. Así como exigirle al Fondo la devolución de las sumas pagadas desde el 4 de julio de 1991. Además ordenar a la Universidad incorporar los dineros así recuperados, a su presupuesto, destinándolos a verdaderos programas de Bienestar Universitario, donde se beneficie toda la comunidad, en los términos y

⁴⁰⁴ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

⁴⁰⁵ Acta No. 1485/02 Libro de Actas Junta Directiva

⁴⁰⁶ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

⁴⁰⁷ Acta No. 1519/04 Libro de Actas Junta Directiva

modalidades regulados por los artículos 117 y 118 de la Ley 30 de 1992 y que se decrete el incentivo económico definido en el artículo 40 de la Ley 472 de 1994 a favor del abogado Gustavo Villamizar Motta.

La demanda se contestó con la asesoría jurídica del Doctor Hernando Gómez Guarín, sustentada en los artículos 51 y 52 del Decreto 1481-89, además de sustentar que es una Subvención en cabeza de cada asociado.”⁴⁰⁹

“El 5 de marzo de 2003, se acudió a una audiencia programada para la conciliación con las partes involucradas en esta Acción Popular. El accionante no se hizo presente y se levantó un acta donde se expresó que no hubo pacto conciliatorio.”⁴¹⁰ “En la Asamblea General de Delegados de marzo 12 de 2005, se informó que se había presentado recurso de reposición contra la Acción Popular, por traslado a alegato de conclusión sin recaudo de pruebas. Se logró revocar decisión de traslado y decretar la práctica de pruebas.”⁴¹¹

“El FAVUIS participó el 31 de marzo de 2005 en el interrogatorio, se pasaron las pruebas, los abogados de cada una de las partes presentaron los alegatos de conclusión. En este momento se está a la espera de un fallo frente a esta Acción Popular.

El 1 de diciembre de 2003 el Consejo Superior de la UIS expidió el Acuerdo No. 074, en donde deroga los acuerdos que le dieron vida a la Subvención tanto para los empleados de la UIS que ingresen a partir de esa fecha, como para los pensionados. Adicionalmente en ese acuerdo dice que una vez se conozca el fallo por el Tribunal Administrativo de la Acción de Nulidad interpuesta, entraría a regir el acuerdo a lo que falle, pero para esos dos grupos de personas ya quedaría eliminado.”⁴¹². Frente a este punto la recomendación del asesor jurídico de la UIS fue llevar a cuentas de orden la partida correspondiente a la subvención para empleados docentes y administrativos no cobijados por la Convención Colectiva a fin de hacer la provisión frente a un posible fallo que obligue a la universidad a realizar este pago.

⁴⁰⁸ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

⁴⁰⁹ Acta No. 1485/02 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹⁰ Acta No. 1490/03 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹¹ Acta No. 79/05 Libro de Asamblea de Delegados

⁴¹² Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

“Frente a esta medida, la Gerente informó que el Dr. Hernando Gómez Guarín, interpuso ante el Consejo Superior de la UIS el Recurso de Reposición frente al Acuerdo No 074 de 2003 del Consejo Superior de la UIS, mediante oficio del 9 de diciembre de 2003.”⁴¹³.

“El 11 de febrero de 2004 la Gerente informó que se había recibido comunicación de la Secretaria General de la UIS, donde informaban que el Consejo Superior en la sesión del 9 de febrero de 2004, había dado respuesta al Recurso de Reposición al Acuerdo superior No. 074 de 2003 con la siguiente proposición:

“El Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander, examinados los fundamentos del Recurso de Reposición presentado por FAVUIS, ASOPRUIS y la Asociación de Pensionados de la UIS, en virtud del cual pretenden que se revoque en su totalidad el Acuerdo Superior 074 de 2003, así como el concepto emitido por el Asesor Jurídico de la Universidad. RESUELVE: Negar por improcedente dicho Recurso de Reposición. Así lo dispone teniendo en cuenta que el Acuerdo impugnado es un acto administrativo de carácter general no susceptible de recursos por la vía gubernativa, según lo previsto en el artículo 1 de CCA; acto que fue expedido en ejercicio de la competencia funcional del Consejo Superior para adoptar, modificar o derogar actos administrativos de carácter general, conforme el Estatuto General de la Universidad.”⁴¹⁴

“Frente a esto el FAVUIS interpuso el 12 de junio de 2004 una acción de nulidad contra este acuerdo. El estudio de esta demanda le correspondió al Magistrado Milciades Rodríguez y desde esa fecha se encuentra en el despacho del Magistrado en espera de su admisión.”⁴¹⁵

“Debido a que las deudas prescriben, y la Subvención Patronal es una deuda que la UIS tiene con cada uno de los asociados, el FAVUIS ha interpuesto ya por los años 1999, 2000 y 2001 una demanda ejecutiva sin medidas cautelares contra la UIS.”⁴¹⁶ “Para esto la Junta Directiva autorizó y dio poder al Doctor Hernando Gómez Guarín para que

⁴¹³ Acta No. 1506/03 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹⁴ Acta No. 1508/04 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹⁵ Acta No. 79/05 Libro de Actas de Asamblea de Delegados

⁴¹⁶ Entrevista. Angela Johana Camargo, Gerente FAVUIS

iniciara el proceso ejecutivo contra la UIS para el recobro de la deuda de la Subvención Patronal.”⁴¹⁷ “Esto se hizo con el fin, de que estas deudas no prescriban por el tiempo, ya que a los cinco años se lleva a efecto esta prescripción y después de eso ya no hay forma de cobrarlas. Este trámite se está haciendo año a año, se revisa que año va a cumplir el tiempo y se coloca la demanda ejecutiva sin medidas cautelares; esto significa que no se va a entrar a embargar a la Universidad, pero si se realiza el acto administrativo.

El FAVUIS siempre ha estado muy activo frente a este tema, tratando de buscar la mejor solución a esta problemática. “Se realizaron diferentes reuniones con los representantes de las Asociaciones de la UIS, a las que pertenecen asociados del Fondo, para analizar las acciones de cobro de la deuda de la Universidad y la legalización de la Subvención, además de escuchar las expectativas de los asociados con respecto al Fondo.”⁴¹⁸

“Frente a esta problemática se sintió mucho temor cuando se conoció el concepto del Consejo de Estado. ¿Qué iba a pasar con los asociados? Ya que era una motivación muy grande que se reconociera un peso, por cada peso que se ahorrara en el FAVUIS, con los topes establecidos por la universidad, entonces al perder esa motivación, se llegó a pensar en ese momento que la gente se podría ir del Fondo, así que se realizó un ejercicio y se analizó quienes serían los primeros asociados que se podrían ir, concluyendo que podrían ser aquellos que no tuvieran ninguna deuda con el FAVUIS, ya que para los que tenían deudas sería más difícil, porque tendrían que conseguir el dinero para cancelarlas. De esta manera se hizo el ejercicio de prueba el cual mostró que el Fondo podía soportar esos retiros, responderles a los asociados y seguir adelante. Afortunadamente no se tuvo que enfrentar ninguna situación de este tipo, la gente quiere y confía mucho en el Fondo, y hoy en día hay conciencia en los asociados de este tema.”⁴¹⁹

“Los más afectados con esta medida fueron los asociados, aunque el FAVUIS también ha sentido esa problemática.”⁴²⁰ “Sin embargo al Fondo como empresa no lo ha afectado,

⁴¹⁷ Acta No. 1490/03 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹⁸ Acta No. 1472/02 Libro de Actas Junta Directiva

⁴¹⁹ Entrevista Angela Johana Camargo, Gerente FAVUIS

⁴²⁰ Entrevista. Alvaro Villamizar

porque es una entidad muy sólida y ha podido responder a la demanda de sus asociados. El impacto mayor para la gente fue en vivienda.”⁴²¹ “El mayor damnificado de todo esto fue el Programa de Vivienda, y esto afectó a muchas familias, asociados que tenían crédito con la banca privada y líneas de crédito con el Fondo, que al no existir ese peso que daba la Universidad tuvieron que hacerse cargo adicionalmente de la parte de la deuda que se esperaba cancelar con la subvención de la UIS, y eso fue difícil.”⁴²² “Esto se dio, porque básicamente la línea de crédito de Vivienda dependía de los recursos propios de la Subvención, se vivió un momento crítico.”⁴²³ “Los desembolsos de estos créditos estuvieron suspendidos entre enero de 2000 y febrero de 2002, en razón a la situación generada”⁴²⁴ fue así que a los asociados que estaban solicitando créditos de vivienda les tocó esperar alrededor de dos años debido a esta suspensión. El FAVUIS tuvo que cambiar la reglamentación, las condiciones de amortización y los plazos, pues el asociado no estaba preparado para asumir esa carga económica.

Lógicamente, esto generó mucha inconformidad entre los asociados, quienes expresaban que si el Fondo había nacido para suplir necesidades de vivienda, no aceptaban que en ese momento no se estuviera supliendo la principal necesidad. Este ha sido uno de los traumatismos más grandes que ha tenido que afrontar el FAVUIS.”⁴²⁵

“Gracias al Comité de Finanzas, y aun trabajo muy serio, se hicieron proyecciones económicas y presupuestales muy bien estructuradas para poder atender las necesidades primarias de los asociados. Cuando la gente comenzó a entender esa situación apoyaron al Fondo y se mantuvieron en él esperando como se solucionaba todo. Poco a poco la situación financiera del Fondo ha ido mejorando y se ha fortalecido sin los aportes de la Subvención.”⁴²⁶

⁴²¹ Entrevista. Pedro Miguel Mendoza

⁴²² Entrevista. Luis H. González

⁴²³ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

⁴²⁴ Acta No. 76/03 Libro de Actas de Asamblea de Delegados

⁴²⁵ Entrevista. Angela Johana Camargo

⁴²⁶ Entrevista. Carlos Eduardo Torres

En este punto es importante ver como el Fondo frente a la crisis diseñó nuevas estrategias para fortalecer las captaciones de corto plazo, cuentas de ahorro voluntario y CDATS, con muy buena respuesta de los asociados, para con ellas atender los créditos de corto plazo, destinando los ahorros y aportes permanentes para atender vivienda. “Así el Fondo con su misma operación financiera, pudo prestar con sus propios recursos y reactivó la línea de crédito para vivienda. Inicialmente se reactivó el crédito solamente para asociados que nunca hubieran hecho crédito de vivienda, ya que eran limitados los recursos, y había que atender primero a quienes no tenían vivienda. A partir del año 2004 según resolución No 010 de 2004 con la cual se aprobó una nueva reglamentación de crédito para vivienda, con el fin de ampliar la cobertura a los asociados que ya usaron dicho crédito, sin copar el cupo máximo establecido, se están atendiendo las dos modalidades; tanto los que no tienen vivienda, como los que ya hicieron uso del crédito. Hay un tope hasta 160 salarios mínimos legales, si ya se le prestó se le presta la diferencia entre lo prestado y el tope máximo.

El Fondo también tomó otra medida en relación con los créditos de vivienda que estaban vigentes en el momento en que se presentó la suspensión de la subvención, dado que la cuota de amortización se cancelaba parte con el ahorro permanente y la Subvención Patronal y el asociado sólo desembolsaba el excedente, el FAVUIS alcanzó a abonar a créditos de vivienda alrededor de unos \$1.200.000.000 no recibidos de las UIS, correspondientes a la Subvención patronal. Dada la incertidumbre generada sobre el pago de esta subvención, el FAVUIS tomó la decisión en la Asamblea General de Delegados de marzo 31 de 2001, según Acta No 74, de no seguir abonando la Subvención a los créditos de vivienda, mientras no se recibieran efectivamente. Como a los asociados que tenían estos créditos se les subió inmediatamente el valor del desembolso efectivo, para suavizar la situación, el Fondo bajo las tasas de interés de esos créditos de vivienda y amplió hasta 15 años el plazo a quienes quisieran acogerse a esta medida.”⁴²⁷ “Se autorizó la devolución de consolidados para atender requerimientos de vivienda.”⁴²⁸

⁴²⁷ Entrevista. Angela Johana Camargo

⁴²⁸ Acta No. 76/03 Libro de Actas Asamblea General de Delegados

“En el mes de julio de 2005 se aprobaron las últimas modificaciones al reglamento del crédito de vivienda, eliminando para quienes acceden al crédito por primera vez, el tope de los 160 SMNMV. En estas condiciones, el monto máximo del préstamo está dado por el valor presente del 30% del salario devengado por el asociado en el momento de solicitar el crédito, con el plazo máximo establecido por el Fondo. Si este monto es inferior a los 160 SMNMV, se mantiene este tope si el asociado compromete primas, cesantías u otros ingresos adicionales, según lo establecido en el reglamento.”⁴²⁹

5.3.2.6. Reestructuración Administrativa

“El FAVUIS para adaptar su estructura a los nuevos cambios y a la modernización de sus procesos realizó una Reestructuración Administrativa para lo cual contrató el estudio con la Ingeniera Industrial Diana Jaimes, quien contó con la asesoría del Ingeniero Edwin Garavito. El trabajo se desarrolló en 4 fases como se muestran a continuación:

Fase 1: Preliminares

Fase 2: Diseño de procesos

Fase 3: Diseño de mecanismos de seguimiento y control

Fase 4: Estudio de cargas laborales

De acuerdo a la Reestructuración se hizo necesaria la reubicación del personal de la siguiente manera:

Gerente – Angela Johana Camargo

Secretaria de Gerencia – Luz Helena Vargas de Tolosa

Auxiliar de servicios generales – Gloria Quijano Sandoval

Jefe de contabilidad – David Torres Sepúlveda

Asistente de contabilidad – Maria Cecilia Pinto

Tesorero – Luz Marina Villamizar

Cajero – Alberto Jaimes Vargas

Jefe de Información y Servicios – Álvaro Farietta Zambrano

Informadora de servicios – Beatriz Uribe de Vega

Auxiliar de servicios de información – Amanda Cordero de Márquez

⁴²⁹ Acta No. 1542/05 Libro de Actas Junta Directiva

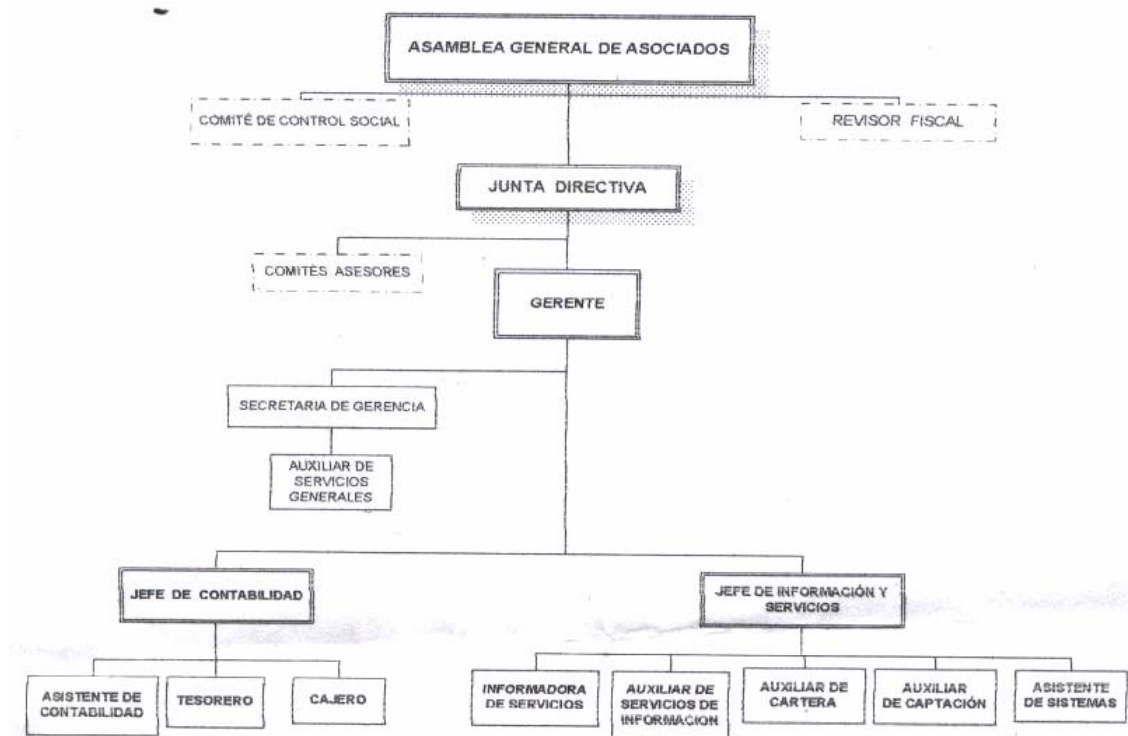
Auxiliar de cartera – Ilva Vera García

Auxiliar de captaciones – Nelly Rodríguez Castillo

Asistente de sistemas – Reynaldo Paredes Rivero”⁴³⁰

La anterior estructuración administrativa quedó reflejada en el nuevo organigrama del FAVUIS, que se muestra a continuación:

Figura 6. Organigrama del FAVUIS a partir de abril de 2003



5.3.2.7. Tarjeta Débito en el FAVUIS

Los asociados del FAVUIS en reiteradas ocasiones habían solicitado se ampliaran los horarios de caja para poder tener más disponible el dinero que manejaban a través de la cuenta de ahorro. En razón a esta solicitud el Fondo evaluó la alternativa de una caja rápida fuera de los predios del FAVUIS para atender en horarios nocturnos y los fines de semana y la opción de la tarjeta débito y se llegó a la conclusión de que por costos y cobertura era mejor la opción de la tarjeta débito. “Los asociados solicitaban mucho poder disponer del dinero que manejan en las cuentas de ahorro en cualquier momento, esto hizo que se buscara un producto que les permitiera tener la disponibilidad de sus recursos las 24 horas del día. Es así, que la Tarjeta Débito nace de la necesidad de disponer del dinero en horas no laborales o de no atención del FAVUIS.

Para establecer este convenio, se consultó con varias entidades financieras, entre ellas CONAVI, que por tener ya un servicio con ellos se pensó que podría ser más favorable, Megabanco, Banco Santander y Lloyds Bank.”⁴³¹ “Solo se recibieron propuestas del Lloyds Bank y de Megabanco.”⁴³² “Sin embargo lo que ellos ofrecían no era lo que el Fondo estaba buscando, ya que pretendían que FAVUIS trasladara sus cuentas de ahorro al Banco, y lo que el Fondo quería era que ellos manejaran los recursos en el mismo Fondo.

Finalmente MEGABANCO ofreció lo que FAVUIS buscaba y se negoció la opción de la Tarjeta Débito, con la cual los asociados podían retirar de su propia cuenta de ahorros del FAVUIS los recursos a la hora en que los necesitaran y acceder a las otras opciones que ofrece la tarjeta, como es el pago en distintos establecimientos comerciales.”⁴³³

“Después de tener una reunión con la Ingeniera Olga Lucia Forero, Gerente Banca Solidaria de MEGABANCO y la Ingeniera Berenice Pallares, para explicar a los miembros de la Junta Directiva el proceso técnico relacionado con el Convenio de Tarjeta Débito, se

⁴³⁰ Acta No. 1493/03 Libro de Actas Junta Directiva

⁴³¹ Entrevista. Dra. Angela Johana Camargo

⁴³² Acta No. 1494/03 Libro de Actas Junta Directiva

autorizó en el mes de mayo de 2003 a la Gerente Ángela Johana Camargo firmar el Convenio con MEGABANCO.”⁴³⁴ “Las primeras tarjetas se entregaron a partir del mes de noviembre de 2003, en ese momento el Fondo contaba con 1233 cuentas de ahorro. Hoy en día el Fondo cuenta con 1282 cuentas de ahorro y ha entregado 547 tarjetas entre sus asociados. El promedio de retiros mensuales es de \$495.000.000.”⁴³⁵

“Al iniciar el Convenio, el asociado tenía que asumir la cuota de manejo que estaba alrededor de \$2.950 incluido IVA; desde diciembre de 2004 el FAVUIS está asumiendo la cuota de manejo, es decir que la Tarjeta Débito al asociado le vale cero pesos. Si el asociado hace transacciones en los cajeros de MEGABANCO la operación no tiene ningún costo. La Tarjeta Débito también le permite al asociado contar con sus recursos a nivel nacional, y a nivel internacional, ya que se ha podido probar con algunos asociados que han estado fuera del país y la han utilizado.

Con el MEGABANCO se trabaja bajo ciertas condiciones, como lo es una reciprocidad, que en este momento, al estar el FAVUIS cubriendo el 100% de la cuota de manejo es: \$50.000.000 en una cuenta de ahorros llamada Renta Ya, \$50.000.000 en una cuenta corriente y \$250.000.000 en un CDTs. El Banco nunca ha exigido un número de tarjetas colocadas, que en este momento están alrededor de 480. Además existe un plus de la Tarjeta Débito que es el Cajero Automático que se tiene en las oficinas del FAVUIS. Es un Cajero que ha tenido muy buena operación, en este momento se manejan alrededor de 1700 transacciones mensuales, que frente a los cajeros automáticos que maneja el sistema financiero está por encima del promedio el cual se encuentra alrededor de 1500 transacciones por cajero.”⁴³⁶ Desde finales del año anterior se ha venido solicitando al MEGABANCO estudie la posibilidad de colocar un cajero automático en los predios de la Facultad de Salud.

⁴³³ Entrevista Angela Johana Camargo

⁴³⁴ Acta No. 1495 de 2003 Libro de Actas Junta Directiva

⁴³⁵ Archivos del FAVUIS

⁴³⁶ Entrevista Angela Johana Camargo, Gerente FAVUIS

5.3.2.8. Algunas acciones de carácter financiero

“En el mes de febrero de 1999 CAPRUIS solicitó al Fondo se le cancelara el pagaré No. 001 por \$25.000.000, cuyo vencimiento se presentaba el 22 de febrero de 1999. La Junta Directiva autorizó al señor Gerente hablar con Capruis para mirar la posibilidad de renovar el pagare.”⁴³⁷ “También existía un pagaré por \$20.000.000 que vencía el 26 de abril de 1999 y otro por \$15.000.000 que vencía el 27 de abril de 1999 los cuales estaban a cargo del Almacén FAVUIS. La Junta Directiva comisionó a los señores Presidente, Vicepresidente y Gerente del FAVUIS para conversar con la gerencia y la Junta de CAPRUIS y pedirles, si era posible, que la Caja renovará dichos pagares.”⁴³⁸ Esta solicitud obedecía al hecho de que CAPRUIS ya no iba a manejar las cesantías de sus afiliados e incluso debía disponer de los recursos que por este concepto tenía para entregar bien al asociado o para trasladar al Fondo de Cesantías que establecería la UIS, si después del cruce de cuentas con esta entidad existía algún saldo pendiente. “En el mes de junio de 1999 el Gerente presentó la cuenta de cobro de CAPRUIS por \$195.588.596 y se aprobó que fueran cancelados con recursos propios del FAVUIS, en atención que no se había recibido de la UIS el traslado de fondos para el mes de junio de 1999.”⁴³⁹

5.3.2.9. Plan de Desarrollo FAVUIS

Desde hace varios años el Fondo había venido planteando la necesidad de formular su Plan de Desarrollo, que le permitiera estudiar y replantear su accionar para los próximos 5 o 10 años, teniendo en cuenta las nuevas realidades que estaba enfrentando. Se evaluaron varias opciones para iniciar este trabajo y finalmente “Se tomó la opción de solicitar el acompañamiento en este proceso de la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana para la formulación del Plan de Desarrollo del FAVUIS 2005-2010. La propuesta se desarrollaría en dos etapas: Taller de presentación, levantamiento de información, aspectos teóricos y conceptuales y un segundo taller de seguimiento para la revisión y evaluación de la información, elaborando el documento

⁴³⁷ Acta No. 1375/99 Libro de Actas Junta Directiva

⁴³⁸ Acta No. 1380/99 Libro de Actas Junta Directiva

⁴³⁹ Acta No. 1389/99 Libro de Actas Junta Directiva

preliminar. Se sugirió que el primer taller se llevara a cabo en el mes de septiembre y una segunda reunión en el mes de noviembre de 2004”⁴⁴⁰

Fue así que se “conformó una comisión integrada por asociados, directivos y empleados del FAVUIS, con el acompañamiento del profesor Felipe Medina, docente de la Universidad Javeriana. Se hizo revisión de los componentes: misión, visión y diagnóstico estratégico para definir objetivos de desarrollo, escoger proyectos prioritarios, identificar requerimientos, definir cronogramas e indicadores de gestión.”⁴⁴¹

Con el documento preliminar generado en los talleres anteriores se programó “Un tercer taller que se llevó a cabo el 11 de junio de 2005 para concretar la formulación del Plan de Desarrollo, este último con acompañamiento del Doctor Ricardo Dávila, también docente de la Universidad Javeriana y quien ha participado en varios procesos de capacitación del Fondo. Finalizado el taller, el profesor asignado, consolidó la información en un informe ejecutivo que fue entregado al FAVUIS 20 días hábiles después de realizado el taller.”⁴⁴². Este documento final fue estudiado y ajustado en reunión de Junta Directiva de noviembre de 2005 y se espera presentarlo a consideración de la Asamblea de delegados del 2006.

5.3.2.10. Relación de asociados activos del FAVUIS (1993-2005)

En este último período del FAVUIS el número de asociados activos ha tenido algunas fluctuaciones por la poca vinculación de personal UIS, por el fallecimiento de algunos asociados, el retiro de otros, algunos por jubilación y otros, pocos relativamente, por retiro voluntario. Es importante tener presente que cuando los empleados de la UIS empezaron a pensionarse por el ISS, tenían que retirarse del Fondo, este problema duró poco, pues “se planteó una reforma de estatutos, aprobada en el mes de febrero de 2000, que permitió a quienes se jubilaban por otra entidad, si así lo querían, permanecer como asociados del FAVUIS.”⁴⁴³ Es importante señalar que durante este período y dadas las políticas del gobierno nacional para el manejo de la educación superior, la UIS restringió

⁴⁴⁰ Acta No. 1521/04 Libro de Actas Junta Directiva

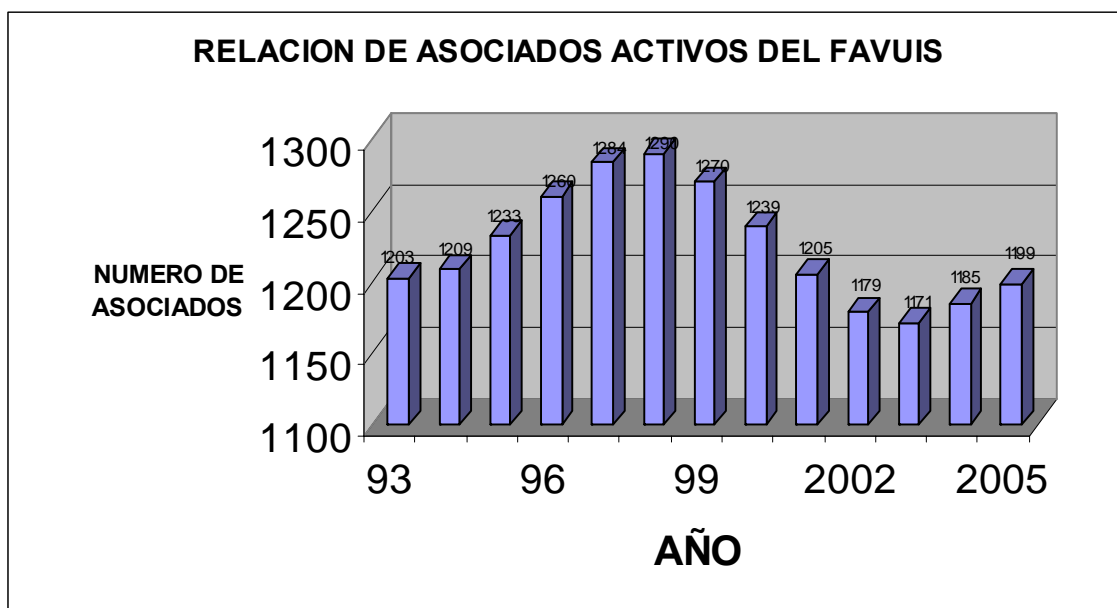
⁴⁴¹ Acta No. 79/05 Libro de Actas de Asamblea General de Delegados

⁴⁴² Acta No. 1521/05 Libro de Actas Junta Directiva

⁴⁴³ Acta No. 72/00 Libro de Actas de Asamblea General de Delegados

la vinculación de personal de planta, docente y administrativo, lo que se refleja de inmediato en el Fondo, pues sus asociados son fundamentalmente los empleados de planta de la universidad. A partir del 2004 la Universidad consciente de la necesidad del relevo generacional ha reactivado, aunque en forma un poco lenta, la vinculación de personal, docente principalmente, lo que permitirá al FAVUIS incrementar su población de asociados e ir modificando el problema que se viene generando con el envejecimiento de su población. A continuación se muestra la gráfica con el movimiento de asociados del FAVUIS en este período.

Gráfica 8. Relación de asociados activos del FAVUIS (1993-2005)



5.4. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio de la evolución y trayectoria del FAVUIS a través del tiempo se pudieron identificar tres períodos importantes en el proceso evolutivo del Fondo, permitiéndonos observar los distintos momentos de su vida institucional, de su proceso de fortalecimiento y desarrollo y la forma como ha sorteado las dificultades en el tiempo saliendo cada vez mas fortalecido y logrando una mayor consolidación como grupo clave para el bienestar de los asociados y su núcleo familiar. Hoy el Fondo ofrece a sus asociados los siguientes servicios y beneficios:

PROGRAMAS DE CREDITO: Préstamo de vivienda, Vivienda de interés social, Cupo de consumo, Cupo rotativo, Préstamo de efectivo, Préstamo calamidad doméstica, Préstamo PAP (Plan de ahorro programado), Préstamo educativo, Tarjeta de crédito, en convenio con CONAVI. Actualmente se encuentra en estudio el crédito para apoyar proyectos productivos de los asociados.

PROGRAMAS DE AHORRO VOLUNTARIO: Cuentas de ahorro con tarjeta débito asociada, en convenio con MEGABANCO, Ahorro programado (PAP), Títulos de depósito a término CDATS, Rentahorro (ahorro a mediano plazo, mínimo 5 años).

OTROS SERVICIOS: Seguros, Convenios, Educación cooperativa, bonos: educativo, cultural, navideño, aguinaldo (para hijos de asociados), subvención programas recreativos y cursos de capacitación, celebración día de la mujer, de los niños, del ahorro, aguinaldo y semana del asociado.

En el estudio se pueden encontrar aquellos sucesos y cambios que fueron de trascendencia para el FAVUIS dentro de su contexto histórico, demostrando la capacidad de respuesta de la organización solidaria frente a los requerimientos de sus asociados y a las nuevas realidades del medio en que se mueve, así como a las múltiples restricciones que debe manejar, siendo ejemplo real de superación y mejoramiento continuo, de una entidad exitosa a nivel regional y nacional, que está pensando siempre en el bienestar de sus asociados y su núcleo familiar.

Al finalizar el estudio del FAVUIS y conocerlo a través del tiempo se pueden resaltar una serie de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se muestran a continuación:

FORTALEZAS

- ❖ Solidez y estabilidad
- ❖ Capacidad de respuesta a las necesidades económicas
- ❖ Confianza de los asociados
- ❖ Calidad y oportunidad en los servicios
- ❖ Cartera sana
- ❖ Su naturaleza cerrada
- ❖ Ubicación geográfica en instalaciones confortables y de fácil acceso para sus asociados.
- ❖ Atención de los empleados a los asociados
- ❖ Aporte intelectual de directivos y participación calificada de los estamentos
- ❖ Apoyo patronal de la UIS a la gestión administrativa de Juntas y Comités
- ❖ Profesionalismo en la conformación de la Junta, recurso humano calificado
- ❖ Honestidad, compromiso y sentido de pertenencia de sus directivos
- ❖ Veeduría permanente de sus asociados

DEBILIDADES

- ❖ Ser cerrado en la admisión de asociados
- ❖ Pérdida de atractivo del portafolio para algunos asociados antiguos
- ❖ Falta de rotación del personal
- ❖ Activos ociosos
- ❖ Antigüedad de los empleados
- ❖ Ser muy conservadores, frente a algunos procesos

AMENAZAS

- ❖ Ser contribuyente
- ❖ Variación tasas económicas

- ❖ Innovación de productos alternativos de la banca privada
- ❖ Competencia por poder adquisitivo
- ❖ Resistencia al cambio por parte de algunos asociados

OPORTUNIDADES

- ❖ Fallo a favor del FAVUIS de la Subvención Patronal
- ❖ Capital humano flotante (profesores hora cátedra, personal administrativo vinculado en la modalidad de servicios prestados)
- ❖ Tecnología disponible en el medio
- ❖ Portafolio de servicios a no asociados

El Fondo continúa en su proceso de desarrollo y fortalecimiento y es claro que la gente de la universidad no sería la misma si no hubiera existido el FAVUIS, así como otras organizaciones solidarias, nacidas de la iniciativa de profesores y empleados y que en su momento contaron con el apoyo de la UIS y que han trabajado y siguen trabajando por el bienestar de sus asociados.

6. FAVUIS FRENTE A OTROS FONDOS DE EMPLEADOS A NIVEL NACIONAL

6.1. OTROS FONDOS DE EMPLEADOS UNIVERSITARIOS A NIVEL NACIONAL

A continuación se presenta información general sobre algunos Fondos de empleados y docentes de universidades a nivel nacional.

6.1.1. Fondo de Empleados Universidad Santiago de Cali – FOEMUSACA

Es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, con personería jurídica, debidamente autorizada por DANSOCIAL, regida por las disposiciones legales vigentes para la Economía Solidaria cumpliendo los principios, fines y características establecidas para estas organizaciones y en especial la legislación sobre Fondos de Empleados, sus estatutos y el derecho Colombiano.

Se denomina “FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI” y su sigla es “FOEMUSACA”.

El fondo de Empleados de la Universidad Santiago de Cali presta los servicios de ahorro y crédito. Para ello cuenta con líneas de crédito para la atención de las necesidades de los asociados. Además de promover el ahorro, ofrece múltiples beneficios tales como créditos con intereses bajos, ofertas para adquirir electrodomésticos, artículos variados en temporadas especiales además de las ventajas que se derivan de los convenios suscritos con diferentes empresas.

Misión

La continúa identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados con servicio competitivo en valor para los mismos. Para lograrlo propiciarán el trabajo en equipo realizando diferentes actividades en beneficio propio, enmarcando siempre estas acciones dentro de los preceptos de honestidad y solidaridad.

Visión

El fondo de empleados de la Universidad Santiago de Cali, FOEMUSACA, busca ser reconocido como una empresa sólida que brinda servicios de excelente calidad y beneficios sociales que contribuirán a elevar el nivel de vida de sus asociados; apoyándose en los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros.

Principios y Valores

Compromiso, Solidaridad, Servicio, Honestidad, Respeto, Integración y Sentido de pertenencia.

Políticas

El gerente y los directivos coadyuvarán en la implementación de valores, convirtiéndose en ejemplo digno de imitar para todos y cada uno de los asociados. Todos los procesos del Fondo de empleados están regidos por parámetros de servicio oportuno. Las quejas, reclamos y necesidades de los asociados tendrán prioridad sobre todas las actividades de la organización, regidos por principios de calidad.

Órganos de Administración

La administración del Fondo está a cargo de la Asamblea General de asociados, de la Junta Directiva y del Gerente. La Asamblea General y la Junta Directiva con base en las recomendaciones del Gerente, podrán reglamentar los Comités que se consideren necesarios.

Asamblea General

La Asamblea General es la suprema autoridad del Fondo. Sus decisiones de Acuerdo son obligatorias para la totalidad de los asociados del mismo, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. Está constituida por la reunión, debidamente convocada, de los asociados hábiles o de los delegados nombrados directamente por éstos.

Junta Directiva

La **Junta Directiva** es el órgano de dirección permanente del Fondo y de Administración superior de los negocios. Esta conformada por asociados hábiles en número de **cinco (5) miembros** principales con sus suplentes numéricos elegidos por la Asamblea General. El **período es de tres (3) años**, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos libremente.

Gerente

Es el representante legal de fondo, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea general y de la Junta Directiva y superior jerárquico de todos los funcionarios del fondo. La junta directiva nombra al gerente y su suplente por un **período de tres (3) años**. El Gerente actual del Fondo es el Doctor Gustavo Uribe Cuevas.

El Fondo cuenta con dos comités: **Comité de Crédito y Comité de Vigilancia**.

Servicios

Préstamos

Avance (2-3) meses: Independiente de su aporte y ahorro el monto máximo es por \$570.000.00

Ordinario (4-12) meses: tres veces lo que tenga ahorrado y aportado

Extraordinario (10 meses)

Calamidad Domestica (8) meses.

Servicios (reparación- servicios públicos-matriculas)

Convenios

Carmilenio Servicios (Serviteca)

Laciones-Joyería

Escuela de Conducción La Sultana

Programas Turísticos.

Telefonía Celular Movistar, Comcel y OLA

Mercados

Ropa y Calzado
Tienda Deportiva Internacional
Agencia de Seguros (carros- vida)

6.1.2.Fondo de empleados Universidad de San Buenaventura – FEUSAB

El Fondo de Empleados de la Universidad de San Buenaventura es una entidad de la economía Solidaria sin ánimo de lucro, creada en 1972 por iniciativa de algunos funcionarios docentes y administrativos quienes vieron la necesidad integrarse a través del ahorro.

FEUSAB nació Jurídicamente el 28 de Marzo/88 con 109 asociados hábiles y activos por \$8.982.821.

Misión

Es una entidad asociativa de la economía solidaria que fomenta el ahorro mejorando la calidad de vida y el bienestar integral del asociado y su familia a través de la educación, la solidaridad y los servicios financieros, contando con un talento humano idóneo comprometido con los principios cooperativos.

Visión

Ser una institución líder en el bienestar integral y el desarrollo humano de sus asociados, con prestación de servicios personalizados.

Órganos de Administración

La administración del Fondo está ejercida por la Asamblea General de asociados o delegados, la Junta Directiva, el Gerente.

Asamblea General

Es el órgano máximo de administración de FEUSAB, sus decisiones y acuerdos son obligatorios para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. Esta constituida por la reunión

debidamente convocada de los asociados hábiles al momento de la convocatoria o de delegados elegidos directamente por estos.

Junta Directiva

Es el órgano de administración permanente del Fondo de Empleados, sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Está integrada por **cinco (5) asociados** hábiles principales y cinco (5) asociados hábiles **suplentes numéricos**, elegidos por la Asamblea General, para **periodos de dos (2) años**, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente.

Gerente

El Gerente es el representante legal de FEUSAB, ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. y superior de todos los funcionarios de FEUSAB. Es nombrado por la Junta Directiva; ésta podrá removerlo de conformidad con las normas legales. Ejercerá las funciones bajo la dirección inmediata de la Junta Directiva y responderá ante ésta del funcionamiento del Fondo de Empleados. Para los efectos legales y estatutarios.

Comités

El FEUSAB cuenta con los siguientes comités:

Comité de Crédito

Comité de Educación

Comité de Recreación

Comité de Fondo de liquidez

Servicios

Línea de crédito:

Crédito Libre Inversión

Cupo : Hasta dos (2) veces el valor de los aportes.

Plazo máximo : Hasta treinta y seis (36) meses.

Intereses : 24% anual.

Gastos de Administración : 2% del monto del préstamo.

Garantía Codeudor(es)

Crédito para Compra de Vivienda

Cupo : Hasta cinco (5) veces los aportes.

Plazo máximo : Hasta Ochenta y cuatro (84) meses.

Intereses : 12% Anual

Gastos de Administración : DE 1 A 15 S.M.L.V EL 2%,

: DE 16 A 30 S.M.L.V. EL 1,5%

: SI ES SUPERIOR A 31 S.M.L.V. EL 1% DEL MONTO

Garantía : Codeudores y/o Garantía Real Se deben abonar Primas y/o Cesantías, con autorización escrita

Crédito Para Vehículo

Cupo : Hasta cuatro (4) veces los aportes.

Plazo máximo : Hasta treinta y seis (36) meses

Intereses : 18% anual.

Gastos de Administración : 2% del monto del préstamo.

Garantía : Pignoración, seguro según modelo y codeudor(es).

Crédito Corto Plazo

Cupo : Hasta dos (2) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Plazo máximo : Hasta seis (6) meses.

Intereses : 24% anual.

Gastos de Administración : 2% del monto del préstamo.

Garantía Sus aportes.

Crédito Calamidad Doméstica

Cupo : Hasta cinco (5) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes, por fuera del cupo de endeudamiento.

Plazo máximo : Hasta treinta y seis (36) meses.

Intereses : 12% anual.

Gastos de Administración : 1% del monto del préstamo.

Garantía : Sus aportes.

Crédito Educación

Cupo : Hasta cuatro (4) veces los aportes.

Plazo máximo Período académico.

Plazo máximo : Hasta doce (12) meses o período académico.

Intereses : 12% anual.

Gastos de Administración : 1% del monto del préstamo.

Garantía : Mínimo un (1) codeudor

Crédito Salud

Cupo : Hasta cuatro (4) veces los aportes.

Plazo máximo : Hasta treinta y seis (36) meses

Intereses : 12% anual.

Gastos de Administración : 1% del monto del préstamo.

Garantía : Codeudor (es).

Crédito Turismo

Cupo : Hasta tres (4) veces los aportes.

Plazo máximo : Hasta Dieciocho (18) meses.

Intereses : 24% anual.

Gastos de Administración : 2% del monto del préstamo.

Garantía : Codeudor (es)

Crédito de Temporada: Son créditos de beneficio común que se otorgan en fechas especiales (Ejemplo: día de la Madre, Día del padre, Temporada escolar, temporada decembrina, eventos, espectáculos o actos culturales).

Crédito Computadores

Cupo : Hasta cuatro (4) veces los aportes.

Plazo máximo : Hasta 12 meses

Intereses : 12% anual

Gastos de Administración : 2% del monto del préstamo.

Garantía : Mínimo un (1) codeudor.

Suministros:

La 14

Electrodomésticos en todas las Marcas y Muebles para el hogar

- Tiquetes Aéreos
- Servicios odontológicos
- Equipos y Líneas de Celulares
- Centros de Belleza
- Seguro Obligatorio
- Varios (calzado, ropa. Lencería, etc.)

Convenios:

CORBETTA S.A, ALMACENES EXITO, SERVITECA MOBIL CAÑASGORDAS, MANUFACTURAS GLOMER, CASA EDITORIAL EL TIEMPO, UNIVERSO SPORT.

6.1.3. Fondo de Empleados y trabajadores de la Universidad del Valle – FETRABUV

FETRABUV es una empresa de derecho privado, sin animo de lucro, de número de asociados y patrimonio variable e ilimitado, regido por los estatutos, la legislación Colombiana y los principios de la Economía solidaria. Se denomina FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE y para efectos legales se denomina “FETRABUV”.

Tienen carácter de asociados los trabajadores, empleados, docentes, pensionados y contratistas de la Universidad del Valle, que hayan presentado solicitud de admisión y que hayan sido aceptados por la Junta Directiva con posterioridad al Acta de constitución.

Misión

FETRABUV es una entidad de la Economía Solidaria de participación Democrática que gestiona intermediación Económica y Servicios Financieros orientados a la promoción del ahorro y al otorgamiento del crédito para financiar inversión, satisfacer necesidades de salud, educación, vivienda y recreación que mejoren integralmente la calidad de vida de los asociados y su familia, generando impacto positivo en la comunidad que lo rodea, liderado por un excelente recurso humano que se apoya en recursos materiales, tecnológicos y logísticos de alta calidad.

Visión

FETRABUV es una entidad de la Economía Solidaria que se fortalece permanentemente en busca de posicionarse como líder de los Fondos de Empleados procurando imagen, crecimiento, permanencia y rentabilidad, con base en innovación, eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que ofrece a sus asociados para cumplir satisfactoriamente con la misión.

Órganos de Administración

La dirección está a cargo de la Asamblea General de Delegados y la administración está a cargo de la Junta Directiva y el Gerente.

Asamblea General de Delegados

La Asamblea General por Delegados es el órgano máximo de dirección de FETRABUV; sus decisiones son obligatorias para la administración, los órganos de control y todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias; y la conforma la reunión de los Delegados debidamente elegidos y convocados.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano de Administración permanente de FETRABUV, sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. Está integrada por cinco **(5) miembros** principales y cinco (5) miembros suplentes

numéricos, elegidos por la Asamblea General de Delegados para **periodos de dos (2) años** y pueden ser reelegidos.

Gerente

El gerente es el representante legal de FETRABUV, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva. Es nombrado por la Junta Directiva de acuerdo al mismo periodo. Esta podrá removerlo de conformidad con las normas legales. Ejerce sus funciones bajo la dirección inmediata de la Junta Directiva y responde ante ésta del funcionamiento de FETRABUV.

El Gerente en este momento es el señor Francisco Javier Perdomo Angarita.

Comités

Comité de Crédito

Su objetivo principal es contribuir al mejoramiento económico de los asociados, mediante el estudio y aprobación de las solicitudes con base en las líneas de crédito, en el turno correspondiente de presentación y la disponibilidad de recursos. Entre sus funciones está la de fijar la cuantía, el plazo y las garantías exigidas de acuerdo con el reglamento de crédito, y además, velar por que se cumplan a cabalidad.

Comité de Apelaciones

Este comité intercede por el asociado para la solución de situaciones de exclusión o suspensión fuerte, cuya apelación ante la Junta Directiva no haya tenido éxito.

Comité de Educación

Tiene la gran responsabilidad de promover la formación integral entre los asociados, dirigiendo la educación hacia la Economía Solidaria (principios, valores, administración y liderazgo). Este comité cuenta con presupuesto independiente, el cual es generado por los excedentes económicos anuales y sus tareas son aprobadas y supervisadas por la Junta Directiva.

Comité de Solidaridad

Este Comité propende, fomentar la solidaridad entre los asociados a FETRABUV y ayudar en parte a cubrir las necesidades apremiantes que afectan la economía familiar de los asociados en la medida que los recursos del Comité de Solidaridad lo permitan.

Comité de Recreación

El principal objetivo es fomentar, organizar, planear y dirigir la recreación con el fin de lograr una mayor integración de los asociados y su familia, además sirve para estimular la participación y desarrollo de las actividades lúdicas y deportivas orientadas como una necesidad social y humana del hombre en su tiempo libre. Este comité cuenta con presupuesto independiente, el cual es generado por los excedentes económicos anuales y sus tareas son aprobadas y supervisadas por la Junta Directiva.

Comité de Vivienda

Comité de Planeación, Desarrollo y Finanzas

Comité de Riesgo y Liquidez

Servicios

Líneas de Crédito

Las líneas de crédito que otorga FETRABUV, son las siguientes:

Consumo: corto, mediano y largo plazo

Comercial

Vivienda

Sobre aportes

Sobre C.D.A.T

Emergencia

Prima

Otros créditos

Auxilio educativo hijos de asociados

Auxilio educativo asociado

Créditos con respaldo a CDAT

Línea de Ahorro

Depósitos a termino fijo CDAT

Ahorro a la vista

Otros servicios

Servivir (Servicio Funerario)

6.1.4.Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle – FONVALLE

En **1977**, un grupo de docentes de la Universidad del Valle lograron consolidar la idea de tener un fondo propio de ahorro para suplir necesidades que la Universidad no alcanzaba a prestar o lo hacía de manera insuficiente, como era el tener acceso a servicios colaterales, pero connaturales a la docencia como el cubrimiento de la salud para docentes y familiares de éstos, préstamos para vivienda y capacitación docente, este es el origen del colectivo de asociados de FONVALLE.

El Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle - FONVALLE, es una organización de economía solidaria, sin ánimo de lucro, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitados, regida por su Estatuto y el derecho colombiano.

Se constituyó legalmente el 28 de febrero 1978, por iniciativa de un grupo de docentes y directivos de la Universidad del Valle.

Misión

Contribuir al desarrollo de la sociedad, sus asociados y empleados, fortaleciendo los lazos de solidaridad y ayuda mutua, con miras a elevar la calidad de vida de las personas que integran el Fondo y la de sus familias.

Objeto Social

Propender por el progreso económico y el bienestar personal, familiar y profesional de sus asociados y fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua.

Valores y principios

Valores Humanistas

Autoayuda y responsabilidad por si mismo

Democracia

Igualdad

Equidad

Solidaridad

Valores Éticos

La Honestidad

La Transparencia

La Responsabilidad Social

El Cuidado de los demás

Solidaridad

Principios

Adhesión voluntaria y abierta

Gestión Democrática

Participación Económica de los socios

Autonomía e independencia

Educación, formación, información

Cooperación entre cooperativas

Interés por la comunidad

Órganos de Administración

La administración de FONVALLE es ejercida por la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente.

Asamblea General

Es el órgano máximo de administración de FONVALLE, y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que éstas se hayan adoptado de conformidad con las

normas legales, estatutarias y reglamentarias. Esta constituida por la reunión de los asociados hábiles o de los delegados hábiles elegidos por éstos.

Junta Directiva

Es el órgano de dirección permanente de FONVALLE y de administración superior de los negocios. Está integrada por asociados hábiles en número de **cinco (5) miembros principales y tres (3) miembros suplentes de número**, elegidos por la Asamblea. **Con el fin de garantizar la continuidad y rotación parcial de los miembros de la Junta, en una Asamblea se eligen tres (3) miembros principales para un período de dos (2) años y en la siguiente Asamblea se eligen dos (2) miembros principales para igual período y así sucesivamente. Los miembros suplentes se eligen sólo por períodos de un año.**

Gerente

El gerente es el representante legal de FONVALLE, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea y de la Junta Directiva y superior de todos los empleados. Su nombramiento, vinculación o remoción se rige por la legislación vigente y el reglamento interno de trabajo. El gerente entra a ejercer el cargo una vez acepte su nombramiento y suscriba la póliza de manejo y confianza fijada por la Junta Directiva, en correspondencia con las disposiciones legales vigentes.

Comités

El Fonvalle cuenta con los siguientes comités:

- Comité de crédito y evaluador de cartera
- Comité Financiero
- Comité de Educación
- Comité de Servicios
- Comité de Análisis de Riesgo de liquidez
- Comité de Apelaciones

Servicios

Créditos de Vivienda

- Compra
- Construcción en lote del asociado
- Cancelación de gravamen hipotecario

Ahorro voluntario

- Ahorro Periódico con Destinación Específica (APDE)
- Ahorro Para el Retiro (APR)

Seguridad para el asociado

- Seguros de vida - Protección de ahorro
- Seguro de vida – Protección de deuda
- Seguro de accidentes personales
- Servicio funerario

Convenios

Por convenio con entidades externas se ofrecen a los asociados los siguientes servicios:

- Programas de medicina prepagada.
- Atención médica prehospitalaria.
- Control de emisión de gases.
- Renovación de licencias de conducción.
- Pago de impuestos de vehículos.
- Asistencia integral a vehículos.
- Pólizas colectivas de seguros de automóviles.
- Expedición de seguros obligatorios.
- Suscripción de seguros de vida y protección al hogar.
- Suscripción a diarios y revistas.

6.1.5. Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes FONDO UNIANDES

Es una entidad conformada por profesores y empleados de la Universidad de los Andes con contrato a término indefinido o a término fijo de un año o más, empleados del mismo Fondo y pensionados de UniAndes.

Objetivo

Estrechar entre los afiliados los vínculos de compañerismo y solidaridad, fomentar el ahorro, el suministro de crédito y propender al establecimiento de servicios de carácter económico, social, cultural y recreativo de beneficio común para los afiliados y sus familiares dentro de los recursos de la institución.

Órganos de Administración

La dirección, administración y control del Fondo está a cargo de la Asamblea, la Junta Directiva y el Gerente.

La Asamblea

Es el máximo organismo de dirección del Fondo y sus decisiones son obligatorias para todos sus socios, cuando se adoptan de acuerdo a la ley y los estatutos.

La Junta Directiva

Es el organismo de dirección administrativa y es nombrada en la Asamblea General. Su función principal consiste en el establecimiento de las directrices y reglamentaciones necesarias para el correcto funcionamiento del Fondo.

El Gerente

Es nombrado por la Junta Directiva, es el representante legal del Fondo y principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea y de la Junta Directiva. El Gerente en este momento es el señor Javier Orlando Orjuela Villamil.

Comités

El Fondo UNIANDES cuenta con los siguientes comités:

- Comité Financiero
- Comité de Bienestar
- Comité de Comunicaciones
- Comité de Tecnología

Servicios

El Fondo UNIANDES ofrece diferentes áreas de servicios dirigidos a los asociados tales como:

Créditos

VIVIENDA

MONTO: Hasta el 80% del valor de la vivienda si esta es de interés social o hasta el 70% del valor del inmueble si no es vivienda de interés social, sin que excedan los topes establecidos en el presente reglamento de crédito.

PLAZO: Desde 60 hasta 120 meses

TASA DE INTERES: UVR (Unidad de Valor Real) + Los puntos fijos máximos permitidos por la ley menos dos puntos. La denominación del crédito será en uvr's

GARANTIAS: Se deberá constituir Hipoteca en primer grado sobre el bien a financiar(Ley 546, capítulo V, numeral 4). Obligatoriamente el deudor deberá constituir un seguro de vida, destinado a cubrir el valor del crédito en caso de fallecimiento. Así mismo, el bien inmueble deberá estar asegurado contra incendio y terremoto, para lo cual el afiliado deberá constituir una Póliza (ley 546, capítulo V numeral 10). El beneficiario de estos seguros será el Fondo Uniandes.

LARGO PLAZO

DESTINO: Libre inversión

MONTO: Hasta 10 veces los aportes.

PLAZO: Hasta 59 meses

TASA DE INTERES: Fija durante toda la vigencia del crédito según cuadro adjunto

GARANTIAS: Se deberá constituir hipoteca en primer grado sobre un bien inmueble o pignoración de vehículo, de propiedad del solicitante. Obligatoriamente el deudor deberá constituir un seguro de vida, destinado a cubrir el valor del crédito en caso de fallecimiento. Así mismo, el bien inmueble deberá estar asegurado contra incendio y terremoto, para lo cual el afiliado deberá constituir una Póliza. En caso de que la garantía sea pignoración de vehículo, éste deberá asegurarse contra todo riesgo en la póliza colectiva del Fondo. Estos seguros tendrán como beneficiario al Fondo Uniandes

EDUCACIÓN

MONTO: El Asociado podrá solicitar Crédito hasta por 4 veces los aportes sin que este exceda el tope establecido

PLAZO: El tiempo máximo para cancelar dicho Crédito es 12 meses.

TASA DE INTERES: Fija durante toda la vigencia del crédito según cuadro adjunto

Además existen préstamos de Calamidad, Vehículos, Vacaciones, Libre Inversión, Proveedores, Automático, Presta ya.

Auxilios

Auxilio Educación

Auxilio Medicina Prepagada

Auxilio Gastos Funerarios

Auxilio Póstumo

Auxilio de Recreación y Deportes

Auxilio de Capacitación

Auxilio para Gastos Médicos

* Seguros en general

•Convenios

6.1.6. Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana – FEJ

El "Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana, FEJ" (con Personería jurídica según resolución 2121, de septiembre 28 de 1983, de DANCOOP), es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, que reúne a los empleados de la Pontificia Universidad Javeriana, de las entidades vinculadas a la Pontificia Universidad Javeriana (Javegraf, Javeturismo, Emisora Javeriana y Comunidad de la Pontificia Universidad Javeriana) y del Fondo de empleados y a los pensionados de las entidades mencionadas.

Misión

El Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana:

- Fomenta la solidaridad, la democracia, el compañerismo, la ayuda mutua y el ahorro, teniendo en cuenta principios Ignacianos y Javerianos.
- Presta servicios de ahorro y crédito competitivos, definiendo estrategias de mercadeo y convenios con empresas especialmente del sector solidario, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociados, en aspectos como educación, vivienda, recreación y consumo en general.
- Propende por:
 - El cubrimiento total de los colaboradores de la Universidad Javeriana y de las Entidades vinculadas.
 - La protección y el buen manejo de sus recursos, manteniendo por lo menos el poder adquisitivo de aportes y ahorros de sus asociados.
 - La satisfacción de sus asociados, a través de la atención amable, oportuna y eficaz, con base en personal humano calificado e infraestructura adecuada.

Visión

El Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana:

- Será una entidad líder reconocida en el sector, basada en los valores de justicia, honestidad, equidad y solidaridad, propios del cooperativismo y de los principios de Javerianidad.
- Establecerá servicios y programas permanentes, eficientes, efectivos y eficaces orientados al mejoramiento de las condiciones socio - económicas de sus asociados y su grupo familiar.
- Crearé y mantendrá en sus asociados un ambiente de confianza y seguridad por medio del riguroso y delicado manejo de sus aportes y ahorros, bajo la orientación y dirección de personas escogidas democráticamente por y entre sus propios asociados.

Órganos de Administración

Asamblea General

Integrada por todos los asociados o delegados de los asociados, se reúne al menos una vez al año, para aprobar los Estados Financieros, elegir Junta Directiva y Comité de Control Social para un período de dos años, elegir Revisor Fiscal y fijar directrices generales del Fondo de Empleados.

Junta Directiva

Integrada por **siete (7) miembros principales y siete (7) miembros suplentes numéricos.**

Gerente

Es el Representante Legal, ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva y superior de los empleados del Fondo de Empleados.

Servicios

Créditos

Crédito Ordinario

Crédito de Bienestar Social

Crédito Educativo

Crédito de Vivienda.

Crédito Extraordinario.

Créditos Especiales aprobados por la Junta Directiva, como Crédito FERIA Escolar, Crédito Aguinaldo Navideño ó Crédito de Recreación, etc.

Convenios

El Fondo de Empleados celebra convenios con entidades que ofrezcan atractivos descuentos y beneficios para sus Asociados.

Entre Otros:

COOPSERFUN: En caso de muerte del afiliado o de familiares inscritos, se obtiene el cubrimiento de los gastos funerarios, de acuerdo al plan escogido por el Asociado. El Fondo subsidia anualmente el equivalente a un salario mínimo diario legal vigente para el pago de la afiliación. Además, la afiliación incluye un seguro de vida, en caso de muerte del afiliado.

SEGUROS BOLIVAR: Seguro de vida, de acuerdo con las necesidades y posibilidades del Asociado.

ASCOOP: Programas de formación en cooperativismo presenciales y a distancia.

ANALFE: Asesoría y capacitación en cooperativismo.

CONVENIOS INSTITUCIONALES: Con CAFAM, COLSUBSIDIO y Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional, para el disfrute de centros vacacionales y recreativos. Para este efecto el FEJ ofrece una línea de crédito especial (Crédito de Recreación).

Beneficios especiales

Auxilio por retiro

Condonación por muerte

Fonvivienda

Es un programa especial de ahorro con destinación específica para Vivienda o Retiro, al cual pueden aportar los Asociados al Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana, FEJ, un porcentaje de su sueldo básico y **por el cual el empleador correspondiente le aportará un porcentaje acorde con el convenio realizado con la Pontificia Universidad Javeriana y con el Reglamento vigente para este fondo.**

Condiciones para la admisión:

Ser afiliado al Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana.

Presentar solicitud de ingreso en Formato de Ingreso a FONVIVIENDA

Recibir aprobación de la solicitud.

Aportar máximo el 7% de su salario, teniendo en cuenta que entre el aporte al FEJ y a FONVIVIENDA, no se puede superar el 10% del salario básico del Asociado.

Los Asociados del Fondo de Empleados que aportan al Fondo de Capitalización para Vivienda o Retiro, FONVIVIENDA, podrán acceder a líneas de crédito especiales, adicionales e independientes de las líneas de crédito existentes en el Fondo de Empleados de la Pontificia Universidad Javeriana, cuyo destino específico será:

- Adquisición de vivienda nueva o usada ó compra de lote ó abono a
- Mejoras o reparaciones locativas en vivienda propia.
- Pago de deudas vencidas, de vivienda propia, a corporaciones u otras entidades.

6.2. CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS FONDOS ESTUDIADOS

A continuación se presentan cuadros de los Fondos analizados con información específica que permite realizar una visualización general de cada uno de ellos, con el fin de poder comparar el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander FAVUIS con éstos.

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 1	
FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - FAVUIS	
CALIDAD DE ASOCIADO	Pueden ser asociados al FAVUIS los empleados, (docentes y administrativos), de la Universidad Industrial de Santander, los de la Caja de Previsión Social de la UIS CAPRUIS) y los del propio FAVUIS, siempre y cuando su vinculación laboral no sea inferior a medio (1/2) tiempo. Pueden continuar como asociados del FAVUIS los empleados de las entidades mencionadas anteriormente, que terminen su vinculación laboral para acogerse al derecho legal de la pensión de jubilación, invalidez o vejez.
PATRIMONIO	El patrimonio del FAVUIS lo conforman: Los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, las donaciones y auxilios que se reciban y se destinen al incremento patrimonial, los excedentes de cada ejercicio anual que no tengan destinación específica.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	Todo asociado al FAVUIS está obligado a hacer un ahorro mensual permanente, entre el 4% y el 7% de su sueldo o mesada pensional. Sobre el monto del ahorro permanente que supere el 4%, el FAVUIS reconocerá un interés que será establecido por la Junta Directiva. Estos intereses podrán capitalizarse o se cargarán a la cuenta de ahorro del asociado. Quien esté utilizando el crédito de vivienda está obligado durante el período de amortización del crédito a hacer el máximo ahorro permanente (7%). En este caso y teniendo en cuenta que el ahorro permanente se aplica en su totalidad al préstamo no se reconocerán intereses. De esta partida el 10% se considera aportes y el 90% ahorros. Se define como AHORRO CONSOLIDADO PERMANENTE de cada asociado la suma de los ahorros personales, a los cuales está obligado, más la correspondiente subvención patronal efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS ó CAPRUIS.
COMITES	Comité de Vivienda, Comité de Educación, Comité de Recreación, Comité de Finanzas, Comité de Seguros y Comité del Riesgo de Liquidez.
SERVICIOS	PROGRAMAS DE CREDITO: Préstamo de vivienda, Vivienda de interés social, Cupo de consumo, Cupo rotativo, Préstamo de efectivo, Préstamo calamidad doméstica, Préstamo PAP (Plan de ahorro programado), Préstamo educativo, . Actualmente se encuentra en estudio el crédito para apoyar proyectos productivos de los asociados. Tarjeta de crédito, en convenio con CONAVI. PROGRAMAS DE AHORRO VOLUNTARIO: Cuentas de ahorro con tarjeta débito asociada, en convenio con MEGABANCO, Ahorro programado (PAP), Títulos de depósito a término CDATS, Rentahorro (ahorro a mediano plazo, mínimo 5 años). OTROS SERVICIOS: Seguros, Convenios, Educación cooperativa, bonos: educativo, cultural, navideño, aguinaldo (para hijos de asociados), subvención programas recreativos y cursos de capacitación, celebración día de la mujer, de los niños, del ahorro, aguinaldo y semana del asociado.

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 2	
FONDO DE EMPLEADOS UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI - FOEMUSACA	
CALIDAD DE ASOCIADO	Estar vinculado laboralmente con la Universidad Santiago de Cali. También pueden pertenecer al Fondo de Empleados los funcionarios del mismo que tengan contrato de trabajo y los pensionados que hubiesen tenido la calidad de asociados, y de otras empresas que tengan vínculo contractual en la universidad Santiago de Cali.
PATRIMONIO	El patrimonio del Fondo está conformado por: Los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, las donaciones y auxilios que reciba con destino a su incremento patrimonial, los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	Los asociados al fondo se comprometen a hacer aportes sociales individuales periódicos y a ahorrar en forma permanente en el fondo de empleados. El aporte mensual es del 6% del Salario Mínimo Legal Vigente SMLV mensual en cifra entera por efecto o defecto. Del total de la cuota permanente aquí establecida, el 80% se llevará a aportes sociales individuales y el 20% a una cuenta de ahorros permanentes.
COMITES	Comité de Crédito y Comité de Vigilancia.
SERVICIOS	PRESTAMOS: Avance (2-3) meses: Independiente de su aporte y ahorro, el monto máximo es \$570.000. Ordinario (4-12) meses: Lo que tenga ahorrado y aportado tres veces. Extraordinario (10 meses) Calamidad Domestica (8) meses. Servicios (reparación- servicios públicos-matriculas) Servicios Adicionales Convenios

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 3	
FONDO DE EMPLEADOS UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA - FEUSAB	
CALIDAD DE ASOCIADO	Tienen carácter de asociado las personas que hayan suscrito el acta de constitución o que posteriormente sean admitidos como tales, permanezcan asociados y cumplan con lo estipulado en los estatutos y reglamentos del Fondo. Deben tener vinculación contractual a cualquier título con la Universidad de San Buenaventura Seccional Cali, ó ser empleado del Fondo de Empleados o bien estar pensionado por alguna de estas dos (2) entidades, con el previo visto bueno de la Junta Directiva.
PATRIMONIO	El patrimonio social del Fondo de Empleados está conformado por: Los aportes sociales individuales, Las reservas y fondos permanentes, Las donaciones y auxilios que reciba con destino a su incremento patrimonial, Los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica. El aporte social del Fondo de Empleados es variable e ilimitado, pero para todos los efectos legales y estatutarios el capital social mínimo e irreductible es de cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes, el cual se encuentra íntegramente pagado y no será disminuido durante la vida de la entidad.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	Los asociados del Fondo deben efectuar aportes sociales en dinero y depositar ahorros en forma permanente en ésta entidad; la suma periódica de aportes sociales y ahorro permanente se fija entre el dos por ciento (2%) y el diez por ciento (10%) del salario básico mensual. Esta suma es repartida en tal forma que el ochenta por ciento (80%) se destina como ahorro permanente y el veinte por ciento (20%) como aporte social. Para los asociados con salario integral el aporte se toma sobre el setenta por ciento (70%) del salario básico mensual y se distribuye de acuerdo a lo anterior.
COMITES	El FEUSAB cuenta con los siguientes comités: Comité de Crédito, Comité de Educación, Comité de Recreación, Comité de Fondo de liquidez.
SERVICIOS	LÍNEAS DE CRÉDITO: Libre Inversión, para Compra de Vivienda, para Vehículo, Crédito de Corto Plazo, Crédito Calamidad Doméstica, Crédito Educación, Crédito Salud, Crédito Turismo, Crédito de Temporada, Crédito Computadores., SUMINISTROS: La 14, Electrodomésticos en todas las Marcas y Muebles para el hogar, Tiquetes Aéreos, Servicios odontológicos, Equipos y Líneas de Celulares, Centros de Belleza, Seguro Obligatorio, Varios (calzado, ropa. Lencería, etc.) CONVENIOS: CORBETTA S.A, ALMACENES EXITO, SERVITECA MOBIL CAÑASGORDAS, MANUFACTURAS GLOMER, CASA EDITORIAL EL TIEMPO, UNIVERSO SPORT.

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 4	
FONDO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - FETRABUV	
CALIDAD DE ASOCIADO	Tienen carácter de asociados de FETRABUV las siguientes personas: 1) Los trabajadores de la Universidad del Valle que suscribieron el Acta de Constitución de FETRABUV y aún siguen activos. 2) Los trabajadores, empleados, docentes, pensionados y contratistas de la Universidad del Valle, que hayan presentado solicitud de admisión y que hayan sido aceptados por la Junta Directiva con posterioridad al Acta de constitución. 3) Los sustitutos de los pensionados de la Universidad del Valle que hubiesen tenido la calificación de asociados, de acuerdo a la reglamentación que expida la Junta Directiva.
PATRIMONIO	El patrimonio de FETRABUV está conformado por: Los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes con destinación específica, las donaciones y auxilios que se reciban con destino a su incremento patrimonial, los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica, por los Fondos, reservas o valorizaciones que resulten de aplicar normas contables generales aceptadas por la Ley.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	El aporte de cada asociado es del cinco (5%) del salario básico mensual devengado ó de una mesada. Este aporte se hace mensualmente y es de carácter obligatorio. De la cuota periódica obligatoria se destina un treinta por ciento (30%) para aportes sociales y un setenta por ciento (70%) para ahorros permanentes. FETRABUV paga un interés a los ahorros permanentes, de acuerdo con el resultado económico que le permita efectuar dichos pagos, a juicio de la Junta Directiva, quien hace las proyecciones y evaluaciones para este caso. Todo asociado puede hacer aportes extraordinarios sin exceder el equivalente a cinco (5) salarios mínimos mensual legal vigente, estos podrán ser usados como base de crédito de acuerdo a reglamentación que haga la Junta Directiva.
COMITES	Comité de Crédito, Comité de Apelaciones, Comité de Educación, Comité de Solidaridad, Comité de Recreación, Comité de Vivienda, Comité de Planeación, Desarrollo y Finanzas, Comité de Riesgo y Liquidez.
SERVICIOS	LÍNEAS DE CRÉDITO: Consumo: corto, mediano y largo plazo; Comercial; Vivienda; Sobre aportes; Sobre C.D.T.S. Emergencia; Prima. OTROS CRÉDITOS: Auxilio educativo hijos de asociados, Auxilio educativo asociado, Créditos con respaldo a CDAT. LÍNEA DE AHORRO: Depósitos a termino fijo CDAT, Ahorro a la vista. OTROS SERVICIOS: Servivir (Servicio Funerario)

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 5	
FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - FONVALLE	
CALIDAD DE ASOCIADO	Pueden ingresar como Asociados de FONVALLE todas las personas naturales que certifiquen una de las siguientes calidades: Estar vinculado laboralmente a la Universidad del Valle como personal docente por nombramiento en las Sedes de Cali; Estar vinculado laboralmente a la Universidad del Valle por contrato como personal docente y desarrollar su trabajo en las sedes de Cali; Ser profesional con título académico expedido por una institución de Educación Superior y desempeñar en las sedes de Cali, de la Universidad del Valle, un cargo por Nombramiento, aunque no sea como docente, que requiera dicho título; ser profesional y desarrollar actividades docentes, investigativas o académico-administrativas en las sedes de Cali de la Universidad del Valle, aunque tenga vinculación laboral con otra entidad; Ser beneficiario por sustitución, de la pensión de un jubilado que haya tenido la calidad de asociado al momento de su fallecimiento, siempre y cuando el beneficiario cumpla con los demás requisitos para ser asociado
PATRIMONIO	El patrimonio de FONVALLE está conformado por: Los aportes sociales individuales, Las reservas y fondos permanentes, las donaciones y auxilios que se reciban con destino a su incremento patrimonial, los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica.
APORTES Y AHORROS PERMANENTES	Los asociados de FONVALLE deben hacer Aportes Sociales individuales mensuales y ahorrar en forma permanente, en un monto tal que su Cuota mensual obligatoria, no sea inferior al diez por ciento (10%) del valor del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, redondeado en centenas, ni sea mayor al diez por ciento (10%) de su propio salario. De la cuota mensual obligatoria se destinará a los Aportes Sociales individuales el diez por ciento (10%) y el noventa (90%) restante a cuentas de Ahorro Permanente.
COMITES	Comité de crédito y evaluador de cartera, Comité Financiero, Comité de Educación, Comité de Servicios, Comité de Análisis de Riesgo de liquidez, Comité de Apelaciones
SERVICIOS	CRÉDITOS DE VIVIENDA: Compra, Construcción en lote del asociado, Cancelación de gravamen hipotecario. AHORRO VOLUNTARIO: Ahorro Periódico con Destinación Específica (APDE) , Ahorro Para el Retiro (APR). SEGURIDAD PARA EL ASOCIADO: Seguros de vida - Protección de ahorro, Seguro de vida – Protección de deuda, Seguro de accidentes personales, Servicio funerario. CONVENIOS: Programas de medicina prepagada, Atención médica prehospitalaria, Control de emisión de gases, Renovación de licencias de conducción, Pago de impuestos de vehículos, Asistencia integral a vehículos, Pólizas colectivas de seguros de automóviles, Expedición de seguros obligatorios, Suscripción de seguros de vida y protección al hogar, Suscripción a diarios y revistas.

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 6	
FONDO DE PROFESORES Y EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, FONDO UNIANDES	
CALIDAD DE ASOCIADO	Tener relación laboral generada en el contrato individual de trabajo vigente entre "Uniandes" y el correspondiente profesor, trabajador o empleado, según los requisitos que contemplen los reglamentos de admisión establecidos por la Junta Directiva. El vínculo común de asociación existe también con respecto de los trabajadores dependientes del mismo Fondo Uniandes, y de los pensionados de Uniandes.
PATRIMONIO	El patrimonio de Fondo Uniandes está conformado por: Los aportes sociales individuales, las reservas y Fondos permanentes, las donaciones y auxilios que reciba con destino a su incremento patrimonial, Los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica. El monto mínimo de aportes sociales pagados del Fondo Uniandes es de Cincuenta millones de pesos (\$50'000.000,00), el cual no será reducible durante su existencia, y se encuentra debidamente pagado por los asociados.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	Los asociados de Fondo UNIANDES deben comprometerse a hacer aportes sociales individuales periódicos y a ahorrar en forma permanente, en los montos que establezca la Asamblea General. De la suma periódica obligatoria que debe entregar cada asociado se destina como mínimo una décima parte para aportes sociales. El monto total de la cuota periódica obligatoria no debe exceder al diez por ciento (10%) del ingreso salarial del asociado.
COMITES	Comité Financiero, Comité de Bienestar, Comité de Comunicaciones, Comité de Tecnología.
SERVICIOS	CRÉDITOS: Vivienda, Largo Plazo, Real, Educación, Calamidad, Vehículos, Vacaciones, Libre Inversión, Proveedores, Automático, Presta ya. AUXILIOS: Auxilio Educación, Auxilio Medicina Prepagada, Auxilio Gastos Funerarios, Auxilio Póstumo, Auxilio de Recreación y Deportes, Auxilio de Capacitación, Auxilio para Gastos Médicos. SEGUROS EN GENERAL CONVENIOS

CUADROS COMPARATIVOS ENTRE LOS DIFERENTES FONDOS	
CUADRO No. 7	
FONDO DE EMPLEADOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA - FEJ	
CALIDAD DE ASOCIADO	Solamente podrán ser asociados del FEJ los empleados de la Pontificia Universidad Javeriana; los empleados de entidades vinculadas a la Universidad Javeriana; los empleados del Fondo de Empleados, y los pensionados de cualquiera de las entidades mencionadas.
PATRIMONIO	El patrimonio del FEJ, es variable e ilimitado y se constituye por: Los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, los auxilios y donaciones que se le otorguen con destino a su incremento patrimonial, los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica y el rubro de Revalorización del Patrimonio. El monto mínimo de aportes sociales pagados al FEJ es de Diez millones de Pesos (\$10.000.000), el cual no será reducible durante su existencia y se encuentra debidamente pagado por los asociados.
APORTES Y AHORROS PERMANENTE	Los aportes son ordinarios o extraordinarios. Entiéndase por los primeros, las sumas que deberán ser canceladas por los afiliados en forma obligatoria y equivalente a un tres por ciento (3%), mínimo sobre la asignación salarial básica mensual sin sobrepasar en momento alguno el diez por ciento (10%) de la misma. Del total de la cuota permanente aquí establecida, el noventa por ciento (90%) se llevará a una cuenta de ahorros permanentes, y el diez por ciento (10%) a la de aportes sociales individuales. Los aportes Extraordinarios son los que decreta la Asamblea General en la cuantía y forma aprobada por su mayoría calificada del setenta por ciento (70%).
COMITES	No figuran
SERVICIOS	<p>CRÉDITOS: Crédito Ordinario, Crédito de Bienestar Social, Crédito Educativo, Crédito de Vivienda, Crédito Extraordinario, Créditos Especiales aprobados por la Junta Directiva, como Crédito FERIA Escolar, Crédito Aguinaldo Navideño ó Crédito de Recreación.</p> <p>CONVENIOS: Celebra convenios con entidades que ofrezcan atractivos descuentos y beneficios para sus Asociados. Entre Otros: COOPSERFUN, SEGUROS BOLIVAR, ASCOOP, ANALFE, CONVENIOS INSTITUCIONALES: Con CAFAM, COLSUBSIDIO y Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional.</p> <p>BENEFICIOS ESPECIALES: Auxilio por retiro, Condonación por muerte.</p> <p>FONVIVIENDA: Programa especial de ahorro con destinación específica para Vivienda o Retiro.</p>

De acuerdo a la información de los cuadros anteriores se puede decir que en relación con la calidad del asociado el FAVUIS exige las mismas características que los demás Fondos para poder pertenecer a ellos, como lo es estar vinculado laboralmente a la universidad de la cual nació el Fondo, sea como administrativo, empleado o docente, los empleados del Fondo que tengan contrato de trabajo o los pensionados que hubiesen tenido la calidad de asociados. Todos los Fondos consultados abren sus puertas únicamente a la población mencionada anteriormente.

En el caso de la Universidad del Valle en donde existen dos, el Fondo de Empleados y trabajadores de la Universidad del Valle FETRABUV admite a todas las personas que tengan contrato con la universidad sean trabajadores, empleados, docentes, pensionados o contratistas; mientras que el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad del Valle admite solo docentes de dicha entidad.

Por su carácter de Fondos su patrimonio lo tienen constituido de la misma forma como lo son los aportes sociales individuales, las reservas y fondos permanentes, las donaciones y auxilios que se reciban y se destinen al incremento patrimonial, los excedentes de cada ejercicio anual que no tengan destinación específica.

Todo asociado a un Fondo está comprometido a realizar aportes sociales individuales y ahorrar en forma mensual permanentemente, sin embargo cada Fondo difiere en el porcentaje del sueldo que establece sin exceder en ningún caso del 10%. Cada Fondo también divide la cuantía que recibe, una parte para aportes sociales individuales y la otra para ahorros permanentes primando un mayor porcentaje para ahorros permanentes.

De los Fondos estudiados solo uno (Fondo de empleados de la Pontificia Universidad Javeriana FEJ) no tiene comités asociados al desarrollo del Fondo, los demás si cuentan con estos grupos de trabajo destacándose los comités de Educación, Finanzas, Riesgo de Liquidez y de Crédito. El Fondo de Profesores y Empleados de la Universidad de los Andes UNIANDES, cuenta con dos comités que van más hacia los nuevos cambios y avances del medio, estos son el Comité de Comunicaciones y el Comité de Tecnología.

Tanto el FAVUIS como cada uno de los demás Fondos existen con el único objetivo el de brindar los mejores servicios que puedan ayudar a mejorar y estimular la calidad de vida de sus asociados, por esto cuentan con un portafolio de servicios en unos casos más amplio que en otros, pero siempre enfocados a proporcionar soluciones a los problemas y necesidades básicas de sus asociados.

7. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LOS ACTORES

“El futuro no está determinado”, depende de los proyectos y las ideas del mañana que tengan quienes influyen en determinado ambiente o sistema. Pues bien, en gran medida el futuro no es una simple prolongación de tendencias y del pasado gracias a que “los actores del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad que podrán ejercitar a través de acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos a fin de realizar su proyecto”⁴⁴⁴.

El propósito fundamental del juego de actores (Godet, 1985), es definir los objetivos y estrategias que desean alcanzar los agentes del proceso a través de la construcción de un conjunto de matrices, permitiendo observar cómo influyen sobre las variables clave, como reaccionan frente a las decisiones de la empresa y cómo interactuarían entre ellos para afectar las probabilidades de éxito de una estrategia. Se trata de interesarnos por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables clave que surgieron del análisis estructural.

Es así, que conocer la intención, las necesidades y la forma de obrar de cada actor es de vital importancia para el proceso que se está llevando a cabo en la planeación prospectiva pues más adelante se puede conseguir el modelo de escenarios más adecuado respecto a las decisiones que se toman.

Para llevar a cabo el análisis de la estrategia de los actores se recurre a una herramienta desarrollada por el francés Michel Godet en los inicios de la década de los 90, el método MACTOR®, es decir, Matriz de Alianza y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, cuyo objeto es simplificar y organizar información sobre los actores, valorar las relaciones de fuerza existentes entre ellos, estudiar sus convergencias y divergencias respecto a unos objetivos asociados, permitiendo profundizar en la dinámica

⁴⁴⁴ GODET, Op. cit. p.107.

del sistema con el fin de descubrir las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables clave obtenidas, señalar motivaciones, proyectos actuales y potenciales, comprender alianzas, conflictos, temores; identificar los gérmenes de cambio y enunciar cuestiones clave para el futuro.

Según la herramienta de Godet, el juego de los actores se desarrolla en seis pasos:

1. Construcción del cuadro de estrategia de los actores, localizando los proyectos, temores y motivaciones de cada uno de los actores y sus medios de acción.
2. Identificación de retos estratégicos y objetivos asociados.
3. Localizar las convergencias y divergencias situando cada actor sobre cada objetivo.
4. Jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles.
5. Evaluar las relaciones de fuerza
6. Formular las recomendaciones estratégicas, formular las hipótesis sobre las tendencias, los eventos, las rupturas que caracterizan las relaciones de fuerza entre los actores, plantear las cuestiones claves para el futuro.

A continuación se realizará en cada punto de este capítulo una explicación más detallada de cada uno y su respectiva aplicación en el estudio.

7.1. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES

La construcción de la matriz del análisis de los actores, implica inicialmente la identificación de aquellos actores o agentes que controlan o influyen sobre las variables claves o dominantes generadas en el Análisis Estructural (Capítulo 4).

Para la determinación y definición de los actores se consultó a los expertos, quienes estuvieron de acuerdo en el resultado de seis (6) actores los cuales se presentan a continuación con su respectiva definición.

- ❖ **Dirección y administración general del FAVUIS:** Compuesta por la Asamblea General de Asociados, la Junta Directa, y la Gerencia.

- ❖ **Asociados del FAVUIS:** Los cuales pueden ser los empleados de la Universidad Industrial de Santander, los de la Caja de Previsión social de la UIS (CAPRUIS) y los del propio FAVUIS, siempre y cuando su vinculación laboral no sea inferior a (1/2) tiempo.

- ❖ **Entidades reguladoras del Sector:** Pertenecen a este grupo, todas aquellas entidades encargadas de regular, supervisar y controlar, las actividades y funcionamiento de los Fondos de empleados, a través de leyes, decretos, resoluciones y otras directrices. Se encuentran entre estas: la Superintendencia de Economía Solidaria, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL), la Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE).

- ❖ **Universidad Industrial de Santander:** La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

- ❖ **Entidades financieras:** Pertenecen a este grupo, todas aquellas entidades financieras con las cuales el Fondo tiene relaciones que contribuyen al mejoramiento y desarrollos de sus actividades. Entre ellas, Megabanco, Conavi, Banco Bogotá, Banco Santander, SUVALOR, entre otras.

- ❖ **Entidades con las que se tiene convenio:** Pertenecen a este grupo todas aquellos establecimientos con los cuales el FAVUIS mantiene convenios para ampliar la prestación de servicios a sus asociados. Algunos de ellos son: Garcillantas, Coéxito, Baterías Faico Ltda., Servicamperos, Los Frenos, Almacenes El Vivero, Cootracolta, Seguros Delima Marsh, Almacenes ÉXITO.

A partir de los actores seleccionados, se procede a realizar la identidad de cada uno, sus finalidades, objetivos, metas, motivaciones, problemas y comportamiento estratégico, recopilando la mayor información posible para proceder al llenado de la matriz.

Para llevar a acabo esta etapa, se realizaron entrevistas a representantes de algunos de los actores involucrados. Las entrevistas se efectuaron de forma personal e informal con preguntas abiertas que daban al entrevistador la opción de generar una conversación amistosa, buscando obtener siempre buenas respuestas que contribuyan al logro del objetivo del proyecto. La metodología que se llevó en las diferentes entrevistas se encuentra en los Anexos (E, F Y G). Sin embargo para uno de los actores (Entidades Reguladoras del Fondo), no fue posible realizar las entrevistas, entonces se recurrió a buscar información sobre ellos en diferentes documentos, diferentes referencias y también se tomó información de los resultados obtenidos de las 3 sesiones realizadas para la elaboración del Plan de Desarrollo del FAVUIS.

A continuación se presenta el grupo de personas, representantes de los diferentes actores, que participaron en cada una de las actividades realizadas y que brindaron su colaboración dando a conocer desde su óptica los puntos de vista del actor que representan, siendo su información de vital importancia para el estudio

Tabla 20. Grupo de personas representantes de los actores.

ACTOR	REPRESENTANTES	CARGO QUE DESEMPEÑA
<i>Dirección y Administración de FAVUIS</i>	Piedad Rincón Stella Ángela Johana Camargo	Presidenta Junta Directiva Gerente del FAVUIS
<i>Asociados del FAVUIS</i>	Emerita Oliveros Álvaro Ramírez Luz Helena Vargas de Tolosa Carlos Eduardo Torres	Asociada del FAVUIS Asociado del FAVUIS Secretaria de Gerencia del FAVUIS Asociado del FAVUIS
<i>Entidades reguladoras del sector</i>	Documentos	
<i>Universidad Industrial de Santander</i>	Jaime Alberto Camacho Lucila Niño Bautista	Vicerrector Administrativo de la UIS Vicerrectora Académica de la UIS
<i>Entidades Financieras</i>	Margarita Rueda Orlando Contreras	Gerente de Conavi Gerente Banco Bogota
<i>Entidades con las que se tiene convenio</i>	Camilo Vanegas Camilo Charry	Gerente Corredor de Seguros Delima Marsh Gerente Almacén Vivero

Con base en la información recopilada de los actores, se procede a construir la matriz, la cual se presenta en forma cuadrada actores x actores (Figura 7) donde las casillas de la diagonal principal contienen la información sobre la identidad de cada actor (la finalidad, objetivos del actor en cuestión tal y como pueden ser percibidos), las casillas restantes en

la matriz, contienen los medios de acción de que dispone cada actor sobre cada uno de los otros, para realizar sus proyectos.

Figura 7. Matriz de la estrategia de los actores

	Actor 1	Actor 2	Actor n
Actor 1	Metas Problemas Medios Del Actor 1	Acción del actor 1 sobre el actor 2	Acción del actor 1 sobre el actor n
Actor 2	Acción del actor 2 sobre el actor 1	Metas Problemas Medios Del actor 2	Acción del actor 2 sobre el actor n
...
Actor n	Acción del actor n sobre el actor 1	Acción del actor n sobre el actor 2	Metas Problemas Medios Del Actor n

Para el sistema en estudio, las actividades realizadas en esta etapa, arrojó como resultado la siguiente matriz de estrategia de los actores, (tabla 21).

TABLA 21. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES (A1)

Acción de	Sobre		
	Dirección y Administración del FAVUIS	Asociados del FAVUIS	Entidades reguladoras del sector
Dirección y Adm. del FAVUIS	<p>Meta: Crecimiento y mejoramiento continuo de la entidad, con el fin de continuar brindando los mejores servicios con calidad, que llenen las expectativas de los asociados.</p> <p>Problema: No pago de la subvención patronal, con su impacto sobre los servicios del Fondo. Falta de consenso para tomar ciertas decisiones.</p> <p>Medios: Procesos jurídicos que argumenten a favor del Fondo. Asambleas en las que se plantean estrategias y fijan nuevas acciones a seguir.</p>	<p>Velar por el cumplimiento de los Estatutos Generales y demás reglamentos por los cuales se regulan los procedimientos para acceder a los diferentes servicios.</p>	<p>Solicitar la revisión y aprobación de los cambios que se presentan en los Estatutos, en la medida que se ajusten a la normatividad vigente, para poder aplicarlos internamente. Además de asesorías cuando se presentan casos especiales.</p>
Asociados del FAVUIS	<p>Participación, interés y apoyo en la toma de decisiones que lleven al mejoramiento de los servicios que reciben.</p>	<p>Meta: Mejorar la calidad de vida y bienestar (vivienda, educación, recreación, salud) del asociado y su grupo familiar.</p> <p>Problema: Desmejoramiento de las condiciones salariales, asociadas a la subvención patronal.</p> <p>Medios: Administración inteligente de los ingresos y mejor uso de los servicios disponibles.</p>	<p>Poder llevar sus inquietudes y reclamos como última instancia, si encuentran irregularidades en el funcionamiento del Fondo.</p>
Entidades reguladoras	<p>Promover, proteger y fortalecer su desarrollo empresarial. Así como inspeccionar, vigilar, controlar y sancionar los diferentes procesos que se realicen en el Fondo.</p>	<p>Brindar respaldo, seguridad y confiabilidad a los asociados y a los desarrollos del mismo Fondo siempre y cuando se trabaje dentro del marco legal y reglamentario</p>	<p>Meta: Formular, orientar y desarrollar políticas para el fomento y fortalecimiento de organizaciones solidarias.</p> <p>Problema: Dificultades con ciertas organizaciones al aplicar sanciones.</p> <p>Medios: Procesos jurídicos. Asesorías</p>

TABLA 21. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES (A2)

Acción de	Sobre		
	Dirección y Administración del FAVUIS	Asociados del FAVUIS	Entidades reguladoras del sector
UIS	Supervisión y control del funcionamiento y desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el Fondo.	Establece las condiciones laborales por medio de un contrato, así como por las políticas, reglamentos y normatividad interna de la institución.	Solicitar asesoría o información referente a los procesos de las organizaciones solidarias.
Entidades Financieras	Mantener contacto permanente y dar informes de la forma como se estén utilizando los servicios conforme a los acuerdos establecidos.	Ofrecer y prestar con la mayor calidad los servicios que tiene disponibles para ellos.	Apoyo y asesoría si es requerido en algún trámite en particular con entidades solidarias.
Entidades Convenio	Mantener contacto permanente y dar informes de la forma como se estén utilizando los servicios conforme a los acuerdos establecidos.	Ofrecer y prestar con la mayor calidad los servicios que tiene disponibles para ellos, los cuales se han precisado con anterioridad con el Fondo.	Apoyo y asesoría si es requerido en algún trámite en particular con entidades solidarias.

TABLA 21. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES (B1)

Acción de	Sobre		
	UIS	Entidades Financieras	Entidades con las que se tiene convenio
Dirección y Adm. del FAVUIS	Trabaja con miras a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los empleados y profesores vinculados a la planta de personal de la Universidad, con dedicación mínima de medio tiempo, sus pensionados y jubilados y su núcleo familiar.	Búsqueda y establecimiento de convenios con el fin de mejorar y ampliar los servicios que se prestan a los asociados, fundamentalmente los relacionados con la actividad financiera y crediticia.	Seguimiento de los Convenios vigentes a fin de garantizar el cumplimiento de lo pactado y la mejora en la prestación de los servicios a los asociados y búsqueda y establecimiento de nuevos convenios que permitan mejorar y ampliar cobertura de servicios a los asociados.
Asociados del FAVUIS	Brindan sus servicios laborales de acuerdo a los términos establecidos en el contrato de trabajo. Manifiestan su inconformidad y exigen a la UIS el pago de la subvención patronal, apoyados para esta gestión por el Fondo.	Hacer uso adecuado de los servicios que ofrecen estas entidades a través de los convenios establecidos con el Fondo.	Hacer uso adecuado de los servicios que ofrecen estas entidades o por medio de los convenios establecidos con el Fondo.
Entidades reguladoras	Brindar respaldo y ofrecer mayor confiabilidad al personal docente y administrativo, activo y pensionado o jubilado, vinculado al Fondo.	Inspeccionar y vigilar los convenios establecidos con todas las organizaciones.	Inspeccionar y vigilar los convenios establecidos con todas las organizaciones.

TABLA 21. MATRIZ DE ESTRATEGIA DE LOS ACTORES (B2)

Acción de	Sobre		
	UIS	Entidades Financieras	Entidades con las que se tiene convenio
UIS	<p>Meta: Formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa, liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.</p> <p>Problema: Falta de presupuesto, desacuerdos internos.</p> <p>Medios: Concertaciones por la vida legal y búsqueda de alianzas en pro de la educación superior.</p>	<p>Uso de los servicios que ofrecen estas organizaciones a personas naturales como a entidades en general.</p>	<p>Uso de los servicios que ofrecen estas organizaciones a personas naturales como a entidades en general</p>
Entidades Financieras	<p>Ofrecer y prestar con la mayor calidad los servicios que puedan ser útiles a la entidad.</p>	<p>Meta: Ser organizaciones comprometidas con la excelencia, que satisfagan las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.</p> <p>Problema: Baja en la captación de recursos debido a la crisis económica general del país.</p> <p>Medios: Ofrecer una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad.</p>	<p>Ofrecer y prestar con la mayor calidad los productos y servicios que puedan ser de interés para estas organizaciones.</p>
Entidades Convenio	<p>Ofrecer y prestar con la mayor calidad, los servicios que puedan ser útiles a las diferentes entidades.</p>	<p>Hacer uso de los servicios que ofrecen estas entidades que contribuyan al funcionamiento y mejoramiento diario.</p>	<p>Meta: Crear y proveer soluciones y servicios de manejo de riesgos para hacer más exitosos a los clientes.</p> <p>Problema: Obstáculos legales con algunos clientes.</p> <p>Medios: Procesos jurídicos.</p>

7.2. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ASOCIADOS

Dentro de la metodología de la planeación prospectiva, en esta etapa, es necesario identificar aquellos objetivos asociados que son hallados a partir de la información recopilada de las entrevistas realizadas a los representantes de los diferentes actores y el diligenciamiento de la matriz de actores; objetivos en los que estos van a enfrentarse y donde podrán ser aliados, entrar en conflicto o permanecer neutros.

Para este análisis en particular, los objetivos fueron identificados a través de las sesiones realizadas para trabajar el Plan de Desarrollo del FAVUIS, particularmente en la sesión 3, de la que parte de los asistentes fueron el grupo de expertos del análisis estructural y gran número de representantes de los actores.

Para el estudio del Fondo de Empleados de la UIS, se concretaron trece (13) objetivos asociados o acciones propuestas, definidas con base en lo anteriormente mencionado.

Las acciones propuestas planteadas son:

1. Caracterizar la población de los asociados del Fondo de Empleados de la UIS.
2. Estudiar la problemática de los asociados del Fondo y plantear programas que respondan a sus necesidades.
3. Identificar y motivar aquellos asociados líderes, buscando que apoyen y fortalezcan los procesos de desarrollo del Fondo.
4. Desarrollar programas tendientes a lograr un mayor compromiso e identidad del asociado con el Fondo.
5. Flexibilizar el sistema de créditos de manera que permita al asociado un mayor beneficio de los recursos que maneja el Fondo.

6. Incentivar, capacitar y acompañar a los asociados para la creación de proyectos de emprendimiento.
7. Mejorar los sistemas de información y comunicación del Fondo y la divulgación de sus servicios.
8. Ampliar la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS.
9. Gestionar con apoyo jurídico permanente, el proceso con miras a lograr la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus empleados y pensionados.
10. Mejorar la comunicación interactiva con el usuario, a través de la optimización de la infraestructura tecnológica.
11. Establecer un observatorio que permita al Fondo mantener información actualizada sobre las diferentes tendencias económicas, tecnológicas, legislativa, de servicios, buscando anticiparse a los hechos y aprovechar las oportunidades en beneficio del desarrollo y fortalecimiento del Fondo.
12. Establecer convenios o alianzas estratégicas para ampliar y diversificar los servicios a los asociados.
13. Establecer alianzas estratégicas con otras entidades del sector solidario de la UIS y con organismos externos que puedan potenciar el desarrollo del Fondo.

Estas acciones a su vez pueden ser agrupadas de acuerdo a su propósito en categorías que dentro de la metodología de planeación prospectiva se les conoce como retos estratégico, puntos donde los actores pueden tomar diversas posiciones.

En la a Tabla 22 se presenta los retos estratégicos con los objetivos asociados que en ellos se agrupan.

Tabla 22. Aspectos Estratégicos y Objetivos asociados.

RETOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ASOCIADOS (OA)
Aspecto Social	Caracterizar la población de los asociados del Fondo de Empleados de la UIS.
	Estudiar la problemática de los asociados del Fondo y plantear programas que respondan a sus necesidades.
	Identificar y motivar aquellos asociados líderes buscando que apoyen y fortalezcan los procesos de desarrollo del Fondo.
	Desarrollar programas tendientes a lograr un mayor compromiso e identidad del asociado con el Fondo.
Aspecto Económico	Flexibilizar el sistema de créditos de manera que permita al asociado un mayor beneficio de los recursos que maneja el Fondo.
	Incentivar, capacitar y acompañar a los asociados para la creación de proyectos de emprendimiento.

RETOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ASOCIADOS (OA)
	Ampliar la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS.
	Gestionar con apoyo jurídico permanente, el proceso con miras a lograr la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus empleados y pensionados.
Aspecto Administrativo	Mejorar los sistemas de información y comunicación del Fondo y la divulgación de sus servicios.
	Mejorar la comunicación interactiva con el usuario, a través de la optimización de la infraestructura tecnológica.
	Establecer un observatorio que permita al Fondo mantener información actualizada sobre las diferentes tendencias económicas, tecnológicas, legislativa, de servicios, buscando anticiparse a los hechos y aprovechar las oportunidades en beneficio del desarrollo y fortalecimiento del Fondo.
	Establecer convenios o alianzas estratégicas para ampliar y diversificar los servicios a los asociados.
	Establecer alianzas estratégicas con otras entidades del sector solidario de la UIS y con organismos externos que puedan potenciar el desarrollo del Fondo.

7.3. POSICIONAMIENTO DE LOS ACTORES SOBRE LAS ACCIONES PROPUESTAS

Durante esta fase, se tiene en cuenta la actitud que presenta cada actor frente a cada uno de los retos estratégicos y de los objetivos asociados, detectando así, los objetivos sobre

los cuales convergen o discrepan los actores para el planteamiento futuro de estrategias entre ellos (alianzas o conflictos).

Cada una de las posiciones que asume cada actor frente a cada objetivo asociado, en la planeación prospectiva, está representado por medio de la matriz **MAO**, Matriz de Actores y Objetivos, en la cual se indica:

(+1) si el actor *i* está a favor o de acuerdo con el objetivo *j*

(-1) si el actor *i* está en desacuerdo con el objetivo *j*

(0) si el actor *i* es indiferente o se encuentra en neutralidad con el objetivo *j*

Un esquema de esta matriz se encuentra representado en la Figura 8.

Figura 8. MAO: Matriz de Actores x Objetivos

Actores	Objetivos Asociados							Sumatorias		
	O1	O2	O3	O4	O5	...	Om	S +	S -	S 0
Actor 1	+1			-1						
Actor 2		0			+1					
Actor 3										
...				-1						
Actor n										
S +										
S -										
S 0										

Las casillas S+, S-, S0, son las sumatorias por filas y por columnas de estar a favor (S+), en desacuerdo (S-) o neutrales (S0). Las sumatorias de las columnas nos dan a conocer la posición del conjunto de actores frente a cada objetivo asociado, mostrando aquellos sobre los que habrá conflicto o discusión a futuro. De las sumatorias por filas se adquiere el número de objetivos asociados para los cuales un actor esta a favor, en contra o es indiferente.

Para llevar a cabo esta etapa del proyecto en el FAVUIS, la matriz se elaboró a partir de la información obtenida de las entrevistas. Igualmente se elaboró una herramienta de “valoración o calificación de cada objetivo asociado” (Anexo H), que fue entregada a los actores que participaron en las entrevistas, donde se les presentaba el listado de los objetivos asociados dados y las pautas necesarias para valorar cada uno de estos. Es necesario resaltar que el resultado obtenido con este formato es para la elaboración de la matriz de posiciones valoradas Actores X Objetivos, sin embargo esta misma es reflejada para la MAO, donde:

- Si el actor valoró el objetivo con un valor de (+2) o (+1), se interpreta para la MAO como (+1): el actor *i* está a favor o de acuerdo con el objetivo *j*.
- Si el actor valora el objetivo con (-1) o (-2), se interpreta para la MAO como (-1): el actor *i* está en desacuerdo con el objetivo *j*.
- Si el actor valora el objetivo con (0), se interpretará igualmente para la MAO: el actor *i* es indiferente o se encuentra en neutralidad con el objetivo *j*.

Así, con la información recolectada de los actores se obtiene la tabla 23, **MAO**: Matriz de las posiciones de actores x objetivos, la cual se presenta a continuación.

Tabla 23. MAO: Matriz de Posiciones de Actores X Objetivos

MAO: Matriz de las Posiciones de Actores x Objetivos									
Actores	Objetivos Asociados								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Dirección y Adm. del FAVUIS	1	1	1	1	1	1	1	-1	1
Asociados del Favuis	1	1	1	1	1	1	1	-1	1
Entidades reguladoras del sector	0	0	1	0	0	1	1	0	0
UIS	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Entidades financieras	0	1	1	1	1	1	1	0	0
Entidades convenio	1	1	1	1	0	1	1	0	0
S +	4	5	6	5	4	6	6	1	2
S -	0	0	0	0	0	0	0	2	0
S 0	2	1	0	1	2	0	0	3	4

MAO: Matriz de las Posiciones de Actores x Objetivos							
Actores	Objetivos Asociados				Sumatorias		
	O10	O11	O12	O13	S+	S-	S0
Dirección y Adm. del FAVUIS	1	1	1	1	12	1	0
Asociados del Favuis	1	1	1	1	12	1	0
Entidades reguladoras del sector	1	0	0	0	4	0	9
UIS	1	1	1	1	12	0	1
Entidades financieras	1	1	1	1	10	0	3
Entidades convenio	1	-1	1	1	9	1	3
S +	6	4	5	5			
S -	0	1	0	0			
S 0	0	1	1	1			

Para una fácil identificación de la valoración de los actores se ha simbolizado con el color rosado cuando se está a favor y amarillo cuando se está en contra de la acción. El campo señalado con "S+" denota el número de veces que se está a favor de cierta acción, el campo señalado con "S-" indica el número de veces que se está en contra de cierta

acción, así mismo el campo señalado con “S 0” indica el número de veces que no se ha tomado posición frente a cierta acción.

De la **MAO** resultante del estudio, se puede observar que los actores Dirección y Administración del FAVUIS, Asociados del FAVUIS y la Universidad Industrial de Santander son quienes están más a favor de los objetivos propuestos, pues arrojan resultados a favor de 12 cada uno. Los dos primeros están en contra solo de un objetivo el cual es el mismo para ambos, mientras que para la UIS solo le es indiferente un objetivo. Otro actor extremo son las Entidades Reguladoras del Sector el cual se encuentra neutro en 9 objetivos y 4 a favor, sin encontrarse en contra a ninguno de ellos. El actor Entidades Financieras se encuentra a favor de 7 objetivos y en 6 se encuentra neutro, y para el actor Entidades con las que se tiene convenio se encuentra a favor de 9 objetivos, 1 en contra y 3 en neutralidad.

Ahora observando la sumatoria por columnas de la matriz, en cuatro (4) de los objetivos (O3, O6, O7, O10) predomina la posición favorable de todos los actores; esto no quiere decir que el objetivo se lleve a cabo en el futuro, pero da más oportunidad de que este se realice. En uno de los objetivos asociados (O8), hay posición de los actores en contra, siguiéndole la neutralidad, lo que podría verse como barrera a la realización de la acción. En el O11 se encuentra un actor en contra, uno neutro y el resto a favor. En el O9, se observa que a la mayoría de los actores no les afectaría, están en una posición de indiferencia ante la realización o no de este objetivo, lo que favorecería su realización. En los seis (6) objetivos restantes (O1, O2, O4, O5, O12, O13), predomina la posición favorable de la mayoría de los actores, donde uno (1) o a lo sumo dos (2) son neutros.

La metodología de planeación prospectiva, igualmente plantea la utilidad de realizar una segunda matriz con la cual se obtiene los elementos en común (acuerdo y desacuerdo) entre cada pareja de actores, llamada Matriz de Alianzas y Conflictos **MAA**.

La matriz **MAA**, se obtiene del producto matricial de la matriz **MAO** (Matriz de Actores x Objetivos) y su matriz transpuesta **MOA** (Matriz de Objetivos X Actores), mostrando así,

las convergencias y divergencias entre los actores, sin tener en cuenta cuando los actores son neutrales o indiferentes al objetivo. En la figura 9 se representa el esquema de la **MAA**.

Figura 9. MAA: Matriz de Actores x Actores, Matriz de Alianzas y Conflictos

	Actor 1	Actor 2	Actor n
Actor 1		convergencia		
		divergencia		
Actor 2				
...				
Actor n				

Donde, los $ncij$ (celdas de la fila superior de cada fila del actor), se obtienen del producto matricial que tan solo contempla los productos positivos de la escala y representa el número de objetivos para los cuales los actores i y j tienen una posición común convergente favorable o desfavorable. Así mismo, los $ndij$ (celdas de la fila inferior de cada fila del actor), se obtiene del producto matricial que tan solo contempla los productos negativos de la escala y representa el número de objetivos para los cuales los actores i y j tienen una posición divergente. Es importante recalcar que en esta no se tienen en cuenta aquellas posiciones donde uno de los actores haya tomado una posición de neutralidad o indiferencia.

Así mismo, la matriz **MAA** permite obtener dos matrices y gráficos completos de las alianzas y conflictos que resultan entre los actores. La matriz **1CAA Y 1DAA** corresponde a las matrices de primer grado de convergencia y divergencia de los actores con respecto a los objetivos y estrategias involucrados. Estas, permiten visualizar a los grupos de los agentes que tienen una convergencia de interés, para determinar el grado de libertad

evidente, para identificar a esos agentes que sean potencialmente amenazadores y para analizar la estabilidad del sistema; e igualmente observar la divergencia ilustrando la ausencia de objetivos comunes.

Dentro del proyecto de prospectiva para el FAVUIS, y a partir de la **MAO** resultante, los procesos matemáticos que de aquí en adelante se realizarán para el análisis de los actores, se utilizará el método inicialmente descrito MACTOR Matriz de Alianza y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, el software del Método MACTOR® 6.1.1 – 2003/2004 versión desarrollada por el Instituto Francés de Innovación Informática para las Empresas 3IE, bajo la supervisión de los creadores de la Prospectiva Estratégica y el Laboratorio de Investigación Organizacional. El software del método MACTOR posee cuatro (4) entradas: Actores, Objetivos Asociados, Matriz de Posiciones Valoradas Actores X Objetivos – 2MAO y la Matriz de Relaciones de Fuerza (Influencia Directa) entre los Actores X Actores – MDI. A partir de estas entradas se generan los demás datos expuestos en este capítulo.

Para el estudio realizado, se generó la Matriz de Convergencias y Divergencias – **MAA**, presentada en la Tabla 24.

Tabla 24. MAA: Matriz de Convergencias y Divergencias

MAA: Matriz de Convergencias y Divergencias							
		Dirección y Adm	Asociados	Ent. Reguladoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm	"="		13	4	11	10	9
	"≠"		0	0	1	0	1
Asociados del FAVUIS	"="	13		4	11	10	9
	"≠"	0		0	1	0	1
Ent. Reguladoras Sector	"="	4	13		4	4	4
	"≠"	0	0		0	0	0
U.I.S	"="	11	11	4		10	9
	"≠"	1	1	0		0	1
Ent. Financieras	"="	10	10	4	10		8
	"≠"	0	0	0	0		1
Ent. Convenio	"="	9	9	4	9	8	
	"≠"	1	1	0	1	1	

MAO

Las filas en las que se encuentra el número de acciones en las que los actores convergen, es decir tienen intereses comunes, se encuentra representada por el símbolo "=", y aquellas donde los actores divergen o tienen posiciones encontradas esta simbolizado con "≠".

En la **MAA**, una pareja (9,1), Entidades con las que se tiene convenio – Dirección y Administración del FAVUIS, representa que en nueve (9) de los objetivos asociados estos dos actores convergen y poseen intereses comunes frente a estos objetivos, y en uno (1) están en posiciones opuestas el uno con el otro, con la posibilidad de generar conflicto entre los dos en el momento que estos objetivos se llevaran a cabo. Los objetivos en los que convergen o discrepan cualquiera de las parejas de actores pueden verse en la MAO, Tabla 23.

Realizando la división de la Matriz de alianzas y conflictos (MAA), se presentan las tablas 25 y 26 correspondientes a las Matrices de convergencia y divergencia.

Tabla 25. 1CAA: Matriz de Convergencias

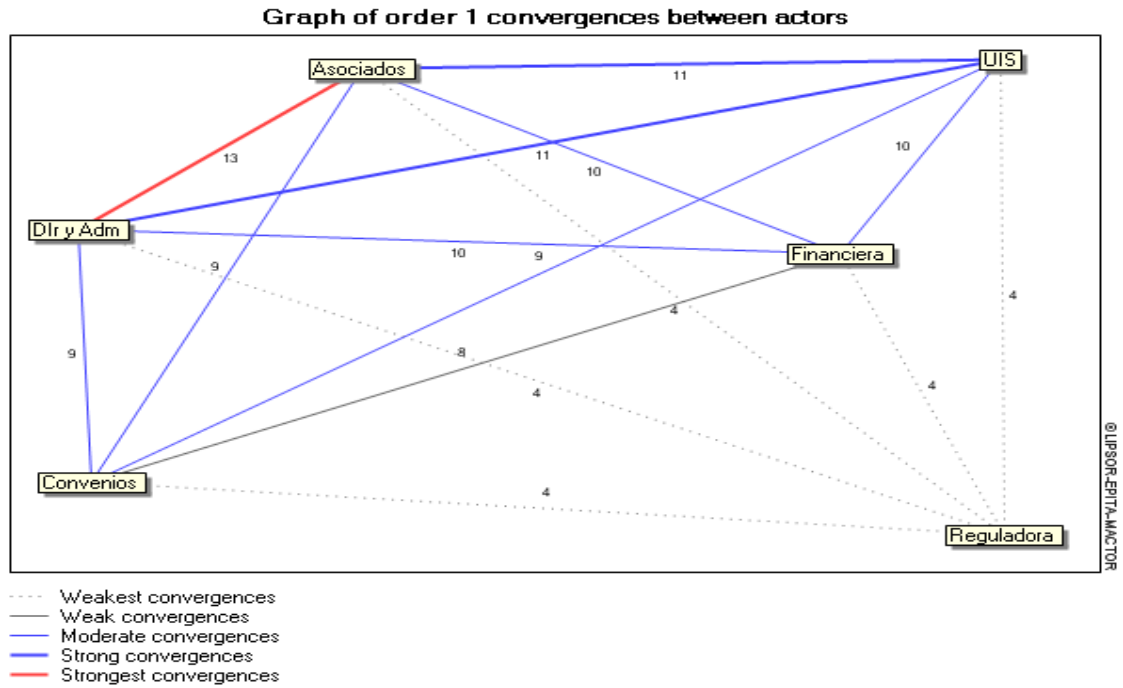
1CAA: Matriz de Convergencias						
	Dirección y Adm	Asociados	Ent. Reguladoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm	13	4	4	11	10	9
Asociados del FAVUIS	13	4	4	11	10	9
Ent. Reguladoras Sector	4	4	4	4	4	4
U.I.S	11	11	4	4	10	9
Ent. Financieras	10	10	4	10	8	8
Ent. Convenio	9	9	4	9	8	8
Total de Convergencias	47	47	20	45	42	39

MAO

Observando la 1CAA, se encuentran que la convergencia más fuerte frente a los objetivos asociados se da entre los actores Dirección y Administración del FAVUIS – Asociados del FAVUIS, igualmente se da una convergencia fuerte entre Dirección y Administración del FAVUIS – U.I.S., y Asociados del FAVUIS – U.I.S. quienes convergen en 11 de los 13 objetivos. También se encuentran convergencias muy débiles entre el actor Entidades Reguladoras del Sector con todos los demás actores.

A continuación se presenta la gráfica 9 donde se pueden observar los diferentes grados de convergencia según la cantidad de objetivos en los que convergen los actores. La línea roja expresa las convergencias más fuertes, la azul gruesa las fuertes, la línea azul delgada las convergencias de cantidad moderada, las débiles se expresan con la línea negra y las más débiles con una línea punteada.

Gráfico 9. Gráfico de Convergencias



Igualmente podemos obtener las divergencias de los actores representadas en la Matriz de Divergencias – **1DAA** y en su respectiva gráfica (Tabla 26, Gráfica 10).

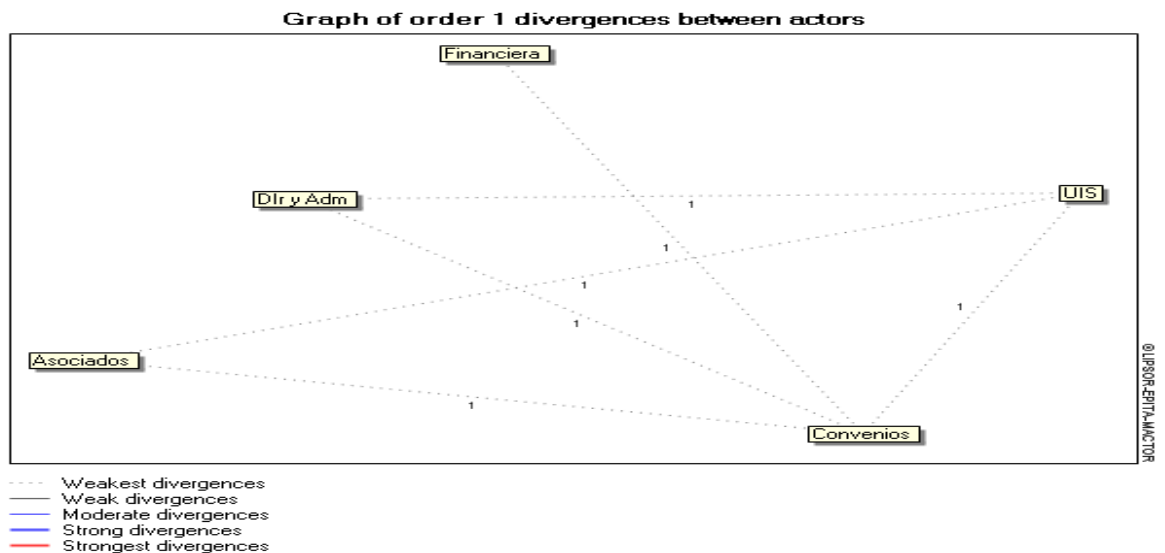
La 1DAA resultante da a conocer que el actor que más diverge es Entidades con las que se tiene convenio que diverge en una acción con los actores Dirección y Administración del FAVUIS, Asociados del FAVUIS, la U.I.S. y Entidades Financieras. La Entidades Reguladoras del Sector es el actor que no diverge con ninguno de los demás actores.

Tabla 26. IDAA: Matriz de Divergencias.

1DAA: Matriz de Divergencias						
	Dirección y Adm	Asociados Ent.	Reguladoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm	0	0	0	1	0	1
Asociados del FAVUIS	0	0	0	1	0	1
Ent. Reguladoras Sector	0	0	0	0	0	0
U.I.S	1	1	0	0	0	1
Ent. Financieras	0	0	0	0	0	1
Ent. Convenio	1	1	0	1	1	0
Total de Divergencias	2	2	0	3	1	4

De la misma manera que para las convergencias de los actores, se presenta la gráfica correspondiente a las divergencias presentadas entre ellos, la cual se analiza de igual manera, según el color y el ancho de la línea que los une.

Gráfica 10. Gráfico de Divergencias.



De la identificación de Convergencias y Divergencias de cada actor frente a cada Objetivo asociado, en el FAVUIS, y con las entrevistas realizadas con cada actor, se puede concluir de cada uno:

Dirección y Administración del FAVUIS: No está de acuerdo con uno de los objetivos: ampliar la base social de asociados, pues consideran que hasta el momento el Fondo cuenta con una cartera segura y si se pone en acción este objetivo el riesgo aumentaría en gran forma para esta cuenta. Sin embargo se considera necesario realizar un estudio y análisis detallado para evaluar esta alternativa.

Asociados del FAVUIS: Igual que la Dirección y Administración del FAVUIS no están de acuerdo con la ampliación de la base de asociados, pues piensan en igual forma que sería un riesgo para el Fondo y de hacerlo se tendría que reglamentar fuertemente para contar con un gran respaldo financiero.

Entidades Reguladoras del Sector: Es el actor que más neutralidad mostró, en nueve (9) de los objetivos, pero se encuentra a favor de aquellos objetivos orientados a mejorar la comunicación tanto interna como externa, optimizando la infraestructura tecnológica.

Universidad Industrial de Santander: Muestra neutralidad en el objetivo relacionado con la Subvención Patronal por considerar que esta decisión ya está en manos de los jueces. En los demás objetivos está a favor, ya que considera que todos ellos apoyan el desarrollo y fortalecimiento del Fondo.

Entidades Financieras: Solo se muestra neutral a tres objetivos referentes a la caracterización de la población, ampliar la base social y gestionar la recuperación de la subvención patronal; su posición frente a los demás es a favor, considerando que estos

objetivos favorecen que el FAVUIS continúe siendo exitoso como hasta el momento lo ha sido.

Entidades con las que se tiene Convenio: No se muestra a favor de establecer un observatorio que permita al Fondo mantener información actualizada sobre las diferentes tendencias del medio, pues considera que esta es una acción que debe estar haciendo toda la organización en su normal desarrollo. En los demás objetivos se encuentra a favor, mostrando neutralidad solo en tres (3) de ellos.

Es igualmente importante analizar aquellos objetivos asociados o acciones propuestas que no cuentan con el aval de todos los actores. En el estudio, se encuentra una acción donde un actor esta en contra de la realización de la acción propuesta, y una con el desacuerdo de dos (2) actores. Se analizará por tanto, solo la acción que posee el mayor número de actores en contra, ya que se considera que la otra no genera mayor grado de oposición por parte de los actores para su realización. La acción que no cuenta con el aval de todos los actores es:

Ampliar la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS: Esta acción no cuenta con el aval de dos actores centrales, para la finalidad de que el Fondo abra las puertas y vincule como nuevos asociados a los profesores de hora cátedra. Esta negativa se debe fundamentalmente al temor de cambiar una cartera segura con la que ha contado el Fondo, por una con un alto riesgo y al hecho de que automáticamente podría duplicarse la población de asociados, con el impacto significativo en la cobertura y en la calidad de los servicios, sin embargo se es consciente de la necesidad de un estudio detallado que sopesa los pros y contras de esta medida y su impacto financiero y social para el Fondo. Los Asociados piensan que si llega el momento en que los profesores cátedra muestren gran interés por pertenecer al Fondo y/o que el FAVUIS requiera la vinculación de esta población, debe revisarse la reglamentación para precisar los servicios a ofrecer a esta población y ajustar las garantías teniendo en consideración las particularidades de estos nuevos asociados, pero

esto le podría quitar flexibilidad y agilidad al Fondo en la prestación de sus servicios. Sin embargo la UIS ve esto como una buena opción que motivaría mucho a los nuevos docentes, y que si se sabe administrar el servicio se podría conseguir.

7.4. ALINEACIÓN O JERARQUIZACIÓN DE OBJETIVOS PARA CADA AGENTE (POSICIONES VALORADAS)

Los diagramas previamente construidos siguen siendo bastante elementales puesto que consideran solamente el número de convergencias y de divergencias de objetivos entre los agentes. Para traer el modelo más cerca a la realidad, se hace necesario considerar la jerarquía de los objetivos para cada agente, ya que cada uno de ellos está a favor o en contra de un objetivo específico con un grado de intensidad diferente, condicionando así, los juegos de alianzas o conflictos posibles. La intensidad de la colocación de cada agente se evalúa así usando una escala específica, a partir de la cual se obtiene una segunda matriz valorada de las posiciones de tipo MAO, esta es **2MAO**, Matriz de Posiciones Valoradas (actores x Objetivos).

Para llevar a cabo esta etapa se elaboró una herramienta de “valoración o calificación de cada objetivo asociado”, que fue entregada a cada uno de los actores que participaron en las entrevistas, donde se les presentaba el listado de los objetivos asociados dados y las pautas necesarias para valorar cada uno de estos ...Véase Anexo H...

La valoración se realizó bajo la siguiente escala:

- (+2), Si el actor está totalmente de acuerdo o a favor del Objetivo.
- (+1), Si el actor está de acuerdo con el objetivo
- (0), Si el actor no está de acuerdo ni en desacuerdo con el objetivo.
- (-1), Si el actor está en desacuerdo o en contra del objetivo.
- (-2), Si el actor está totalmente en desacuerdo o en contra del objetivo.

La **2MAO**, Matriz de Posiciones Valoradas, resultante de la información recopilada se encuentra en la Tabla 27.

Tabla 27. 2MAO: Matriz de Posiciones Valoradas

2MAO: Matriz de Posiciones Valoradas Actores x Objetivos									
Actores	Objetivos Asociados								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Dirección y Adm. del Favuis	2	2	2	2	2	2	2	-1	2
Asociados del Favuis	2	1	2	2	1	2	1	-1	2
Entidades reguladoras del sector	0	0	1	0	0	1	2	0	0
UIS	2	2	2	1	2	1	1	1	0
Entidades financieras	0	2	1	2	2	2	2	0	0
Entidades convenio	2	2	1	1	0	1	2	0	0
S +	8	9	9	8	7	9	10	1	4
S -	0	0	0	0	0	0	0	-2	0
S 0	2	1	0	1	2	0	0	3	4

2MAO: Matriz de Posiciones Valoradas Actores x Objetivos							
Actores	Objetivos Asociados				Sumatorias		
	O10	O11	O12	O13	S+	S-	S0
Dirección y Adm. del Favuis	2	2	2	2	24	-1	0
Asociados del Favuis	2	1	2	1	19	-1	0
Entidades reguladoras del sector	2	0	0	0	6	0	9
UIS	2	1	1	2	18	0	1
Entidades financieras	2	1	2	2	18	0	3
Entidades convenio	2	-1	2	1	14	-1	3
S +	12	5	9	8			
S -	0	-1	0	0			
S 0	0	1	1	1			

De esta matriz se puede observar cuales son los objetivos asociados o acciones propuestas más importantes y relevantes (aquellas que ha sido valoradas con +2) para cada uno de los actores del estudio.

Dirección y Administración del FAVUIS: Para las directivas del Fondo son muy importantes todos los objetivos, a excepción de uno con el cual no están de acuerdo. Es

de gran importancia estar siempre pendientes de los asociados, conociendo sus nuevas problemáticas y necesidades, así como encontrar y motivar nuevos líderes que ayuden a fortalecer los procesos de fortalecimiento y desarrollo del Fondo. Todo lo relacionado con mejorar y diversificar los servicios para contribuir al mejoramiento y bienestar de los asociados también es de gran interés para ellos ya que aquí se encuentra la razón de ser del Fondo. En cuanto a la optimización de la infraestructura tecnológica consideran que es algo que se tiene que seguir mejorando continuamente dentro del proceso de modernización del FAVUIS.

Asociados del FAVUIS: Para los asociados es de gran importancia el desarrollo de programas tendientes a lograr un mayor compromiso e identidad del asociado con el Fondo y, sobre todo, de los nuevos asociados quienes de pronto no acogen el Fondo de la misma forma que los antiguos. También consideran importante la creación y apoyo de proyectos de emprendimiento para el mejoramiento de la unidad familiar. Aprueban la acción de continuar gestionando la recuperación de la subvención patronal ya que es una deuda de la universidad con cada uno de ellos. Les gustaría que el Fondo continúe estableciendo convenios y alianzas estratégicas para diversificar los servicios que pueden recibir. En relación con el establecimiento de alianzas estratégicas con otras entidades del sector solidario de la UIS están a favor, sin embargo consideran que es algo complicado que tal vez traería muchos problemas entre las mismas entidades.

Entidades Reguladoras del Sector: Para este actor es de gran importancia el mejoramiento de la información y comunicación del Fondo, así como todas aquellas actividades que lleven a optimizar la infraestructura tecnológica, ya que consideran que en el momento actual del país es algo en lo que toda organización tiene que estar a la vanguardia.

Universidad Industrial de Santander: La universidad considera de gran importancia la caracterización de la población, ya que de esta forma se pueden enfocar mejor los servicios que se le van a prestar a los asociados. El identificar y motivar a personas líderes dentro de la organización es algo que también ven muy importante, al igual que la

flexibilización de los sistemas de crédito con lo que piensan se pueden beneficiar mas y mejor a los asociados.

Entidades Financieras: Para este actor es importante estudiar la problemática de los asociados al Fondo, ya que permite un mayor acercamiento y enfoque para la prestación de los servicios. También considera que el asociado se tiene que sentir identificado con el Fondo al cual pertenece, ya que ésta es una acción por la que ellos trabajan diariamente en sus entidades. Considera que siendo el FAVUIS una entidad solidaria la acción de flexibilizar el sistema de crédito está muy acorde con su razón de ser. Así como también consideran muy importante la optimización de la infraestructura tecnológica ya que es una herramienta esencial para el desarrollo y fortalecimiento de cualquier entidad.

Entidades con las que se tiene Convenio: Este actor piensa similar al actor anterior, Entidades Financieras, en relación con el estudio de la problemática de los asociados y la optimización de la infraestructura tecnológica. Además considera muy importante que continúe realizando las alianzas y convenios que ha venido haciendo hasta el momento.

Al igual que la MAO, Matriz de las posiciones de Actores X Objetivos, con ayuda del software MACTOR®, de la **2MAO**, Matriz de Posiciones Valoradas, se puede obtener dos matrices más; la Matriz **2CAA**, Matriz de Convergencias de grado dos, la cual calcula el promedio del grado de convergencia entre dos actores, es decir, la intensidad de las alianzas teniendo en cuenta la jerarquía de los objetivos y la **2DAA**, Matriz de Divergencias de grado dos, al cual mide la intensidad de los conflictos, igualmente teniendo en cuenta la jerarquía de los objetivos para cada actor.

La Matriz **2CAA**, resultante se observa en la Tabla 28.

Tabla 28. 2CAA: Matriz de Convergencias de orden 2.

2CAA: Matriz de Convergencias Orden 2						
	Dirección y Adm	Asociados	Reguladoras	UIS	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm.	22,5	22,5	7	19,5	19	16
Asociados del FAVUIS	22,5	22,5	6,5	17	16,5	14,5
Ent. Reguladoras Sector	7	6,5	6,5	6	6,5	6
UIS	19,5	17	6	6	16,5	14
Ent. Financieras	19	16,5	6,5	16,5	16,5	13,5
Ent. Convenio	16	14,5	6	14	13,5	13,5
Número de Convergencias	84	77	32	73	72	64
Grado de Convergencia (%)	96,2					

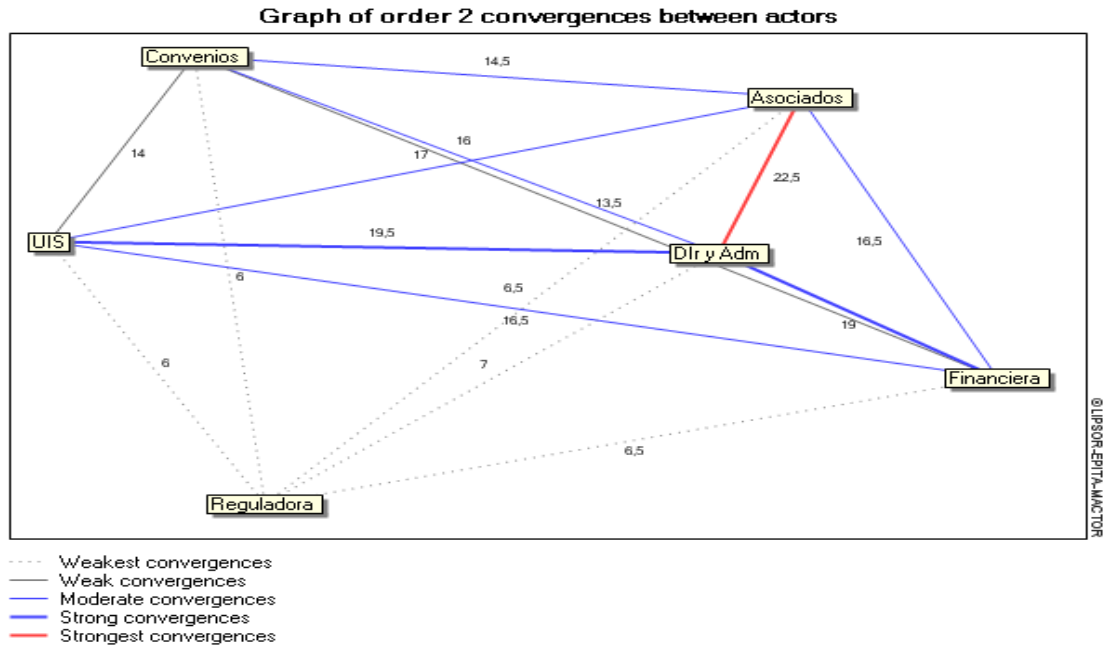
2MAO

De la misma manera que se analizó la 1CAA, se presenta la gráfica 11 correspondiente a la Matriz de Convergencias de Orden dos, donde se observa que la convergencia más fuerte existe entre los actores Dirección y Administración del FAVUIS – Asociados del FAVUIS, comparando con la 1CAA donde no se tenía en cuenta la valoración de cada actor, podemos observar que se mantienen igual. En donde si se presenta un cambio es entre los actores Dirección y Administración del FAVUIS – Entidades Financieras que pasan a tener una convergencia fuerte de la moderada que tenían en la 1CAA. Igualmente se observa que las convergencias más débiles continúan siendo entre el actor Entidades Reguladoras del Sector con relación a los demás actores.

La gráfica 11, es analizada de la misma forma como las figuras anteriores, la intensidad de la convergencia depende del color y ancho de las líneas de relación.

Es importante también mencionar que ya con la valoración de cada actor sobre los objetivos, los actores convergen en un 96,2 %.

Gráfica 11. Gráfico de Convergencias de Orden 2



LIPSOR-EPITA-MACTOR

De igual manera, se presenta la matriz **2DAA**, Matriz de Divergencias de Orden Dos, Tabla 29, midiendo la intensidad de los conflictos y la Gráfica 12, correspondiente.

Se observa de la matriz 2DAA que aparece una divergencia muy fuerte entre los actores Dirección y Administración del FAVUIS y Entidades con las que se tiene convenio.

El actor Entidades Reguladoras del Sector continúa no teniendo ninguna divergencia con los demás actores. El resto de los actores presentan divergencias débiles entre sí.

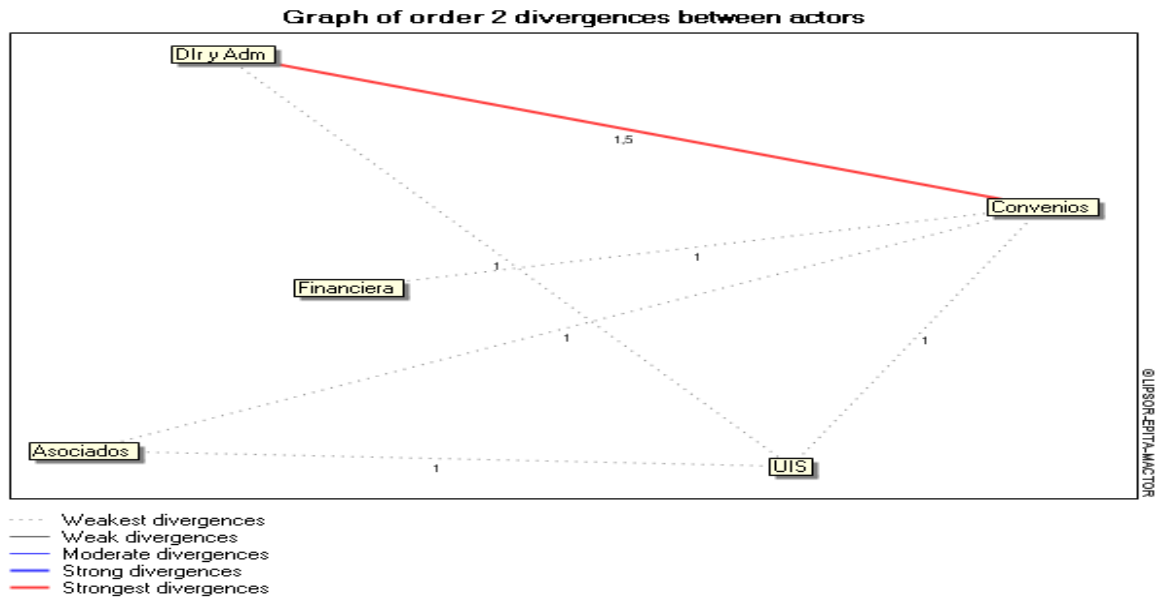
Aunque de las figuras presentadas de convergencia y divergencia, solo se enuncian las relaciones más fuertes o más débiles es importante no olvidar que estas pueden mostrar las demás relaciones que existen entre los actores las cuales deben ser tenidas en cuenta para todo el estudio.

Tabla 29. 2DAA: Matriz de Divergencias de Orden dos.

2DAA: Matriz de Divergencias Orden 2						
	Dirección y Adm.	Asociados	Ent. Reguladoras	UIS	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm.	0	0	0	1	0	1,5
Asociados del FAVUIS	0	0	0	1	0	1
Ent. Reguladoras Sector	0	0	0	0	0	0
UIS	1	1	0	0	0	1
Ent. Financieras	0	0	0	0	0	1
Ent. Convenio	1,5	1	0	1	1	0
Número de divergencias	2,5	2	0	3	1	4,5
Grado de Divergencia (%)	3,1					

2MAO

Gráfica 12. Gráfico de Divergencia de Orden Dos



LIPSOR-EPITA-MACTOR

Para continuar con el análisis es necesario recordar que los juegos de alianzas y conflictos posibles no dependen solamente de las jerarquías de objetivos de un actor a otro, sino que también dependen de la capacidad de un actor para imponer sus prioridades a los otros; en resumidas cuentas, de las relaciones de fuerza.

7.5. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE FUERZA

El peso de cada actor debe ser un factor determinante a la hora de evaluar su papel frente a los objetivos. Un actor puede aliarse con otro para conseguir un objetivo común, pero puede enfrentarlo luego en aras de conseguir un objetivo que considera más importante. Esto hace que sea importante conocer la influencia directa que tiene cada uno de los actores sobre los demás, pues el peso o fuerza de los actores del sistema puede ser diferente.

Hasta el momento, el análisis nos ha llevado a observar conflictos entre las diferentes parejas de actores, sin embargo no es suficiente estar en conflicto con un actor, hay que contar con los medios de acción directos e indirectos para poderlo hacer. Es así que en esta etapa la Planeación Prospectiva, se plantea determinar aquellos medios o tácticas mediante el análisis de fuerza a través de dos (2) matrices:

La Matriz de Medios de Acción Directos – **MAD**, que consiste en una matriz de Actores X Actores, en el que la influencia potencial de un actor sobre otro se anota sobre una escala que va de cero (0) para la influencia nula, uno (1) para débil, dos (2) media y tres (3) fuerte, revelando el actor más influyente del juego. La segunda matriz es **MAI**, Matriz de Medios de Acción Indirectos, la cual se debe analizar, pues un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero. La MAI, resulta de multiplicar la matriz MAD por ella misma ($MAI = MAD \times MAD$).

La realización de la MAD, en el proyecto del FAVUIS, se llevó a cabo a partir de la información obtenida de las entrevistas, y del conocimiento adquirido por la autora del proyecto respecto a cada uno de los actores involucrados en el sistema.

Con base en lo anterior, se procedió a determinar la influencia directa que existe entre los actores. La matriz resultante del análisis es la siguiente, Tabla 30.

Tabla 30. MAD: Matriz de los Medios de Acción Directos.

MAD: Matriz de Medios de Acción Directos							
	Dirección y Adm.	Asociados	Ent. Reguladoras	UIS	Ent. Financieras	Ent. Convenio	Influencia Global
Dirección y Adm.	3	3	0	2	2	2	9
Asociados del FAVUIS	3	3	0	2	1	1	7
Ent. Reguladoras Sector	3	2	3	1	1	1	8
UIS	3	3	0	3	1	1	8

Entidades Financieras	2	2	0	2		2	8
Entidades en Convenio	2	2	0	0	1		5
Dependencia Global	13	12	0	7	6	7	

Se observa de la MAD, que el actor Dirección y Administración del FAVUIS es el actor más dependiente del sistema pero igualmente el más influyente. El actor que menos influye en el sistema o sobre los demás actores es el de Entidades con las que se tiene convenio. Es importante resaltar la nula dependencia de las Entidades Reguladoras del Sector, lo cual es lógico, pues es el actor que representa de alguna forma las leyes emanadas del gobierno.

Como ya se ha dicho, las relaciones de fuerza no se pueden limitar a la simple apreciación de los medios de acción directos, por lo que se debe igualmente examinar la matriz MAI, que permite observar las relaciones entre actores a través de otro actor intermediario. Los resultados se presentan en la tabla 31.

Tabla 31. MAI: Matriz de Medios de Acción Indirectos.

MAI: Matriz de Medios de Acción Indirectos							
	Dirección y Adm.	Asociados	Ent. Reguladoras	UIS	Ent. Financieras	Ent. Convenio	Mi
Dirección y Adm.	23	14	0	10	7	9	63
Asociados del FAVUIS	10	19	0	8	9	10	56
Ent. Reguladoras Sector	13	16	0	12	10	11	62
UIS	13	13	0	14	10	11	61
Entidades Financieras	16	16	0	8	10	8	58
Entidades en Convenio	8	8	0	10	6	8	40
Dependencia Global	83	86	0	62	52	57	

Mi, hace referencia a la Influencia Indirecta Global de cada actor sobre los demás.

Comparando la MAI con la MAD, se observa que las Entidades Regulatoras del Sector continúa siendo el actor con nula dependencia. Mientras que el actor Asociados del FAVUIS es ahora quien tiene mayor dependencia. El actor Dirección y Administración del FAVUIS continúa siendo el más influyente pero ahora ocupa el segundo puesto en cuanto a dependencia.

Al igual que se dio jerarquía o peso a los objetivos para obtener la 2MAO, se puede obtener una 3MAO: Matriz de las posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza. La matriz 3MAO es el resultado de multiplicar cada línea de la 2MAO por el coeficiente r_i que caracteriza las relaciones de fuerza o peso entre los actores.

Los coeficientes de las relaciones de fuerza r_i , resultan de la siguiente relación:

$$r_i = \frac{M_i}{\sum_1^{12} M_i} * \frac{M_i}{M_i + D_i}$$

Donde M_i , representa las influencias indirectas de cada actor y D_i la dependencia global. El primer factor de r_i representa la influencia relativa de cada actor, dando un buen indicador de la preeminencia de un actor sobre otro. El segundo factor tiene en cuenta el índice de dependencia de cada actor y es necesario pues con una motricidad relativa igual el actor con un menor índice de dependencia estará en una mejor relación de fuerza.

Con el fin de facilitar la compensación y los cálculos, los coeficientes son normalizados por su media, donde;

$$\bar{r}_i = \frac{\sum_1^n r_i}{n}$$

Normalizando r_i , se obtiene:

$$r_i^* = \frac{r_i}{r_i}$$

El procedimiento matemático anteriormente descrito es igualmente realizado por el software MACTOR®, el cual arroja los coeficientes de relaciones de fuerza de la Tabla 32.

Tabla 32. Coeficientes de las relaciones de Fuerza.

Coeficientes de las Relaciones de Fuerza	
	ri*
Dirección y Adm.	0,78
Asociados del FAVUIS	0,62
Ent. Reguladoras	2,51
U.I.S	0,80
Ent. Financieras	0,75
Ent. Convenio	0,55
TOTAL	6,01

Observando la tabla 32, la suma de los coeficientes de las relaciones de fuerza es igual a 6,01; si todos los actores tuvieran la misma relación, todos los coeficientes ri^* serían igual a uno. Para este caso el actor que cuenta con la mayor relación de fuerza es Entidades Reguladoras del Sector, seguido por la UIS, Dirección y Administración del FAVUIS, Entidades Financieras, Asociados del FAVUIS, mientras que las Entidades con las que se tiene convenio se encuentra como el eslabón más débil del juego.

Recuérdese que estos coeficientes tienen en cuenta tanto la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre los demás de forma directa e indirecta, además el grado en que cada uno depende de los otros.

Ahora realizando el producto de los ri^* con la 2MAO, Matriz de posiciones Valores, Tabla 27, obtenemos la 3MAO, Matriz Ponderada de las Posiciones Valoradas, Tabla 33.

Tabla 33. 3MAO: Matriz Ponderada de la Posiciones Valoradas

MAO: Matriz Ponderada de las Posiciones Valoradas									
Actores	Objetivos Asociados								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9
Dirección y Adm del Favuis	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	-0,8	1,6
Asociados del Favuis	1,2	0,6	1,2	1,2	0,6	1,2	0,6	-0,6	1,2
Entidades reguladoras del sector	0	0	2,5	0	0	2,5	5	0	0
UIS	1,6	1,6	1,6	0,8	1,6	0,8	0,8	0,8	0
Entidades financieras	0	1,5	0,7	1,5	1,5	1,5	1,5	0	0
Entidades convenio	1,1	1,1	0,5	0,5	0	0,5	1,1	0	0
3MAO: Matriz Ponderada de las Posiciones Valoradas									
Actores	Objetivos Asociados								
	O10	O11	O12	O13					
Dirección y Adm del Favuis	1,6	1,6	1,6	1,6					
Asociados del Favuis	1,2	0,6	1,2	0,6					
Entidades reguladoras del sector	5	0	0	0					
UIS	1,6	0,8	0,8	1,6					
Entidades financieras	1,5	0,7	1,5	1,5					
Entidades convenio	1,1	-0,5	1,1	0,5					

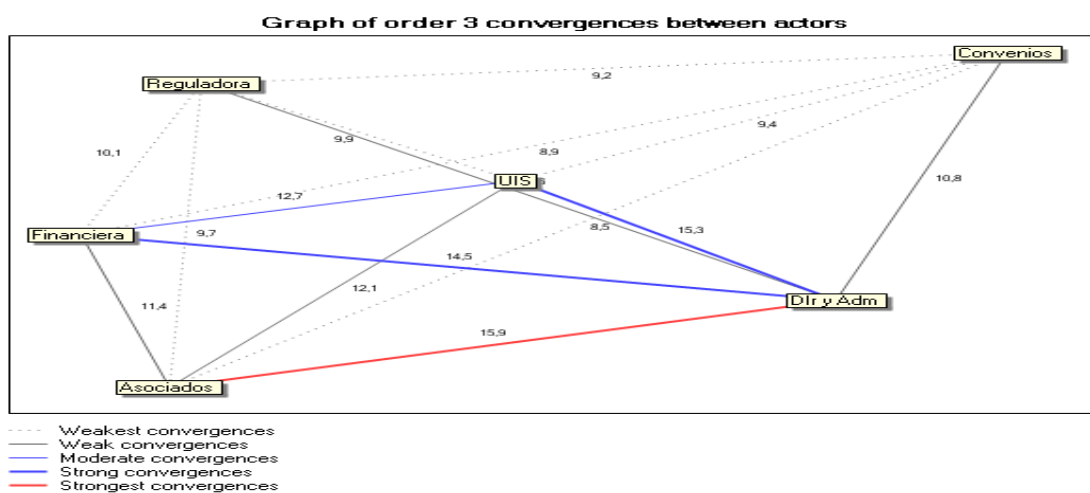
Al igual que se realizo con la 2MAO, de la 3MAO resultan las matrices de Convergencia y Divergencia de Orden 3, las cuales ponderan los valores de las matrices 2CAA y 2DAA, con los coeficientes de poder calculados con base a la influencia directa de los actores.

Tabla 34. 3CAA: Matriz de Convergencias de Orden 3

3CAA: Matriz de Convergencias Orden 3						
	Dirección y Adm	Asociados	Ent. Reguladoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm		15,9	10,6	15,3	14,5	10,8
Asociados del FAVUIS	15,9		9,7	12,1	11,4	8,5
Ent. Reguladoras Sector	10,6	9,7		9,9	10,1	9,2
U.I.S	15,3	12,1	9,9		12,7	9,4
Ent. Financieras	14,5	11,4	10,1	12,7		8,9
Ent. Convenio	10,8	8,5	9,2	9,4	8,9	
Número de Convergencias	67,2	57,6	49,5	59,6	57,6	46,8

3MAO

Gráfica 13. Gráfica de Convergencias de Orden 3



De la misma manera que se analizó las anteriores matrices de convergencia, se presenta la Gráfica 13 correspondiente a la Matriz de Convergencias de Orden tres, donde se observa que la convergencia más fuerte existe entre los actores Dirección y

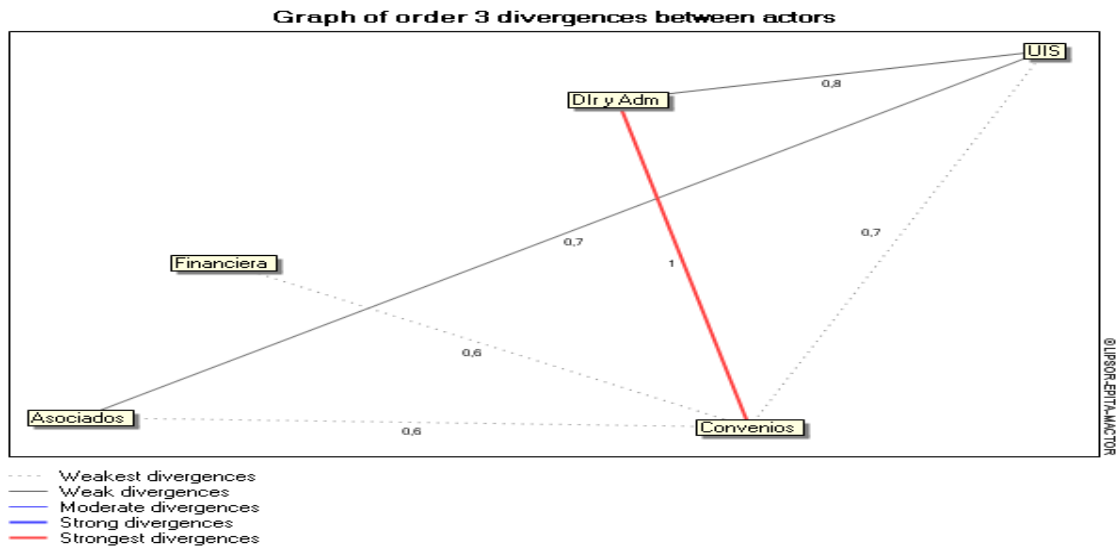
Administración del FAVUIS – Asociados del FAVUIS, la cual se presentó en 1CAA y 2CAA. La convergencia entre Dirección y Administración del FAVUIS – UIS y Dirección y Administración del FAVUIS – Entidades Financieras continua siendo fuerte. Igualmente se observa que aun las relaciones que se dan entre las Entidades Regulatoras del Sector con el resto de los actores, son muy débiles.

Igualmente se presenta la 3DAA y su respectiva gráfica.

Tabla 35. 3DAA: Matriz de Divergencias de Orden 3

3DAA: Matriz de Divergencias Orden 3						
	Dirección y Adm	Asociados	Ent. Regulatoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio
Dirección y Adm	0	0	0	0,8	0	1
Asociados del FAVUIS	0	0	0	0,7	0	0,6
Ent. Regulatoras Sector	0	0	0	0	0	0
U.I.S	0,8	0,7	0	0	0	0,7
Ent. Financieras	0	0	0	0	0	0,6
Ent. Convenio	1	0,6	0	0,7	0,6	0
Número de Divergencias	1,8	1,3	0	2,2	0,6	3

Gráfica 14. Gráfica de Divergencias de Orden 3



En esta la mayor divergencia que existe es entre la Dirección y Administración del FAVUIS – Entidades con las que se tiene Convenio, relación que había aparecido anteriormente en la 2DAA. El actor Entidades Reguladoras del Sector continúa sin presentar ninguna convergencia con los demás actores.

Además es importante conocer el Balance Neto de las relaciones de fuerza existente entre los actores, para observar si un actor esta influyendo más o menos de lo que influyen los demás sobre él. Este factor se obtiene en la Matriz del Balance Neto de las Relaciones de Fuerza – **MBN**, la cual es el resultado de realizar la diferencia de entre cada a_{ij} y a_{ji} de la matriz MAI. La MBN resultante es una matriz simétrica, donde difiere solo en los signos.

Por ejemplo, la influencia de Dirección y Administración del FAVUIS sobre Asociados del FAVUIS, representado por a_{12} es igual a 10 y la influencia de Asociados del FAVUIS, a_{21}

es igual a 14; por lo tanto el balance neto en la matriz MBN para estas dos relaciones sería, $b_{12} = a_{12} - a_{21} = -4$ para Asociados sobre Dirección $b_{21} = a_{21} - a_{12} = 4$.

A continuación, se presenta la Matriz de Balance Neto de las relaciones de fuerzas resultantes, recordando que esta no es realizada por el software.

Tabla 36. MBN: Matriz Balance Neto de Relaciones de Fuerza							
	Dirección y Adm	Asociados	Ent. Reguladoras	U.I.S	Ent. Financieras	Ent. Convenio	
Dirección y Adm.		4	-13	-3	-9	1	-20
Asociados del FAVUIS	-4		-16	-5	-7	2	-30
Ent. Reguladoras	13	16		12	10	11	62
UIS	3	5	-12		2	1	-1
Ent. Financieras	9	7	-10	-2		2	6
Ent. Convenio	-1	-2	-11	-1	-2		-17
	20	30	-62	1	-6	17	

Se observa entonces que los actores que presentan un balance neto a su favor son las Entidades Financiera y Entidades Reguladoras del Sector, siendo este último el de mayor grado a favor. Los Asociados del FAVUIS son quienes presentan la mayor relación neta desfavorable, seguida de Dirección y Administración del FAVUIS, Entidades con las que se tiene Convenio y la Universidad Industrial de Santander con el menor grado desfavorable.

Es importante recordar que este balance neto debe ser tenido en cuenta por los actores a lo hora de escoger con quién deberían aliarse para el cumplimiento de los objetivos, pues aún cuando pueden converger en muchos puntos, si el otro actor no cuenta con una relación de fuerza atractiva, no bastarán los puntos en común para que se de una alianza productiva entre los dos actores, igualmente en ocasiones el hecho de presentar un

balance neto desfavorable no implica que no pueda llegar a ser un buen aliado estratégico.

7.6. FORMULACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

De la última etapa del método MACTOR® se pueden obtener posibles relaciones futuras entre actores, estimaciones de su comportamiento a mediano plazo, preguntas sobre la evolución, aparición o desaparición o cambio de papel, entre otros aspectos, entorno de los cuales serán elaborados los escenarios.

Ya se cuenta entonces con un panorama completo que permite hacer recomendaciones estratégicas al conjunto de actores con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos, siendo necesaria la lectura acertada, objetiva y coherente de los gráficos de convergencia y divergencia de orden 3 y de las matrices MAD, MAI, los coeficientes de relación de fuerza y la Matriz de Balance Neto.

A continuación se realiza un análisis de las posibles relaciones entre los actores, donde se observaran sólo aquellas que se consideran más importantes, aclarando que las demás igualmente son de interés en el sistema.

❖ **Dirección y Administración vs. Asociados del FAVUIS:** Existe una completa convergencia entre los trece objetivos. Algunas de las convergencias importantes para resaltar son la no aprobación de ampliar la base social de asociados, identificar y motivar aquellos asociados líderes, gestionar para la recuperación de la subvención patronal, la creación de proyectos de emprendimiento y la optimización de la infraestructura tecnológica.

El grado de convergencia es el más fuerte con (15,9) y la divergencia es nula como ya se había mencionado anteriormente. Los Asociados del FAVUIS cuentan con la segunda más débil relación de fuerza, mientras que la Dirección y Administración del FAVUIS se encuentra en una posición media en las relaciones de fuerza, esto se

corroborar en un balance neto desfavorable para ambos actores con (-30, -20) respectivamente.

Es importante que estos dos actores permanezcan juntos apoyándose mutuamente para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

- ❖ **Dirección y Administración vs. UIS:** Existen once (11) convergencias y una (1) divergencia, esta última tiene que ver con la ampliación de la base social de asociados para lo cual la dirección del Fondo no está a favor, mientras que la universidad considera que sería un buen servicio para sus profesores hora cátedra, que los motivaría y ayudarían a mejorar también su bienestar.

El grado de convergencia es fuerte siendo el segundo en la tabla con (15,3) y la divergencia es débil. La UIS cuenta con la segunda más fuerte de las relaciones de fuerza, siguiéndolo en su orden la Dirección y Administración del FAVUIS. De acuerdo a esto se observa que ciertas acciones de la UIS sobre la Dirección pueden llegar a afectar tanto de forma positiva como negativa el normal funcionamiento del FAVUIS.

- ❖ **Dirección y Administración vs. Entidades Financieras:** Existen diez (10) convergencias en las que se pueden destacar por su mayor importancia para los dos actores: Identificar y motivar asociados líderes, incentivar y capacitar para la creación de programas de emprendimiento, mejorar los sistemas de información y comunicación, optimizar la infraestructura tecnológica y continuar estableciendo convenios y alianzas estratégicas. El grado de convergencia es (14,5) siendo el tercero en orden en la tabla. No se encontró ninguna divergencia entre los dos resultando por esto es nula. La relación de fuerza de la Dirección y Administración es superior a la de las Entidades Financieras siendo estas de 0,78 y 0,75 respectivamente, sin embargo en el balance neto el resultado de las Entidades Financieras es favorable, cosa que no ocurre con el resultado de Dirección y Administración. El tema de importancia para los dos actores se enfoca a la ampliación de los servicios que se pueden prestar mutuamente.

❖ **Asociados del FAVUIS vs. UIS:** Existen once (11) convergencias y una (1) divergencia. Esta última es igual a la divergencia que se presenta entre la Dirección y la UIS referente al tema de la ampliación de la base social de asociados; esto se debe a que los Asociados y la Dirección tienen los mismos intereses en común. Las divergencias más sobresalientes entre estos dos actores son: caracterizar la población de los asociados, identificar y motivar a los asociados líderes, y la optimización de la infraestructura tecnológica.

El grado de convergencia es moderado con un valor de (12,1) en la tabla, y la divergencia también es moderada con un valor de (0,7). En cuanto a la relación de fuerza la UIS tiene la segunda con mayor fuerza, mientras que los Asociados tienen la segunda más débil, esto se comprueba en el balance neto que aunque para la UIS se presenta desfavorable tiene un valor bajo en relación al de los Asociados que es de -30. De acuerdo a estos resultados se observa como la UIS puede influenciar con fuerza a los Asociados, ya que en gran parte su bienestar depende de ella.

❖ **Dirección y Administración del FAVUIS vs. Entidades con las que se tiene convenio:** Existen nueve (9) convergencias y una (1) divergencia, la cual se refiere al establecimiento de un observatorio que permita al Fondo mantener información actualizada sobre las diferentes tendencias. El actor que no está a favor (entidades con las que se tiene convenio) piensa que esto es algo que se debe realizar en la organización dentro de su normal funcionamiento diario y no hay necesidad de crear algo específico para esto.

El grado de convergencia es moderado, mientras que la divergencia es la más fuerte. Se presenta la relación de fuerza más débil en cuanto a las entidades con las que se tiene convenio se refiere, corroborándolo en el balance neto presentando un resultado desfavorable.

- ❖ **Asociados del FAVUIS vs Entidades con las que se tiene convenio:** Existen nueve (9) convergencias y una divergencia. Entre estos dos actores la mayor convergencia se enfoca a continuar con el establecimiento de los convenios o alianzas estratégicas para diversificar los servicios, ya que esta acción repercute positivamente para ambos. La divergencia se enfoca de la misma manera que lo hacen los dos actores anteriores, respecto al tema de el establecimiento del observatorio. El grado de convergencia es débil, de la misma forma que lo es el grado de divergencia. Las relaciones de fuerza son las dos más débiles.

- ❖ **Entidades Reguladoras del Sector:** Todas las divergencias que posee con el sistema son nulas y sus convergencias son débiles, lo que puede interpretarse como un actor que puede ser aliado o no, dependiendo más del fin de la acción, o sea, que este encaminada a la función del ente, a demás posee la relaciones de fuerza más favorable por lo que su alianza sería provechosa.

8. ANÁLISIS MORFOLÓGICO: ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS

En los capítulos anteriores se ha construido la base fundamental o la imagen del estado actual del sistema constituido por el Fondo de Empleados de la UIS, FAVUIS y su entorno, a partir de la cual se puede lograr la elaboración de los escenarios futuros y la trayectoria para llegar a ellos.

Existen diferentes técnicas que permiten la elaboración de los escenarios, entre las cuales se encuentra el método Delfi, que utiliza sistemáticamente el juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos para la construcción de los futuribles. Otros métodos utilizados son el análisis morfológico y la matriz de impactos cruzados, que intenta evaluar los cambios en las probabilidades de aparición de un conjunto de eventos como consecuencia de la aparición de uno de ellos, y construir los escenarios colocando de manifiesto las imágenes finales más probables.

En este proyecto se utiliza el análisis morfológico, que es un método muy simple pero que permite cubrir todos los posibles escenarios, encadenado al análisis probabilista.

El Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology (Caltech).

El principio del método es descomponer el sistema, en subsistemas o componentes (Dimensiones) independientes que sean explicativos del mismo, y a su vez, determinar las diferentes configuraciones (Hipótesis) de los componentes. Las combinaciones generadas por las distintas configuraciones de cada componente, constituye el espacio morfológico de todos los posibles escenarios.

Según el Dr. Myron S. Allen en su libro "*the esence of creative imagination*" existe 5 pasos a seguir en el análisis morfológico:

- Escoger el problema a resolver, situación u objeto a mejorar, etc.
- Analizar que atributos (o elementos, o parámetros) lo componen. Los atributos pueden referirse a partes físicas, procesos, funciones, aspectos estéticos, etc; y es conveniente seleccionar los atributos relevantes.
- Analizar las variantes o alternativas posibles de cada atributo.
- Combinar, haciendo todas las combinaciones posibles, cogiendo cada vez una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina "producto morfológico".
- Búsqueda morfológica, que consiste en analizar combinaciones y ver sus posibilidades creativas.

Si el número de variantes es elevado, el número de combinaciones puede volverse inmanejable. Una simplificación que suele hacerse es eliminar aquellas combinaciones parciales de dos o más variantes que se consideren inviables y en consecuencia, eliminar todas las que de ellas se derivarían.

8.1. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES O DIMENSIONES DEL SISTEMA

En esta etapa del análisis morfológico, se identifican los componentes principales del sistema del FAVUIS, teniendo en cuenta que estos deben ser tan independientes como sea posible y además representar la totalidad del sistema bajo estudio.

Con base en el análisis de las variables del sistema a través del análisis estructural con el método MICMAC, y el estudio de las estrategias de los actores por medio del MACTOR, se plantean los siguientes componentes o dimensiones que representan el sistema en estudio.

8.1.1. Comités asesores: Grupos de trabajo que asesoran al Fondo en los diferentes campos de su actividad (vivienda, educación, recreación, finanzas, seguros, riesgo de liquidez) aportando ideas y posibles soluciones a las situaciones que se presenten. Las decisiones finales son de competencia de la Junta Directiva.

8.1.2. Desarrollo y mejoramiento de tecnología: Capacidad del Fondo para innovar en sus procesos y en la prestación de servicios, como también para introducir y adaptar nuevas tecnologías dentro de la entidad.

8.1.3. Subvención patronal: Aporte patronal otorgado por la Universidad Industrial de Santander a sus empleados, docentes, y administrativos, y por FAVUIS y CAPRUIS a sus empleados, a través del FAVUIS.

8.1.4. Planeación: Consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que contribuirán a la consecución de estos.

8.1.5. Portafolio de servicios: Incluye los diferentes servicios que ofrece el Fondo a sus asociados buscando satisfacer sus expectativas y necesidades.

8.1.6. Alianzas empresariales: Existencia de uniones permanentes o temporales entre el Fondo y otras entidades del sector u otros sectores.

8.1.7. Canales de comunicación: Se refiere a todos aquellos medios que utiliza el Fondo para mantener informados a los asociados como boletines, carteles, charlas, sistemas de información, Web, correo electrónico.

8.1.8. Estrategias de mercado: Planeación de estrategias para penetrar nuevos mercados y aumentar la cuota del mercado actual.

8.2. CONFIGURACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA

Como se ha mencionado el análisis morfológico permite descomponer la totalidad del sistema en diferentes componentes, los cuales a su vez pueden alcanzar diferentes estados (configuración de hipótesis). Para el caso del FAVUIS, los componentes antes determinados, pueden presentar las siguientes configuraciones que tendrán diferentes posibilidades de ocurrencia y permitirán la elaboración de los escenarios.

8.2.1. Comités asesores

- A. Fortalecimiento:** Los grupos de trabajo que asesoran al Fondo se fortalecen con la vinculación de nuevos asociados líderes que apoyan sus procesos de desarrollo, y se crean nuevos comités orientados a apoyar otros campos de actividad del FAVUIS, dadas las complejas tendencias del medio y los múltiples requerimientos de los asociados.
- B. Equivalencia:** Se mantienen los mismos grupos de trabajo que asesoran al Fondo en los diferentes campos de su actividad y hay apatía en los asociados para vincularse a estos procesos de apoyo a su fortalecimiento y desarrollo.
- A. Reducción:** Se eliminan algunos grupos asesores por considerar que su trabajo no está aportando en la búsqueda de solución a las necesidades de los asociados del Fondo y al proceso de fortalecimiento y desarrollo del mismo.

8.2.2. Desarrollo y mejoramiento de tecnología.

- A. Equivalencia:** Se mantendrá la infraestructura tecnológica actual, utilizando los mismos equipos y programas.
- B. Optimización:** FAVUIS mejorará la comunicación interactiva con sus asociados y con las diferentes entidades con las que mantiene nexos permanentes para su operación,

gracias a la optimización de su infraestructura tecnológica y sus desarrollos informáticos.

8.2.3. Subvención patronal.

A. Fallo jurídico a favor del FAVUIS: Por fallo de las instancias pertinentes el FAVUIS logra la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus asociados, empleados, docentes y administrativos, y dado que el fallo reconoce la legalidad de esta subvención se negocia con la universidad el nuevo porcentaje a reconocer a partir de este fallo.

B. Fallo jurídico en contra del FAVUIS: Por fallo de las instancias pertinentes los asociados del FAVUIS, empleados, docentes y administrativos, pierden la subvención patronal a partir de la fecha del fallo.

8.2.4. Planeación.

A. Implementación: FAVUIS continúa su proceso de planeación estratégica, con visión futurista, llevando los programas propuestos a la práctica, en el corto, mediano y largo plazo, haciendo seguimiento y ajuste a su plan de desarrollo y reorientando sus acciones cuando sea necesario.

B. Emergente: El FAVUIS trabajara con estrategias que surjan del día a día para solucionar los problemas que se le presenten con impacto en el corto, mediano y largo plazo.

8.2.5. Portafolio de servicios.

A. Ampliación y mejoramiento: El FAVUIS, continúa el proceso de mejoramiento, ampliación y diversificación de sus servicios y beneficios, buscando atender las múltiples y variables necesidades de sus asociados, y aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio, siempre teniendo en cuenta sus posibilidades financieras y la sostenibilidad del Fondo.

- B. Construcción:** El FAVUIS incursiona nuevamente en los programas de construcción con el fin de solucionar directamente los problemas de vivienda de sus asociados, gracias a la estabilidad financiera y económica, tanto del Fondo como del entorno que rodea estos programas.
- C. Reducción:** El FAVUIS elimina algunos servicios, por circunstancias económicas y por la no demanda de ellos por parte de los asociados.

8.2.6. Alianzas empresariales.

- A. Asociatividad:** FAVUIS está revisando periódicamente los convenios vigentes y establece nuevos convenios o alianzas estratégicas con otras entidades, buscando mejorar la calidad, ampliar y diversificar los servicios a sus asociados.
- B. Equivalencia:** El Fondo continúa con los mismos convenios o alianzas estratégicas que ya se tenían establecidos con varias entidades, bajo los mismos parámetros y condiciones de operación.
- C. Reducción:** FAVUS elimina un gran número de convenios o alianzas que se tenían con diversas entidades para la prestación de servicios debido a la poca demanda por parte de los asociados.

8.2.7. Canales de comunicación.

- A. Equivalencia:** La comunicación del Fondo con sus asociados continua realizándose por los mismos medios que actualmente están establecidos, como los son los boletines, carteleras, charlas, medios electrónicos.
- B. Mejoramiento:** Los sistemas de información y comunicación del Fondo con sus asociados mejoran significativamente y permiten una oportuna y eficiente divulgación de los servicios, apoyándose en medios electrónicos que permiten una interacción directa e individual con cada asociado, lo cual disminuye los índices de desconocimiento e incrementa la utilización por parte de los asociados de los servicios y beneficios a que tienen derecho y los procedimientos para tener acceso a ellos.

8.2.8. Estrategias de mercado.

A. Equivalencia: La población a quien el Fondo ofrece oportunidad de ser asociada continúa siendo la misma, conformada por los empleados, docentes y administrativos de la Universidad Industrial de Santander, los de la Caja de Previsión social de la UIS (CAPRUIS) y los del propio FAVUIS, siempre y cuando su vinculación laboral no sea inferior a (1/2) tiempo y los jubilados de estas entidades. La UIS dinamiza su proceso de vinculación de personal, principalmente docente, dados los requerimientos derivados del proceso de jubilación de su personal docente.

B. Ampliación: El Fondo ha ampliado la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS, para esto ha abierto las puertas del FAVUIS a un nuevo mercado conformado por los profesores hora cátedra y el personal vinculado en la modalidad de Outsourcing a las actividades administrativas de la universidad.

8.3. IDENTIFICACIÓN DEL SUBESPACIO MORFOLÓGICO UTIL

Como se ha expuesto a lo largo del capítulo, el espacio morfológico está constituido por todas las posibles combinaciones entre las diferentes hipótesis, lo que genera un número inmanejable de escenarios que puede ser reducido mediante la identificación de relaciones que no podrían existir entre las configuraciones, ya sea por razones políticas, económicas o técnicas, entre otras.

A continuación se exponen las diferentes restricciones que se presentan para la construcción de los escenarios futuros para el Fondo de Empleados de la UIS, FAVUIS:

- Desarrollo y mejoramiento de tecnología: Equivalencia – Canales de comunicación: Mejoramiento.

Si se continúa con la misma infraestructura tecnológica, utilizándose en igual forma, no se tendría un mejoramiento en los sistemas de información que permita la comunicación con los asociados y la divulgación de los servicios.

- Desarrollo y mejoramiento de tecnología: Optimización – Canales de comunicación: Equivalencia.

Si se tiene un mejoramiento de la comunicación interactiva con el usuario gracias a la optimización de la infraestructura tecnológica implica que este proceso ha cambiado y no se tendría que realizar a la antigua.

- Alianzas empresariales: Reducción – Portafolio de servicios: Reducción.

Si se eliminan alianzas o convenios que se tienen establecidos en el momento, sería contradictorio decir que el Fondo continúa ofreciendo los mismos servicios, ya que al dejar de entablar relaciones con algunas entidades los servicios que se prestan por medio de estas se perderían.

El número de escenarios iniciales (antes de las exclusiones) se obtiene de la combinatoria de las hipótesis de los componentes, de lo cual se obtienen $3 * 2 * 2 * 2 * 3 * 3 * 2 * 2 = 864$ escenarios posibles, que después de eliminar aquellos que contenían cualquiera de las restricciones en cuanto a combinaciones entre hipótesis que no se pueden presentar se redujeron a 384 escenarios realizables.

Tabla 37. Número de escenarios.

ESCENARIOS	CANTIDAD
Total	864
Excluidos	480
Espacio Morfológico Útil	384

8.4. DETERMINACION DE LOS ESCENARIOS MÁS PROBABLES

Las alternativas dentro de cada componente tienen diferentes posibilidades de ocurrencia en un tiempo determinado, por lo que se hace necesario y útil encadenar al análisis morfológico el uso de probabilidades, concentrando el análisis en las combinaciones más probables de los juegos de hipótesis.

Para la obtención de estas probabilidades se recurrió al punto de vista de algunos expertos del sistema, a los cuales se les entregó un instructivo (véase Anexo I) donde valoraron la posibilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis en un horizonte de 7 años, el cual se escogió para visualizar el sector en el largo plazo.

Tabla 38. Grupo de Expertos

Persona(s) Entrevistada(s)	Cargo que Desempeña
Carlos Eduardo Torres	Profesor, Director de la Escuela de Trabajo Social de la UIS (Asociado del FAVUIS)
Álvaro Ramírez García	Profesor, Director de la Escuela de Ingeniería Química de la UIS (Asociado del FAVUIS)
Emerita Oliveros Villamizar	Profesional administrativa pensionada UIS, asociada del FAVUIS
Lucila Niño Bautista	Vicerrectora Académica de la UIS, Profesora y asociada del Fondo
Piedad Rincón Stella	Presidenta Junta Directiva del FAVUIS 2004-2006, profesional administrativa UIS
Ángela Johana Camargo Cáceres	Gerente del FAVUIS
Adalberto Vergara Henao	Vicepresidente Junta Directiva del FAVUIS 2004-2006, profesor pensionado
Luis H. González	Asociado del FAVUIS, profesor pensionado
Pedro Miguel Mendoza	Asociado del FAVUIS, empleado operativo pensionado UIS

Persona(s) Entrevistada(s)	Cargo que Desempeña
Alvaro Villamizar Mogollón	Asociado del FAVUIS, miembro SINTRAUNICOL

La participación de los expertos permite así asignar la probabilidad de ocurrencia a cada una de las alternativas. Sus valoraciones son promediadas teniendo un resultado final, el cual se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Probabilidades de las Hipótesis de cada Componente.

Nº	COMPONENTE	HIPOTESIS	PROBABILIDAD
1	Comités asesores	Fortalecimiento	60%
		Equivalencia	30%
		Reducción	10%
2	Desarrollo y mejoramiento de tecnología	Equivalencia	20%
		Optimización	80%
3	Subvención patronal	Fallo jurídico a favor	60%
		Fallo jurídico en contra	40%
4	Planeación	Implementación	70%
		Emergente	30%
5	Portafolio de servicios	Ampliación y mejoramiento	70%
		Reactivar	20%
		Reducción	10%
6	Alianzas empresariales	Asociatividad	60%
		Equivalencia	20%
		Reducción	20%
7	Canales de comunicación	Equivalencia	20%
		Mejoramiento	80%
8	Estrategias de mercado	Equivalencia	70%
		Ampliación	30%

A partir de los porcentajes asignados a las hipótesis se determina la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios, como se muestra en el Anexo J, donde se encuentran los 384 escenarios realizables con su respectiva probabilidad ordenados de forma descendente.

Por ejemplo, el primer escenario que se muestra en la tabla 40, que corresponde a la combinación 1 – 1 – 1 – 1 – 1 – 1 – 1 – 1 y además es uno de los más probables, se refiere al contexto en que el FAVUIS contará con comités asesores fortalecidos por nuevos asociados líderes, además de tener apoyo de nuevos comités; se mantendrá la misma infraestructura tecnológica; logrará la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus empleados, docentes y administrativos; se continuará trabajando la planeación estratégica con una visión futurista; continuará el proceso de mejoramiento, ampliación y diversificación de los servicios de acuerdo a cada sector de la población los cuales cuentan con sistemas de crédito flexibles que permitirán mayor beneficio a los asociados; se tendrá un mayor número de convenios que se verán reflejados en la diversificación y mejoramiento de los servicios; la comunicación con los asociados continuará realizándose por los medios que ya están establecidos; continuará ofreciendo sus servicios a la misma población a la que lo ha venido haciendo.

Tabla 40. Probabilidades de las Hipótesis de cada Componente.

1	2	3	4	5	6	7	8	PROBABILIDAD
1	1	1	1	1	1	1	1	
0,6	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,04741632

Es igualmente importante observar la segunda configuración con mayor probabilidad, la cual solo presenta diferencia en el componente estrategias de mercado en donde la configuración es la ampliación de la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS.

A continuación se presenta, lo que según Godet en su libro “De la anticipación a la acción” se denomina núcleo duro, que muestra los 20 primeros escenarios realizables con la más alta probabilidad de ocurrencia en un horizonte de 7 años.

Tabla 41. Núcleo duro de escenarios más probables

Nº	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	mejoramiento de	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,04741632
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,03161088
3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	0,02370816
4	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0,02032128
5	1	1	1	1	2	2	1	2	2	0,02032128
6	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0,01580544
7	1	2	1	1	1	3	2	1	1	0,01580544
8	1	1	1	1	1	3	1	2	2	0,01580544
9	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0,01354752
10	1	1	1	1	2	3	1	2	2	0,01354752
11	1	1	1	1	2	3	1	1	1	0,01354752
12	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0,01053696
13	1	2	1	1	1	3	2	2	2	0,01053696
14	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0,01016064
15	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0,01016064
16	1	1	1	1	1	2	1	2	2	0,00903168
17	1	1	1	2	3	2	1	1	1	0,00870912
18	1	1	2	2	3	2	1	1	1	0,00790272
19	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0,00790272
20	1	2	1	2	3	2	2	1	1	0,00790272

Los 20 escenarios planteados, tienen una probabilidad acumulada del 0,31428096 y representan el 45,3% de los escenarios realizables.

Como se observa en la tabla anterior, los dos primeros escenarios solo difieren en el último componente, esto significa que el segundo escenario tiene las mismas características que el primero, con la variante de que en el horizonte planteado el Fondo si abrirá sus puertas a un nuevo mercado de asociados.

Igualmente se puede ver que las probabilidades de los diferentes escenarios no varían significativamente, lo que no permite concluir con certeza cual será el escenario futuro para el FAVUS. Por tal razón, es importante realizar un análisis más completo que incluya todas las alternativas realizables, que para el caso son 384, tratando de determinar cuales son las tendencias más probables, para lo cual se plantea la siguiente tabla en la que se muestra la probabilidad acumulada para cada una de las hipótesis.

Tabla 42. Probabilidad Acumulada de cada Alternativa.

HIPÓTESIS	COMPONENTE							
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de tecnología	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado
1	0,56	0,29	0,6	0,85	0,65	0,59	0,2	0,75
2	0,40	0,71	0,4	0,15	0,25	0,22	0,8	0,25
3	0,04				0,10	0,19		

De acuerdo a las probabilidades acumuladas de cada alternativa, es evidente que en el horizonte planteado existen comportamientos más factibles que otros dentro de las variantes de cada componente; a partir de lo cual se puede resaltar lo siguiente:

Los comités asesores en su hipótesis *fortalecimiento* presenta la mayor probabilidad acumulada (0,56), lo que es un indicativo de la tendencia que tiene el fortalecimiento de los grupos de trabajo tanto por la vinculación de nuevos asociados líderes, como por la creación de nuevos comités. En cuanto a la hipótesis *equivalencia*, se puede decir que a pesar de no ser la más probable entre las tres alternativas, su probabilidad de ocurrencia no es despreciable, como si ocurre con la hipótesis *reducción* que es la menos opcionada a presentarse en el futuro.

La hipótesis con mayor probabilidad de ocurrencia en la dimensión desarrollo y mejoramiento tecnológico es *optimización*.

En el componente subvención patronal, es difícil inferir acerca de cual de ellas ocurrirá en el horizonte planteado, sin embargo probabilísticamente se refleja que el fallo por parte de las instancias pertinentes sea a favor de los asociados del FAVUIS. Esta es una variable no controlable por parte del Fondo.

En el componente planeación la hipótesis que presenta mayor probabilidad de ocurrencia es *implementación* (0,85), que en comparación con la segunda opción emergente (0,15) marca una fuerte tendencia a continuar con el plan desarrollo que está implementando el Fondo como parte de sus planeación estratégica.

En los componentes portafolio de servicios y alianzas empresariales se encontró que es más factible que se den las alternativas *ampliación y mejoramiento y asociatividad*, las cuales están inmersos en las restricciones.

Dentro del componente estrategias de mercado se encontró que la hipótesis con mayor probabilidad de ocurrencia es *equivalencia* lo cual orienta a la idea que el Fondo continuará ofreciendo sus servicios y beneficios a la misma población que lo ha venido haciendo hasta ahora.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que a pesar que en cada componente existan eventos con mayor probabilidad acumulada que otros, no se puede determinar con exactitud cual es la combinación que se presentará en un futuro. Sin embargo estas son pautas de los posibles y más probables eventos que se pueden dar y servirán como base para que los actores implicados en el FAVUIS generen opciones estratégicas y evalúen

inversiones potenciales, que les permita prepararse y ser más competitivos para enfrentar el futuro que se aproxima.

7.5. ESCENARIO DESEABLE

Hasta este momento, se ha hecho un análisis acerca de los escenarios posibles, los realizables y los más probables; pero es importante determinar cual es el escenario que reúne los deseos y expectativas de los actores, el cual se plantea a continuación.

En cuanto a los comités asesores, los diferentes actores desean el fortalecimiento de estos grupos de trabajo, principalmente con la vinculación de nuevos asociados líderes, por esto consideran de gran importancia identificarlos y motivarlos para que apoyen los procesos de desarrollo del Fondo. El crear nuevos comités también es importante a medida que el mismo medio lo exija.

Para el horizonte planteado se espera que exista una optimización en el componente desarrollo y mejoramiento tecnológico, lo que implica mayor atención en la parte tecnológica y motivar la comunicación interactiva con los asociados utilizando el mejoramiento que se logre en este aspecto.

En el componente subvención patronal, los deseos están orientados a la recuperación total y definitiva de la subvención que la UIS les adeuda a los asociados del FAVUIS, de tal forma que al recuperar estos recursos el Fondo pueda potenciar los servicios que se han tenido que restringir como medida preventiva frente a este proceso que se ha venido dando.

Como era de esperarse, a los actores les gustaría que el Fondo continúe con su proceso de planeación estratégica llevando a la realidad los programas propuestos a corto, mediano y largo plazo, en el plan de desarrollo que está desarrollando.

En cuanto al portafolio de servicios es de gran interés para los asociados que se realice una ampliación y diversificación de estos, buscando que puedan atender sus múltiples necesidades y aprovechar al máximo los recursos del Fondo.

Los actores consideran conveniente que el FAVUIS continúe trabajando en pro de establecer nuevos convenios con otras entidades ya que esto permite ampliar los servicios que pueden ofrecer a sus asociados, además de mejorar sus relaciones empresariales.

Los asociados expresaron su interés por que se mejore la comunicación que tienen con el Fondo, para estar siempre actualizados de los cambios o nuevos servicios que el Fondo ofrece, ya que en oportunidades existen asociados que dejan de hacer uso de algunos servicios y beneficios por desconocimiento de ellos.

Aunque en el último de los componentes que hace referencia a las estrategias de mercado se encontró divergencia entre algunos de los actores, la tendencia se orienta a que el FAVUIS no amplíe la base social de asociados, con otros sectores del mercado como son los profesores hora cátedra y personal vinculado en modalidad de outsourcing, por el contrario lo más seguro es continuar ofreciendo la oportunidad de ser asociado a la misma población que lo ha venido haciendo hasta ahora. Se espera que esta población se amplíe con las nuevas vinculaciones de la UIS.

Al plantear el escenario de acuerdo a la información recopilada, se encontró el escenario que se muestra a continuación con su respectiva posibilidad de ocurrencia:

Tabla 43. Configuración Escenario Deseable.

1	2	3	4	5	6	7	8	PROBABILIDAD
1	2	1	1	1	1	2	1	
0,6	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,00096768

Este escenario al ser comparado con el más probable, difiere en los componentes Desarrollo y mejoramiento de tecnología y en Canales de comunicación, en el que el deseo está orientado a la optimización de su infraestructura tecnológica y los desarrollos informáticos que le permitan de la misma manera mejorar la comunicación con sus asociados y una eficiente divulgación de sus servicios; mientras que el más probable se encuentra hacia un estancamiento de la tecnología dando como resultado continuar con los mismos medios establecidos para la comunicación del Fondo con sus asociados.

Sin embargo, es interesante ver la posición que ocupa entre los 384 escenarios posibles resultantes, en el cual el escenario deseable ocupa la ciento veintiunava (121) posición con una probabilidad del 0,096%, no encontrándose incluida en el rango del núcleo duro.

Esto tal vez podría cuestionar, si dentro del horizonte planteado de 7 años se puede cumplir con el escenario deseado por el FAVUIS y los actores involucrados en el sistema, pero hay que analizar que son solo dos los componentes en que difiere este escenario con el más probable, además hay una relación directa entre estos dos componentes, ya que al lograr mejorar la infraestructura tecnológica del Fondo se puede conseguir mejorar los medios para lograr una mejor comunicación con los asociados y divulgación de los servicios. Entonces sería importante que se de mayor atención a estos componentes para poder alcanzar las expectativas y anhelos de la entidad.

Por último cabe resaltar, que a pesar que los anhelos y expectativas de los actores del FAVUIS sean muy fuertes, estos no marcan estrictamente el rumbo que tomará la entidad en el horizonte de 7 años; haciéndose necesario que para su consecución emprendan acciones estratégicas que conlleven al cumplimiento de todos los deseos antes planteados.

9. CONCLUSIONES

La aplicación de Planeación Prospectiva al Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, "FAVUIS", habilitó la creación de un espacio de reflexión conjunta en el que los diferentes actores involucrados se han manifestado con el único fin de aportar a la construcción de tan importante función para el desarrollo de la Entidad. El proceso permitió concluir que más allá de las diferencias inherentes a cada actor los objetivos del Fondo son únicos y que solo mediante el trabajo mancomunado, como el que esta metodología propone, es posible alcanzar el estado de éxito deseado.

A través del proceso de aplicación del método de planeación por escenarios para realizar la prospectiva del FAVUIS, se puso de manifiesto una de las fortalezas del Fondo, la cual radica en la democracia con la que se toman las decisiones fuertes de cambio, lo que le da una sostenibilidad a futuro para enfrentarse a los problemas sociales y económicos que puedan presentarse en el medio. Además y fortaleciendo lo anterior, se encuentra la forma en que es administrado el Fondo de manera colectiva, con representación de todos los estamentos y las características de transparencia, ética, honradez, seriedad y entrega de los miembros dirigentes de la Junta Directiva quienes se postulan para estos cargos porque les gusta y les interesa el futuro de la organización.

La percepción que tienen las entidades externas con las que el FAVUIS tiene relación de forma directa o indirecta es excelente, catalogan al Fondo como una organización muy seria, bien estructurada, preocupada por el bienestar de sus asociados y que siempre se encuentra trabajando por su mejoramiento y desarrollo, para ser uno de los mejores Fondos de Empleados a nivel nacional.

Mediante la aplicación del análisis estructural al sistema en estudio, se pudo determinar cuales son las variables más significativas e influyentes del mismo, que son los elementos sobre los cuales el FAVUIS, deberá centrarse para la realización de sus estrategias y la

generación de planes de acción que permitan orientarlas en beneficio de el Fondo y sus asociados para la construcción del futuro deseado.

Las variables clave del FAVUIS, permitieron la generación de objetivos asociados, sobre los cuales los diferentes actores expusieron su posición, encontrándose la poca divergencia que existe entre ellos, y la alta convergencia en las acciones encaminadas hacia el mejoramiento de los servicios y beneficios que permitan contribuir al mejor bienestar de los asociados y su núcleo familiar, que resulta ser el principal objetivo del Fondo.

A partir del análisis de la evolución y trayectoria del FAVUIS a través del tiempo se pudieron diferenciar tres periodos importantes, los cuales involucran una serie de sucesos y cambios que los caracterizan y permiten analizar como se ha dado su proceso de desarrollo, el cual se puede mostrar como un ejemplo real de cambio organizacional en una entidad, desde el mismo momento de su creación hasta su realidad actual. Se aprecia el FAVUIS como una entidad capaz de enfrentar y sortear las distintas crisis, entre ellas la financiera, asociada a la desaparición por aspectos jurídicos, se espera temporal, de unos recursos importantes y claves para el soporte de unos de sus servicios estrella, la vivienda, los cambios del contexto, y no morir en el intento, sino salir mas fortalecida, demostrando su solidez como entidad y la capacidad de respuesta y adaptación a estas nuevas circunstancias y realidades.

La administración en el Favuis a través del tiempo demuestra ser la misma siendo la Junta Directiva el órgano administrativo y de gran influencia. Se trabaja de manera colectiva en grupos de trabajo con representación de todos los estamentos y de forma democrática, enmarcando a la gerencia a ser un ejecutor de las decisiones y acciones a seguir.

El Favuis es una organización conservadora de naturaleza cerrada, con una cartera sana y que cuenta con una gran confianza por parte de sus asociados.

El Fondo ha demostrado su capacidad de respuesta frente a los requerimientos de sus asociados y a las nuevas realidades del medio en que se mueve.

En el juego de los actores, se generó un espacio de meditación, que permitió identificar posibles alianzas o mejoramiento de las relaciones que se pueden dar para la consecución de objetivos comunes y se puso de manifiesto la existencia de influencias indirectas entre ellos, en las que un actor puede llegar a otro por medio de un tercero.

Para la construcción del escenario más deseado por los actores del FAVUIS, existen muchas variables en las que se debe trabajar y para las cuales deberá existir un consenso entre los mismos, que permita alcanzar el estado de fortalecimiento de los comités, optimización de la tecnología, recuperación de la subvención patronal, implementación de la planeación, ampliación y mejoramiento de los servicios, mayor asociatividad y mejoramiento de los canales de comunicación.

El panorama para el FAVUIS hacia el año 2012 es positivo; El Fondo puede continuar fortaleciéndose para ofrecer lo mejor a sus asociados; La dinámica del Fondo se ve influenciada principalmente por variables internas; En general, los actores del sistema apuntan hacia los mismos objetivos.

Por último se destaca, que más allá de realizar la simple aplicación de un método de prospectiva, se logró un espacio permanente de reflexión en el cual los expertos y los representantes de los actores manifestaron sus anhelos, sus temores y sus inquietudes acerca de la función del FAVUIS dentro de la Universidad Industrial de Santander. Mediante el análisis científico de esas inquietudes se identificaron los componentes principales del Fondo y los desarrollos que de ellos anhela la comunidad universitaria. Este espacio de reflexión y construcción conjunta debe constituirse en un primer paso para que los actores entiendan la importancia de su acción permanente dentro del reto de edificar el bienestar añorado, para que a partir de su entendimiento y apropiación se pase a la acción estratégica. Es bueno resaltar que el FAVUIS es una construcción conjunta, cuyos resultados están a la vista y es un soporte fundamental para el bienestar de los

trabajadores de la UIS, CAPRUIS Y FAVUIS, por ello la importancia de fortalecerse como entidad en estos momentos en que se plantean cambios radicales en el escenario en que se mueve por políticas gubernamentales, cambios en el marco legal y en el contexto político, económico y social en que se mueve.

10. RECOMENDACIONES

Es indispensable que este proceso de reflexión, que permitió construir escenarios a futuro sobre el FAVUIS, sea continuo y sea transmitido a los asociados.

Puede considerarse en analizar y trabajar sobre la limitante que se tiene, en cuanto al hecho de ser un Fondo conservador, y pensar en la idea de darle la oportunidad de ingreso al Fondo a los docentes hora cátedra y el personal vinculado en la modalidad de Outsourcing en las actividades administrativas de la universidad. Para esto se puede elaborar un proyecto de factibilidad que tenga en cuenta nuevos reglamentos que incluya los documentos pertinentes que podrían respaldar la prestación de los servicios, minimizando el riesgo que tendría la cartera.

El listado de nombres de nuevas entidades para la búsqueda de convenios o alianzas empresariales debe surgir directamente de los asociados, para esto se deben encontrar los medios y espacios necesarios para lograrlo.

Sí el fallo respecto a la subvención patronal es negativo para los asociados del FAVUIS, la Universidad Industrial de Santander debe continuar apoyando al FAVUIS, encontrando otros espacios en los que pueda contribuir con el desarrollo y mejoramiento del Fondo que se verá reflejado directamente en el bienestar de los asociados.

Aunque el Fondo ha logrado una estabilidad económica y ha superado de forma positiva el congelamiento del ingreso de dinero derivado de la subvención patronal, es bueno que dentro de su plan de desarrollo no se descuiden aquellas estrategias que permitan captar nuevos ingresos que aumenten los recursos con los que pueda contar el Fondo, esto se podría llamar como un plan B, en caso que el fallo de la subvención sea negativo para el FAVUIS.

ANEXO A. ESTATUTOS DEL FONDO DE EMPLEADOS UIS, FAVUIS

CAPÍTULO I DE LA NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN

ARTÍCULO 1.1: El FONDO DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, abreviadamente FAVUIS, es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro, que funcionará conforme lo dispone la Constitución Nacional, las leyes y decretos vigentes, en especial el decreto-ley número 1481 de julio 7 de 1989 y el presente estatuto.

ARTÍCULO 1.2: FAVUIS pertenece al sector de la economía solidaria con personería jurídica reconocida mediante la Resolución número 00145 del 13 de abril de 1966, expedida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

ARTÍCULO 1.3: FAVUIS tendrá su domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga, área metropolitana de Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia. Podrá establecer seccionales, sucursales, agencias, oficinas o dependencias en otros lugares del país.

ARTÍCULO 1.4: La duración del FAVUIS será indefinida, pero podrá disolverse o liquidarse en cualquier momento por las causales previstas en la legislación colombiana o por decisión de los asociados, previo el cumplimiento de las formalidades estipuladas en este estatuto.

CAPÍTULO II DE LOS FINES GENERALES Y ACTIVIDADES

ARTÍCULO 2.1. Los fines fundamentales del FAVUIS son:

a) Servir de entidad integradora para el desarrollo de programas, proyectos y actividades que mejoren el bienestar social de los asociados y sus familias, ya sea en asocio con la

Universidad Industrial de Santander o con cualquiera otra entidad que persiga fines similares.

- b) Educar a sus asociados en las ventajas del hábito del ahorro y fomentar su práctica.
- c) Administrar en forma eficiente los ahorros de sus asociados y las respectivas subvenciones patronales con el fin de facilitarles la adquisición o mejoras de vivienda para su núcleo familiar.
- d) Desarrollar y fomentar el espíritu de solidaridad y compañerismo dentro de sus asociados.

Parágrafo: FAVUIS como empresa de economía solidaria deberá cumplir con los siguientes principios de orden legal (ley 454 de agosto 4 de 1998):

- 1) Establecer la irrepatriabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- 2) Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

ARTÍCULO 2.2: Para el logro de sus fines, el FAVUIS desarrollará las siguientes actividades:

- a) Captar y manejar financieramente los ahorros permanentes de sus asociados, las correspondientes subvenciones patronales y otros recursos, respondiendo por su correcto manejo.
- b) Establecer para sus asociados servicios de ahorro y crédito.
- c) Promover, coordinar, organizar y ejecutar programas de vivienda ya sea directamente o mediante convenios o consorcios con entidades dedicadas a ese fin.
- d) Contratar con entidades especializadas en el área respectiva, legalmente establecidas, servicios de bienestar social en campos tales como salud, recreación, educación, capacitación, seguros y otros para beneficio de los asociados y su núcleo familiar.
- e) Prestar servicios para atender las necesidades de consumo de sus asociados, ya sea en forma directa o por contratos con personas naturales o jurídicas que tengan organizados dichos servicios.

f) Las demás actividades económicas, sociales y culturales, conexas o complementarias de las anteriores, destinadas a satisfacer las necesidades de sus asociados. En tal sentido el FAVUIS podrá realizar, dentro de su objeto social, toda clase de actos y contratos permitidos por la ley.

Parágrafo 1: Las subvenciones patronales a que se refieren los artículos 2.1 y 2.2 de este capítulo están reconocidas por las siguientes disposiciones:

a) PARA LOS EMPLEADOS DE LA UIS

Por Acuerdo 002 de enero 27 de 1966 del Consejo Directivo de la UIS, ratificado por Acuerdo 002 de enero 28 de 1966 del Consejo Superior de la UIS y por Acuerdo número 060 de marzo 13 de 1970 del Consejo Directivo de la UIS.

b) PARA LOS PENSIONADOS DE LA UIS

Por Acuerdo número 233 de octubre 17 de 1978 del Consejo Directivo de la UIS, ratificado por Acuerdo 028 de octubre 30 de 1978 del Consejo Superior de la UIS, y por Acuerdo aclaratorio número 053 de junio 30 de 1992 del Consejo Superior de la UIS, el cual fue modificado según consta en el acta número 009 de la sesión de septiembre 22 de 1992 del mismo Consejo.

c) PARA LOS EMPLEADOS DEL FAVUIS

Por reforma del estatuto, según consta en el acta número 27 de abril 4 de 1979 de la Asamblea de Delegados del FAVUIS.

d) PARA LOS EMPLEADOS DE CAPRUIS

Por Acuerdo número 038 de septiembre 26 de 1979 de la Junta Directiva de CAPRUIS aprobado mediante acta número 27 de abril 4 de 1979 de la Asamblea de Delegados del FAVUIS.

Parágrafo 2: Para efectos del presente artículo, se consideran pensionados de la UIS aquellos servidores que prestaron sus servicios a la UIS, cumpliendo todos los requisitos legales para ello, independientemente de la entidad que administre sus pensiones. Para los pensionados de CAPRUIS y FAVUIS se aplicará el mismo tratamiento en el momento de acceder a su pensión.

CAPÍTULO III
DE LA CALIDAD DE ASOCIADO

ARTÍCULO 3.1 : Podrán ser asociados al FAVUIS los empleados de la Universidad Industrial de Santander, los de la Caja de Previsión Social de la UIS (CAPRUIS) y los del propio FAVUIS, siempre y cuando su vinculación laboral no sea inferior a medio (1/2) tiempo.

Parágrafo : Podrán continuar como asociados del FAVUIS los empleados de las entidades mencionadas en el artículo 3.1 que terminen su vinculación laboral para acogerse al derecho legal de la pensión de jubilación, invalidez o vejez.

ARTÍCULO 3.2: La vinculación como asociado al FAVUIS es voluntaria y debe solicitarse por escrito a la Junta Directiva, comprobando las calidades exigidas en el artículo anterior.

ARTÍCULO 3.3: El carácter de asociado al FAVUIS se perderá por cualquiera de las siguientes causales:

- a) Por terminación del vínculo laboral con la UIS, CAPRUIS o FAVUIS, o por reducción del mismo a una intensidad inferior a medio (1/2) tiempo.
- b) Por renuncia voluntaria escrita, aceptada por la Junta Directiva.
- c) Por exclusión debidamente adoptada por la Junta Directiva, de conformidad con el presente estatuto.
- d) Por muerte del asociado.

ARTÍCULO 3.4: La persona que se haya retirado voluntariamente, podrá solicitar su reingreso sólo nueve (9) meses después de la aceptación de su retiro por la Junta Directiva y deberá cubrir como cuota de readmisión el 10% de su sueldo o mesada pensional.

ARTÍCULO 3.5: Todos los asociados al FAVUIS tendrán los siguientes derechos:

- a) Elegir y ser elegidos para cargos de dirección o administración en el FAVUIS, salvo los casos de impedimento previstos en la ley o en este estatuto.

- b) Hacer uso de los servicios que ofrezca el FAVUIS, acatando las regulaciones que la Junta Directiva establezca.
- c) Vigilar el funcionamiento del FAVUIS y presentar denuncias a las autoridades competentes cuando a su juicio los encargados de la dirección y administración cometan faltas contra la ley, este estatuto o sus reglamentos.
- d) Solicitar y obtener de los directivos y empleados del FAVUIS información sobre las actividades de la entidad y recibir de éstos un trato amable y respetuoso.
- e) Retirarse voluntariamente del FAVUIS.
- f) Los demás que se deriven de la ley o del presente estatuto.

Parágrafo: El ejercicio de sus derechos, por parte del asociado, estará condicionado al cumplimiento de sus deberes y obligaciones para con el FAVUIS, tal como lo establecen la ley, este estatuto y los reglamentos de la institución.

ARTÍCULO 3.6: Todos los asociados al FAVUIS tendrán los deberes y obligaciones que se derivan de este estatuto y de los reglamentos, conforme al principio democrático de igualdad, salvo las contribuciones económicas que deberán graduarse de acuerdo con los niveles de sueldos o mesadas pensionales de los asociados. Igualmente se consideran deberes de los asociados los siguientes:

- a) Aceptar y cumplir las disposiciones del presente estatuto y reglamentos que establezcan las autoridades del FAVUIS, así como las demás decisiones emanadas de los órganos de dirección y administración de la entidad.
- b) Adquirir y practicar conocimientos sobre los principios básicos de la economía solidaria y sobre los objetivos, características y normas que regulan las actividades de los fondos de empleados y su correspondiente aplicación al caso particular del FAVUIS.
- c) Actuar siempre en sus relaciones con el FAVUIS y sus asociados con espíritu de solidaridad y compañerismo.
- d) Desempeñar con interés y eficacia las comisiones que le asignen los órganos directivos del FAVUIS.
- e) Cumplir oportunamente con las obligaciones de carácter económico y las demás derivadas de su asociación al FAVUIS.

- f) Abstenerse de efectuar actos que afecten la estabilidad económica y el prestigio social del FAVUIS.
- g) Dirigirse en forma respetuosa a los funcionarios de la institución y manejar en forma cortés sus relaciones con los directivos, empleados y asociados del FAVUIS.

ARTÍCULO 3.7: La Junta Directiva del FAVUIS estudiará y calificará las faltas cometidas por los asociados contra este estatuto y los reglamentos vigentes, y emitirá un fallo. En todos los casos se garantizará el derecho de defensa del inculpado, dándole la oportunidad de presentar sus descargos. Las sanciones, si hubiere lugar a ellas, son:

- a) Amonestación escrita con copia a la hoja de vida.
- b) Suspensión de los derechos y/o servicios en el FAVUIS
- c) Exclusión del FAVUIS.

ARTÍCULO 3.8: La resolución de la Junta Directiva que verse sobre la exclusión de un asociado será motivada y notificada al afectado, en forma personal por escrito a su domicilio registrado o, en su defecto fijada en lugar público de las dependencias del FAVUIS, durante cinco (5) días hábiles. Contra esta decisión de la Junta Directiva procede el recurso de reposición ante la misma, el cual deberá ser interpuesto por escrito, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de notificación y la Junta Directiva deberá resolver este recurso dentro de los diez (10) días hábiles subsiguientes a la fecha de presentación del mismo. Si la resolución de la Junta Directiva es negativa, el afectado podrá interponer el recurso de apelación, ante la Asamblea, y ésta lo resolverá en su sesión ordinaria. No obstante lo anterior, mientras se resuelven los recursos anteriores se suspenden los derechos del asociado, pero quedan vigentes las obligaciones crediticias que consten en libranzas, pagarés y otros documentos firmados por el asociado al FAVUIS.

ARTÍCULO 3.9: Estatutariamente se consideran faltas graves, las siguientes:

- a) Los actos de indisciplina social, tendientes a desviar la filosofía del FAVUIS.
- b) Falsedad manifiesta en los informes y datos que solicite el FAVUIS

- c) Reincidencia en el incumplimiento de las obligaciones económicas y deberes para con el FAVUIS.
- d) Servirse del FAVUIS en beneficio o provecho propio o de terceros, perjudicando los intereses de la entidad.
- e) Entregar o pignorar bienes de procedencia fraudulenta al FAVUIS.
- f) Cambiar la finalidad de los créditos que le haya otorgado al asociado el FAVUIS con destinación específica.

CAPÍTULO IV

DE LOS AHORROS INDIVIDUALES, APORTES PATRONALES Y SOCIALES, PATRIMONIO Y DEMÁS RECURSOS ECONÓMICOS

ARTÍCULO 4.1: Todo asociado al FAVUIS está obligado a hacer un ahorro mensual permanente, entre el 4% y el 7% de su sueldo o mesada pensional. Sobre el monto del ahorro permanente que supere el 4%, el FAVUIS reconocerá un interés que será establecido por la Junta Directiva. Estos intereses podrán capitalizarse o se cargarán a la cuenta de ahorro del asociado. Quien esté utilizando el crédito de vivienda está obligado durante el período de amortización del crédito a hacer el máximo ahorro permanente (7%). En este caso y teniendo en cuenta que el ahorro permanente se aplica en su totalidad al préstamo no se reconocerán intereses.

Parágrafo: Se define como AHORRO CONSOLIDADO PERMANENTE de cada asociado la suma de los ahorros personales, a los cuales está obligado, más la correspondiente subvención patronal efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS O CAPRUIS.

ARTÍCULO 4.2: Contablemente el ahorro mensual consolidado de cada asociado se distribuirá así: el noventa por ciento (90%) se destinará como **AHORRO CONSOLIDADO** y el diez por ciento (10%) restante como **APORTE SOCIAL** individual.

Parágrafo: Los ahorros consolidados permanentes del asociado se le devolverán total o parcialmente de acuerdo con la reglamentación que al respecto establezca la Junta Directiva, y el aporte social se le devolverá dentro de los sesenta (60) días subsiguientes a la fecha de aprobación de la desvinculación como asociado del FAVUIS.

ARTÍCULO 4.3: El ejercicio económico del FAVUIS será anual y se cerrará a 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual se cortarán las cuentas y se elaborarán: el informe de ejecución presupuestal, los inventarios y los estados financieros de fin de ejercicio, que serán sometidos por la Junta Directiva al estudio y aprobación de la Asamblea anual ordinaria.

ARTÍCULO 4.4: Los excedentes de cada ejercicio económico se repartirán así:

- a) Un mínimo del veinte por ciento (20%) para mantener una reserva de protección de los aportes sociales contra eventuales pérdidas.
- b) El remanente lo destinará la respectiva Asamblea anual ordinaria para incrementar los fondos permanentes y agotables que tenga el FAVUIS para desarrollar las actividades mencionadas en el literal e) del artículo 2.2 de este estatuto. Así mismo, con cargo a este remanente, la Asamblea podrá crear un fondo con el fin de revalorizar los aportes sociales para mantener su poder adquisitivo, en el porcentaje anual que indiquen las normas del gobierno nacional, siempre que el monto de los excedentes que se destinen a este objetivo no sea superior al cincuenta por ciento (50%) del total de los excedentes del ejercicio.

Parágrafo: En todo caso los excedentes se aplicarán preferencialmente para compensar pérdidas de ejercicios anteriores y si la reserva de protección de los aportes sociales se hubiera empleado para compensar tales pérdidas, la primera destinación de los excedentes por distribuir será para restablecer la reserva en el nivel que tenía antes de esa utilización. Igualmente, previa autorización de la Asamblea General, el FAVUIS podrá prever en sus presupuestos y registrar en su contabilidad, incrementos progresivos de sus fondos y reservas, con cargo a cada ejercicio anual, con el fin de conservar su poder adquisitivo.

ARTÍCULO 4.5: El patrimonio del FAVUIS lo conforman:

- a) Los aportes sociales individuales
- b) Las reservas y fondos permanentes
- c) Las donaciones y auxilios que se reciban y se destinen al incremento patrimonial.
- d) Los excedentes de cada ejercicio anual que no tengan destinación específica.

ARTÍCULO 4.6: El FAVUIS responderá por sus compromisos ante terceros con la totalidad de su patrimonio y suplementariamente con los ahorros permanentes de sus asociados. Para los efectos de este artículo, los asociados sólo responderán, subsidiariamente, en primer término con el monto de sus aportes sociales y en forma suplementaria hasta por el valor de sus ahorros permanentes en el FAVUIS.

ARTÍCULO 4.7 : EL FAVUIS podrá recibir y mantener dineros en depósito de acuerdo con las disposiciones legales, los cuales deberán figurar en depósitos a término o en cuentas de ahorro distintas de los ahorros permanentes y de las aportaciones de capital de cada asociado, de acuerdo con el reglamento que establezca la Junta Directiva.

ARTÍCULO 4.8: Durante su existencia y aún en el evento de su liquidación, las reservas y fondos permanentes del FAVUIS, así como los auxilios y donaciones que haya recibido, no podrán ser distribuidos entre sus asociados.

CAPÍTULO V DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 5.1: La dirección y administración general del FAVUIS será ejercida por la Asamblea General de Asociados, por la Junta Directiva y por la Gerencia.

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

ARTÍCULO 5.2: La Asamblea General de Asociados es el máximo órgano de autoridad del FAVUIS y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se adopten de acuerdo con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. Se conforma con la reunión, debidamente convocada de los asociados hábiles que constituyan quórum legal para deliberar.

ARTÍCULO 5.3: Las reuniones de la Asamblea serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se efectuarán una vez cada año calendario, dentro de los tres (3) primeros

meses del mismo, para el cumplimiento de sus funciones regulares estatutarias. Las Asambleas extraordinarias se podrán celebrar en cualquier fecha del año para tratar asuntos de importancia o de urgencia que no permitan su aplazamiento para ser considerados en la Asamblea ordinaria anual, o para la reforma de este estatuto; durante su desarrollo no se podrán tratar asuntos diferentes de aquellos para lo cual fue convocada.

Parágrafo : A las sesiones de las Asambleas, ordinarias o extraordinarias deben asistir con derecho a voz, pero sin voto, los miembros en ejercicio de la Junta Directiva, el Gerente, el Revisor Fiscal, los miembros del Comité de Control Social y cualquier otro funcionario del FAVUIS convocado por la Junta Directiva.

ARTÍCULO 5.4 : La Asamblea General de Asociados, ordinaria o extraordinaria, será convocada por la Junta Directiva con una anticipación no menor de cinco (5) días hábiles, citando por escrito a cada asociado, indicando lugar, fecha y hora de la reunión, así como el orden del día a tratar, y adjuntando la documentación pertinente. Los asociados deberán firmar una copia como constancia de recibo de la citación.

Parágrafo: Cuando la Junta Directiva no convoque a la Asamblea ordinaria dentro del plazo fijado en el estatuto, o desatienda la solicitud de convocatoria a Asamblea extraordinaria, la Revisoría Fiscal del FAVUIS, el Comité de Control Social o un número de asociados no inferior al quince por ciento (15%) del total de asociados hábiles del FAVUIS, podrán convocarla directamente, previa justificación de los motivos de la citación.

ARTÍCULO 5.5: La asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas si está presente, por lo menos, la mayoría absoluta de sus miembros con derecho a voto. Una vez verificado el quórum para deliberar, la asamblea escogerá entre sus miembros a los dignatarios de la misma: Presidente, Vicepresidente y Secretario.

ARTÍCULO 5.6: Las decisiones de la Asamblea General se adoptarán por la mayoría absoluta de los votos presentes, excepto en el caso de reforma de estatuto e imposición de contribuciones obligatorias para los asociados, para lo cual se requerirá el voto favorable de por lo menos el setenta por ciento (70%) de los asociados presentes con

derecho a voto en el momento de la votación. Similarmente, las decisiones sobre fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación del FAVUIS requieren para su validez, del voto favorable de por lo menos el setenta (70%) de los asociados con derecho a voto.

ARTÍCULO 5.7: Las deliberaciones y decisiones de la Asamblea se harán constar en acta, la cual suscribirán el presidente, el secretario y los miembros de la comisión revisora del acta, designada por la misma Asamblea.

ARTÍCULO 5.8: La Asamblea General tendrá las siguientes funciones:

- a) Elegir sus propios dignatarios (presidente, vicepresidente y secretario) y designar la comisión revisora del acta de la sesión.
- b) Fijar las directrices generales del FAVUIS
- c) Analizar los informes de los órganos de dirección, administración y vigilancia.
- d) Considerar, aprobar, o improbar los estados financieros de fin de ejercicio, y el presupuesto anual para la vigencia.
- e) Destinar los excedentes del ejercicio anual, con sujeción a las normas legales y estatutarias.
- f) Aprobar planes, programas y proyectos de inversión presentados por la Junta Directiva cuya cuantía comprometa el veinte por ciento (20%) o más del patrimonio social del FAVUIS.
- g) Considerar y aprobar, o improbar, los planes de desarrollo del FAVUIS propuestos por la Junta Directiva.
- h) Elegir cada dos (2) años, en sesión ordinaria, a cinco (5) asociados hábiles como miembros principales de la Junta Directiva con sus suplentes numéricos, así: tres (3) miembros principales y sus suplentes numéricos, elegidos por el sistema de lista y dos (2) miembros principales y sus suplentes numéricos, de la lista que someta a su consideración la dirección de la Universidad Industrial de Santander.
- i) Remover a cualquier miembro de la Junta Directiva.
- j) Elegir, para períodos de un (1) año, la persona natural o jurídica que ejercerá la revisoría fiscal del FAVUIS, fijándole al mismo tiempo la cuantía de sus honorarios.

- k) Elegir el Comité de Control Social, designando tres (3) asociados hábiles y sus respectivos suplentes personales para un período de dos (2) años.
- l) Considerar, por solicitud de la Junta Directiva, la creación de seccionales, sucursales, agencias, oficinas o dependencias del FAVUIS en otros lugares del país.
- m) Reformar el estatuto de acuerdo con la Ley y las normas vigentes para este tipo de asociación.
- n) Conocer y resolver los recursos de apelación interpuestos por los asociados cuando se hayan agotado las instancias de conciliación.
- ñ) Decidir sobre fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación del FAVUIS, de acuerdo con las normas establecidas por la ley y en este estatuto.
- o) Las demás que le señalen las disposiciones legales y el presente estatuto.

ARTÍCULO 5.9: Cuando se presenten condiciones que a juicio de la Junta Directiva dificulten la reunión de la Asamblea General de Asociados, ésta será sustituida por la Asamblea de Delegados a la cual le serán aplicables, en lo pertinente, las normas y funciones relativas a la Asamblea General de Asociados.

DE LA ASAMBLEA DE DELEGADOS

ARTÍCULO 5.10: La Asamblea de Delegados, sustitutiva de la Asamblea General de Asociados, estará conformada por veintiún (21) representantes, asociados hábiles, elegidos directamente por los asociados, así: Siete (7) delegados y sus suplentes numéricos, asociados hábiles, en representación del sector docente de la Universidad Industrial de Santander, elegidos por los asociados del sector docente. Siete (7) delegados y sus suplentes numéricos, asociados hábiles, en representación del sector administrativo de la Universidad Industrial de Santander, elegidos por los asociados del sector administrativo. Siete (7) delegados y sus suplentes numéricos, asociados hábiles, elegidos de una lista que contenga como mínimo veinte (20) candidatos, presentada por la dirección de la Universidad Industrial de Santander.

Parágrafo 1 : Para participar en la elección de delegados, son asociados hábiles los que figuren inscritos en el registro del FAVUIS que a la fecha de la inscripción de candidatos para conformar las listas, no tengan suspendidos sus derechos por el incumplimiento de

sus obligaciones con el FAVUIS y que acrediten como mínimo 20 horas de educación cooperativa.

Parágrafo 2: Para efectos de estas elecciones, los asociados pensionados pertenecen al sector al que se encontraban vinculados cuando entraron a disfrutar de su pensión.

ARTÍCULO 5.11: La Asamblea de Delegados se constituye con la reunión, debidamente convocada, de los delegados elegidos directa y democráticamente por los asociados hábiles del FAVUIS, conforme lo dispone este estatuto.

Parágrafo 1: Los delegados solamente podrán desempeñar sus funciones en la Asamblea para la cual fueron elegidos.

Parágrafo 2: Para participar en las deliberaciones y decisiones de la Asamblea del FAVUIS, se requiere no estar sancionado por faltas a sus deberes con la entidad, de conformidad con los reglamentos vigentes.

ARTÍCULO 5.12: La Junta Directiva reglamentará todo lo concerniente a la elección de los delegados a la Asamblea, teniendo en cuenta para ello las siguientes directrices:

a) La elección se realizará con base en la lista de candidatos que se hayan inscrito individualmente en la secretaría del FAVUIS para cada sector y por la lista que envíe la dirección de la Universidad Industrial de Santander, siendo elegidos principales y suplentes los asociados que obtengan la mayoría de votos. Las inscripciones deben hacerse con una antelación no inferior a tres (3) días hábiles a la fecha señalada para la elección.

b) Los asociados que sean empleados de FAVUIS o CAPRUIS se considerarán pertenecientes al sector administrativo, para los efectos de las elecciones de delegados.

c) La elección de delegados será supervisada por una comisión integrada por un miembro de la Junta Directiva, un delegado de la dirección de la UIS, un miembro del Comité de Control Social y el Revisor Fiscal del FAVUIS. Esta comisión verificará la validez de las planchas inscritas, efectuará el escrutinio de las elecciones; sus resultados se consignarán en un acta que servirá a la Junta Directiva para autorizar la expedición de las respectivas credenciales.

- d) Los miembros de la Junta Directiva, los miembros del Comité de Control Social y los empleados del FAVUIS no podrán figurar como candidatos a delegados para la Asamblea. Los empleados del FAVUIS, no podrán ser miembros de la Junta Directiva.
- e) La elección de los delegados se efectuará, en la forma que la reglamente la Junta Directiva.

ARTÍCULO 5.13: La Asamblea de Delegados no podrá comprometer acumulativamente más del cincuenta por ciento (50%) del patrimonio social del FAVUIS. Mayores porcentajes serán de competencia de la Asamblea General de Asociados.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTÍCULO 5.14: La Junta Directiva es el órgano de administración del FAVUIS, ejecutora de las decisiones de la Asamblea y responsable de la dirección general de las actividades de la entidad.

ARTÍCULO 5.15 : La Junta Directiva del FAVUIS estará compuesta por cinco (5) miembros, asociados hábiles, con sus suplentes numéricos, quienes los reemplazarán en sus faltas temporales o definitivas, elegidos en la Asamblea ordinaria, de la siguiente forma: tres (3) miembros principales con sus suplentes numéricos elegidos por el sistema de lista y dos (2) miembros principales con sus suplentes numéricos elegidos de la lista de candidatos, que someta a su consideración la dirección de la Universidad Industrial de Santander.

Parágrafo: Los miembros de la Junta Directiva, tanto principales como suplentes, no podrán estar ligados por parentesco alguno entre sí, dentro del tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad y único civil, ni con la persona que ejerza la Revisoría Fiscal, ni con los miembros del Comité de Control Social, ni con la persona que ejerza la Gerencia. El mismo impedimento se aplicará a los empleados del FAVUIS, respecto de los cargos anteriormente mencionados. Las incompatibilidades establecidas en este párrafo se aplicarán igualmente a los cónyuges y a los compañeros(as) permanentes de las personas citadas.

ARTÍCULO 5.16: Los miembros principales y suplentes de la Junta Directiva serán elegidos para períodos de dos (2) años.

Parágrafo 1: Los miembros de la Junta Directiva no deben estar sancionados por el FAVUIS y deben haber asistido a un curso sobre economía solidaria, con una intensidad mínima de veinte (20) horas.

Parágrafo 2: La calidad de miembro de la Junta Directiva se pierde por una de las siguientes causales:

- a) Inasistencia sin justa causa, a cuatro (4) reuniones de la Junta Directiva en un año.
- b) Hacerse acreedor a sanciones por faltas al estatuto y reglamentos del FAVUIS.
- c) Contravenir requisitos establecidos para su elección

ARTÍCULO 5.17: La Junta Directiva elegirá de su seno al Presidente y al Vicepresidente de la misma; actuará como Secretario la persona que ejerza la secretaría de gerencia. La Junta Directiva sesionará ordinariamente dos (2) veces al mes como mínimo y extraordinariamente cuando sea convocada por su Presidente, para tratar con exclusividad casos especiales; la convocatoria se hará a todos los miembros de la Junta Directiva explicando el asunto a tratar.

Parágrafo: La Junta Directiva podrá sesionar validamente con la asistencia mínima de tres (3) de sus miembros y sus decisiones se adoptarán por mayoría de votos.

ARTÍCULO 5.18: Para aspirar a ser miembro de la Junta Directiva del FAVUIS, se requiere:

- a) Ser asociado hábil al tenor de este estatuto y los reglamentos del Fondo y estar vinculado como asociado al FAVUIS con anterioridad no inferior a dos (2) años.
- b) No estar incurso en alguna de las incompatibilidades o inhabilidades previstas en el parágrafo del artículo 5.15 de este estatuto.
- c) Conocer el estatuto y los reglamentos del FAVUIS, así como la ley que los enmarca.
- d) No haber sido sancionado por la entidad del estado que ejerza la inspección, vigilancia y control de las entidades de economía solidaria.
- e) No tener antecedentes de haber sido sancionado por faltar a la ética.
- f) Acreditar un mínimo de 20 horas de educación cooperativa.

ARTÍCULO 5.19: La Junta Directiva del FAVUIS tendrá las siguientes funciones:

- a) Expedir los reglamentos requeridos para la administración y funcionamiento de la entidad.
- b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la entidad y las decisiones de la Asamblea General.
- c) Resolver las solicitudes de ingreso y retiro de los asociados de acuerdo con las normas vigentes.
- d) Convocar a la Asamblea de Asociados o de Delegados.
- e) Nombrar al Gerente de la entidad para períodos de un (1) año y fijarle su remuneración.
- f) Crear los cargos administrativos que juzgue conveniente, fijar su remuneración y establecer las cuantías de las fianzas de manejo para aquellos funcionarios que lo requieran.
- g) Crear los comités asesores que estime necesarios para el correcto ejercicio de sus funciones de dirección y administración y reglamentar su funcionamiento. En la integración de estos comités la Junta Directiva tendrá en cuenta, preferencialmente, a delegados de anteriores asambleas.
- h) Estudiar, aprobar o negar las peticiones de los asociados de conformidad con el estatuto y reglamentos vigentes.
- i) Estudiar y presentar el presupuesto anual de rentas, gastos e inversiones que deberá aprobar la Asamblea anual ordinaria y aprobar los proyectos de acuerdo mensual de gastos que le presente el Gerente.
- j) Aprobar programas y planes de desarrollo del FAVUIS y presentarlos a consideración de la Asamblea General.
- K) Aprobar y ejecutar planes, programas y proyectos sin necesidad de autorización de la Asamblea cuando éstos no comprometan más del veinte por ciento (20%) del patrimonio social del FAVUIS.
- l) Estudiar y determinar la magnitud de las faltas en que hayan incurrido los asociados y aplicar las sanciones correspondientes, conforme lo establecen el estatuto y reglamentos vigentes.
- m) Conocer y resolver sobre los recursos interpuestos por los asociados sancionados.
- n) Asistir con derecho a voz, pero sin voto, a las sesiones de las Asambleas.

- ñ) Autorizar al Gerente para efectuar compras y celebrar contratos que por su cuantía excedan los cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, pero que sean inferiores al veinte (20) por ciento del patrimonio social del FAVUIS.
- o) Analizar y tomar decisiones respecto de los informes que reciba de los órganos de control y vigilancia de la entidad.
- p) Implementar y desarrollar las políticas generales y directrices que fije la Asamblea.
- q) Estudiar y aprobar los programas, proyectos y planes de inversión que sometan a su consideración los comités asesores o que se planteen en su seno.
- r) Convocar a inscripción de candidatos para la revisoría fiscal con una antelación no inferior a quince (15) días calendario a la realización de la Asamblea anual ordinaria.
- s) Las demás funciones que le asigne expresamente la Asamblea.

DE LA GERENCIA

ARTÍCULO 5.20: La persona que ejerza la Gerencia del FAVUIS es su representante legal y principal ejecutor de las decisiones adoptadas por la Asamblea y/o la Junta Directiva.

ARTÍCULO 5.21: Para el cargo de gerente se requiere:

- a) Ser profesional titulado de una entidad de educación superior, debidamente reconocida por el Estado Colombiano.
- b) Tener conocimiento y experiencia en el desempeño de cargos directivos y administrativos.
- c) Acreditar como mínimo 20 horas de educación cooperativa.
- d) Otros requisitos que establezca la Junta Directiva.

ARTÍCULO 5.22: Son funciones de la persona que ejerza la Gerencia:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente al FAVUIS
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- c) Nombrar y remover a los empleados del FAVUIS a su cargo.

- d) Presentar, para aprobación de la Junta Directiva, los Estados Financieros del FAVUIS en forma mensual, el Proyecto de Gastos mensuales, el Flujo de Efectivo mensual, así como el presupuesto mensual ejecutado y su disponibilidad.
- e) Presentar a la Junta Directiva, a más tardar cuarenta y cinco (45) días antes de finalizar cada año, el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones para la siguiente vigencia.
- f) Presentar a la Junta Directiva al final de cada ejercicio el balance general, los estados financieros y un proyecto de distribución de excedentes, si los hubiere, para su posterior aprobación por parte de la Asamblea.
- g) Presentar a la Junta Directiva políticas, iniciativas y proyectos que procuren la consecución de los fines del FAVUIS.
- h) Estudiar y aprobar o improbar, con sujeción a las normas legales y estatutarias, aquellas solicitudes de crédito de los asociados que por su cuantía y/o modalidad le haya delegado expresamente la Junta Directiva.
- i) Solicitar autorización a la Junta Directiva para las compras y contratos mayores de cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, y dar cuenta a la Junta Directiva de todas las operaciones efectuadas, en su inmediata sesión posterior.
- j) Suscribir los cheques, títulos valores y demás documentos que expida o deba aceptar el FAVUIS de acuerdo con las atribuciones señaladas por la Junta Directiva y con la disponibilidad presupuestal.
- k) Asistir con derecho a voz, pero sin voto, a las reuniones de la Asamblea, Junta Directiva y comités asesores.
- l) Cooperar en las gestiones que desarrollen los comités asesores de la Junta Directiva del FAVUIS.
- m) Responder por el buen funcionamiento administrativo del FAVUIS y por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.
- n) Colaborar con las entidades que legalmente ejercen la inspección y vigilancia del FAVUIS y presentarles los informes a que haya lugar o que le sean expresamente solicitados.
- ñ) Cumplir con los demás deberes inherentes a su cargo y con aquellas otras funciones que expresamente le asigne la Junta Directiva.

CAPÍTULO VI DE LA INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

ARTÍCULO 6.1: La inspección y vigilancia internas de los actos de la administración y de las relaciones de los asociados con el FAVUIS estarán a cargo de la Revisoría Fiscal y del Comité de Control Social.

DE LA REVISORIA FISCAL

ARTÍCULO 6.2: La Revisoría Fiscal es el órgano de control que debe garantizar el correcto funcionamiento contable y financiero del FAVUIS, para obtener una eficiente gestión en procura del cumplimiento de su objeto social.

ARTÍCULO 6.3: La Revisoría Fiscal del FAVUIS podrá ser ejercida por una persona natural o jurídica. En este último caso, la firma responsable de la Revisoría Fiscal deberá suministrar previamente los nombres de los contadores públicos titulados y matriculados que ejercerían dicha función. Si hubiese necesidad de reemplazar los candidatos, éstos requerirán el visto bueno del Comité de Control Social.

ARTÍCULO 6.4: Para aspirar a la Revisoría Fiscal se requiere:

- a) Ser contador público de una entidad de educación superior, debidamente reconocida por el Estado Colombiano, con matrícula profesional vigente, por cuanto sus funciones y atribuciones deben ajustarse a las normas que regulan el ejercicio de esta profesión, así como aquellos actos que exigen la intervención, certificación o firma de dicho profesional.
- b) No ser asociado del FAVUIS, ni tener vínculos de parentesco con los miembros de la Junta Directiva, ni con los empleados del FAVUIS, dentro del tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, extendiéndose este impedimento a su cónyuge o compañero(a) permanente.
- c) Presentar certificado de antecedentes disciplinarios actualizado, expedido por los órganos competentes.
- d) Acreditar como mínimo 20 horas de educación Cooperativa.

ARTÍCULO 6.5: Se considera incompatible que la persona a cargo de la Revisoría Fiscal del FAVUIS tenga nexos comerciales, de negocios e intereses comunes con las personas mencionadas en el artículo anterior, ya sea directamente o por intermedio de miembros de su familia o por interpuestas personas.

ARTÍCULO 6.6 : Corresponde a la Asamblea elegir la persona natural o jurídica que ejercerá la Revisoría Fiscal, mediante elección hecha por la mayoría absoluta de los miembros presentes con derecho a voto en el momento de la elección.

Parágrafo 1: La suplencia de la Revisoría Fiscal será asignada a la persona natural o jurídica que obtenga el segundo lugar en la votación.

Parágrafo 2: Los candidatos a desempeñar la Revisoría Fiscal deben inscribirse en la Gerencia del FAVUIS, con una antelación no inferior a cinco (5) días hábiles a la fecha de la reunión de la Asamblea Ordinaria, previa convocatoria de la Junta Directiva, adjuntando hojas de vida, experiencia profesional y referencias.

ARTÍCULO 6.7: La Asamblea podrá reelegir la persona natural o jurídica que ejerza la Revisoría Fiscal, y removerla libremente en cualquier momento.

ARTÍCULO 6.8: La Revisoría Fiscal tendrá las siguientes funciones y obligaciones:

- a) Vigilar que el manejo contable y financiero del FAVUIS y las operaciones que se realicen en nombre del Fondo se ajusten a su objeto social, a las disposiciones legales y estatutarias y a las decisiones de la Asamblea.
- b) Presentar a la Asamblea su dictamen profesional sobre el manejo contable y financiero del FAVUIS, la razonabilidad de los estados financieros de cierre de la vigencia fiscal, junto con sus conclusiones y recomendaciones.
- c) Vigilar permanentemente el manejo correcto de los libros de contabilidad, de las actas de Asamblea y de Junta Directiva; y que se conserven debidamente los títulos valores, correspondencia, soportes contables y demás documentos.
- d) Comunicar oportunamente a la Gerencia, Junta Directiva, Asamblea o autoridades competentes, según sea el caso, sobre las anomalías observadas en los asuntos de su competencia y recomendar los correctivos correspondientes.
- e) Colaborar con las entidades que legalmente ejercen la inspección y vigilancia del FAVUIS y rendir los informes a que haya lugar o que le sean expresamente solicitados.

- f) Evaluar y recomendar los procedimientos necesarios para el efectivo control de los sistemas de información relacionados con los bienes, fondos, títulos valores y en general con el patrimonio del FAVUIS y procurar que se tomen oportunamente las medidas adecuadas de evaluación, conservación, actualización y custodia de los mismos.
- g) Solicitar a la Junta Directiva la convocatoria extraordinaria a Asamblea cuando lo juzgue necesario. Si la Junta Directiva desatiende su solicitud de convocatoria a Asamblea extraordinaria, o desestima las razones expuestas para su convocatoria, o no convoca oportunamente a la Asamblea anual ordinaria, la Revisoría Fiscal podrá convocar directamente a Asamblea.
- h) Verificar la lista de los asociados hábiles, de acuerdo con el estatuto y los reglamentos para participar en la Asamblea, para elegir y ser elegido delegado a la Asamblea o para ser miembro de la Junta Directiva.
- i) Vigilar el manejo eficiente de la cartera conforme a técnicas adecuadas de administración y de acuerdo con las disposiciones legales.
- j) Cumplir las demás atribuciones que le hayan asignado las leyes y este estatuto, o las que siendo compatibles con las anteriores, le asigne la Asamblea.

ARTÍCULO 6.9: La Revisoría Fiscal participará con voz pero sin voto, en las deliberaciones de la Asamblea y de la Junta Directiva.

ARTÍCULO 6.10: La Revisoría Fiscal tendrá derecho a inspeccionar en cualquier momento, dentro del horario normal de trabajo del FAVUIS, los sistemas de información, libros de contabilidad, actas, comprobantes, inventarios, correspondencia y demás documentos relacionados con las actividades del FAVUIS.

ARTÍCULO 6.11: La Revisoría Fiscal responderá ante el FAVUIS y ante las autoridades competentes por los perjuicios que ocasione a la entidad, a sus asociados y a terceros, a causa de incumplimiento, negligencia o dolo en el desempeño de sus funciones.

ARTÍCULO 6.12: Si la Revisoría Fiscal permite que se presenten estados financieros inexactos a la consideración de la Asamblea o a la Junta Directiva, incurrirá en las

sanciones previstas en el Código Penal para los casos de falsedad en documentos privados, además de la interdicción temporal o definitiva para ejercer el cargo de la Revisoría Fiscal en el FAVUIS.

DEL COMITÉ DE CONTROL SOCIAL

ARTÍCULO 6.13: Para aspirar a ser miembro del Comité de Control Social se requiere:

- a) Ser asociado hábil al tenor del estatuto y los reglamentos y estar vinculado como asociado a FAVUIS con anterioridad no inferior a dos (2) años.
- b) No estar incurso en alguna de las incompatibilidades o inhabilidades previstas en el parágrafo del artículo 5.15 de este estatuto.
- c) Conocer el estatuto y los reglamentos del FAVUIS, así como la ley que los enmarca.
- d) No haber sido sancionado por la entidad del estado que ejerza la inspección, vigilancia y control de las entidades de economía solidaria.
- e) No tener antecedentes de haber sido sancionado por faltas a la ética.
- f) Acreditar un mínimo de 20 horas de educación cooperativa.

ARTÍCULO 6.14: El Comité de Control Social tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Vigilar que los actos y decisiones de la Junta Directiva se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y a las directrices que le fije la Asamblea.
- b) Informar a la Gerencia, a la Revisoría Fiscal, a la Junta Directiva, a la Asamblea y a la Superintendencia de la Economía Solidaria, según sea el caso, sobre las irregularidades que detecte en el funcionamiento del FAVUIS y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deban adoptarse.
- c) Vigilar que se cumplan los procedimientos previstos en el estatuto para el trámite y aplicación de sanciones a los asociados.
- d) Vigilar el proceso de inscripción de candidatos a la Revisoría Fiscal y presentar a la Asamblea una preselección de candidatos que cumplan los requisitos exigidos.
- e) Presentar informe anual a la Asamblea Ordinaria sobre las actividades desarrolladas en el período.

ARTÍCULO 6.15: El Comité de Control Social nombrará de su seno un Presidente con su suplente y un Secretario. El Secretario llevará el libro de actas en donde se consignen los temas tratados y las decisiones adoptadas.

ARTÍCULO 6.16: El Comité de Control Social debe reunirse, por lo menos, una vez al mes.

ARTÍCULO 6.17: El Comité de Control Social designará cada dos meses, de manera rotatoria, a uno de sus miembros para asistir a las sesiones de Junta Directiva. El miembro designado participará con voz pero sin voto en las deliberaciones de la Junta.

CAPÍTULO VII

DE LA FUSIÓN, LA INCORPORACIÓN, LA TRANSFORMACIÓN, LA DISOLUCIÓN Y LA LIQUIDACIÓN DEL FAVUIS

ARTÍCULO 7.1: El FAVUIS podrá disolverse, sin liquidarse, en los siguientes casos:

- a) Cuando se fusione con otros fondos de empleados para crear uno nuevo o cuando se incorpore a otro que persiga fines similares, para lo cual se requiere que las empresas que determinan el vínculo común estén relacionadas entre sí o desarrollen las mismas clases de actividades.
- b) Para transformarse en una entidad de naturaleza jurídica diferente a las vigiladas, conforme a la ley, por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Parágrafo: En ningún caso el FAVUIS perderá su característica de entidad sin ánimo de lucro, ni podrá convertirse en sociedad comercial.

ARTÍCULO 7.2: El FAVUIS deberá disolverse y liquidarse en los siguientes casos:

- a) Por disolución de la Universidad Industrial de Santander, (UIS).
- b) Por decisión de los asociados, con el cumplimiento de las normas estatutarias.
- c) Por reducción del número de asociados a menos del mínimo requerido legalmente para su constitución, siempre que esta situación se prolongue por más de seis (6) meses.
- d) Por incapacidad o imposibilidad para cumplir su objeto social.

e) Por haberse iniciado contra el Fondo concurso de acreedores.

f) Por las demás causales previstas en la ley.

Parágrafo: En el caso de la causal a) los asociados podrán, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha del acto de disolución de la Universidad Industrial de Santander (UIS), reformar el estatuto para cambiar el vínculo de asociación, ajustándose a lo establecido en el Decreto 1481 de 1989 o las disposiciones que lo modifiquen o sustituyan sobre tal carácter. Si no lo hiciesen así, el FAVUIS deberá disolverse y liquidarse.

ARTÍCULO 7.3: En los eventos de fusión, incorporación, transformación, disolución, liquidación y otras figuras contempladas por la ley, se aplicarán las normas legales vigentes.

ARTÍCULO 7.4 : En el evento de liquidación del FAVUIS si después de efectuados los pagos, según el orden de prelación indicado en las normas legales vigentes, que la modifiquen o sustituyan, quedase algún remanente éste se entregará, en calidad de donación, a la(s) institución(es) privada (s), sin ánimo de lucro, que decida por mayoría de votos la Asamblea General siempre y cuando, esta decisión se ajuste a lo estipulado en el artículo 50° del Decreto Ley 1481 de 1989 o las disposiciones que la modifiquen o sustituyan.

ARTÍCULO 7.5: Las decisiones que adopte la Asamblea sobre los temas de este capítulo, requieren para su validez que se cumpla lo estipulado en la Ley y el presente estatuto.

CAPÍTULO VIII DISPOSICIONES VARIAS

ARTÍCULO 8.1: Los ahorros permanentes y aportes sociales consolidados de los asociados respaldan los créditos, suministros, servicios y demás compromisos económicos que ellos adquieran con el FAVUIS, ya sea en forma personal y directa o en calidad de codeudores solidarios.

ARTÍCULO 8.2: Los miembros de la Asamblea, de la Junta Directiva, del Comité de Control Social, el Revisor Fiscal, el Gerente, el liquidador y demás funcionarios del FAVUIS son responsables por los resultados de su acción, omisión y extralimitación en el ejercicio de las funciones de sus respectivos cargos, conforme lo establece el Decreto-Ley 1481 de julio 7 de 1989 en sus artículos 64, 65, 66 y en sus normas reglamentarias.

ARTÍCULO 8.3: Las diferencias que surjan durante el desarrollo de las relaciones entre el FAVUIS y sus asociados y de éstos entre sí, por causa o con ocasión de sus vínculos con el FAVUIS, se someterán a los procedimientos previstos para estos casos en el Decreto-Ley 2279 de 1989 o las disposiciones que la sustituyan o modifiquen.

ARTÍCULO 8.4: La reforma del estatuto del FAVUIS podrá hacerse en Asamblea ordinaria o extraordinaria, incluyendo este punto específico en la convocatoria de citación a la Asamblea. La reforma del estatuto requiere para su validez el voto favorable del setenta por ciento (70%) de los miembros con derecho a voto en el momento de la votación, siempre y cuando que la Asamblea tenga el quórum mínimo exigido por este estatuto.

PARAGRAFO: Toda reforma del estatuto, debe ser estudiada previamente por una comisión designada por la Junta Directiva para tal efecto.

ARTÍCULO 8.5: El FAVUIS registrará y llevará los libros que estipulan las normas legales, especiales y reglamentarias. Igualmente se llevarán los libros de actas de las reuniones efectuadas por la Asamblea, por la Junta Directiva y el Comité de Control Social con la información y metodología exigidas en el artículo 38 del Decreto-Ley 1481 de 1989 o las disposiciones que la sustituyan o modifiquen.

ARTÍCULO 8.6: Este estatuto modifica al Estatuto del FAVUIS del año 2000, en los artículos consignados en el Acta No. 078 de la Asamblea Extraordinaria de Delegados celebrada el 23 de Octubre de 2004 y el Acta 079 de la Asamblea General Ordinaria celebrada el 12 de marzo de 2005.

ANEXO B. GENERALIDADES Y DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL FAVUIS

GENERALIDADES

AHORRO MENSUAL PERMANENTE: Todo asociado al FAVUIS está obligado a hacer un aporte, en calidad de ahorro mensual permanente del siete por ciento (7%) de su sueldo o mesada pensional.

AHORRO CONSOLIDADO PERMANENTE: Es la suma del AHORRO MENSUAL PERMANENTE y la correspondiente subvención patronal, reconocida por la UIS a sus empleados; para los jubilados mediante los Acuerdos No. 028 de octubre 30 de 1978 y Aclaratorio No. 053 de junio 30 de 1992 del Consejo Superior; o por FAVUIS, según Acta No. 27 de abril 4 de 1979 de la Asamblea de Delegados; o por CAPRUIS, según Acuerdo No. 038 de septiembre 26 de 1979 de la Junta Directiva. Contablemente este ahorro se distribuirá así: el noventa por ciento (90%) se destinará como AHORRO CONSOLIDADO y el diez por ciento (10%) restante será APOORTE SOCIAL INDIVIDUAL.

Los AHORROS CONSOLIDADOS del asociado se devolverán total o parcialmente de acuerdo con la reglamentación que al respecto establezca la Junta Directiva

El APOORTE SOCIAL INDIVIDUAL, junto con la revalorización capitalizada anualmente, sólo se devolverá a la desvinculación definitiva del aportante como asociado al FAVUIS, dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha de la desvinculación.

CUOTA DE AFILIACION: En el momento de su ingreso, todo asociado deberá pagar una cuota de afiliación igual al AHORRO MENSUAL PERMANENTE máximo que le corresponda a la fecha, más la subvención patronal respectiva. Esta cuota de afiliación será descontada dentro de los primeros tres (3) meses de afiliación y no será objeto de devolución.

CUOTA DE READMISION: El asociado que se haya retirado voluntariamente, podrá solicitar su reingreso sólo hasta nueve (9) meses después de la aceptación de su retiro ante la Junta Directiva y deberá cubrir como cuota de readmisión la establecida en los estatutos, es decir dos (2) veces la cuota de afiliación. El asociado a quien le haya sido aplicada la sanción de exclusión, podrá solicitar su reingreso después de dos (2) años de la fecha de la exclusión, siempre y cuando se encuentre a paz y salvo con el FAVUIS. En caso de serle aceptada su solicitud de reingreso por la Junta Directiva, deberá cubrir como cuota de readmisión el doble del valor establecido para el caso de readmisión por retiro voluntario.

DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL FAVUIS

PRÉSTAMO DE VIVIENDA

ARTICULO 1.1.1. MONTO TOTAL: El monto máximo para este préstamo se establece en ciento sesenta (160) salarios mínimos legales mensuales vigentes con un mínimo de 70 salarios mínimos legales mensuales vigentes. El préstamo se liquidará de acuerdo a la capacidad de pago del asociado, establecida en el 30% de sus ingresos mensuales. El asociado podrá utilizar un monto mayor al calculado de acuerdo a su capacidad de pago, dentro de los márgenes establecidos para este préstamo, si realiza un compromiso real, debidamente soportado, de sus primas, cesantías o un porcentaje de ellas. Es de aclarar, que solo se aceptan compromisos de cesantías para quienes pertenezcan al régimen de Ley 50.

El monto del préstamo en ningún caso excederá la diferencia entre el precio de compra del inmueble o el valor actualizado del gravamen hipotecario o el valor presupuestado de las reformas locativas o el valor de la obra a construir en el lote de propiedad del asociado o de su cónyuge y el ahorro permanente del asociado, incluida la subvención patronal efectivamente recibida en el FAVUIS, en el momento de otorgar el préstamo.

ARTICULO 1.1.2. PLAZO Y FORMA DE PAGO:

El plazo máximo para la cancelación de este préstamo será de 15 años. Dentro de este rango de tiempo el asociado podrá optar por el plazo que mas se ajuste a sus necesidades y posibilidades:

El FAVUIS ofrecerá dos planes de pago:

Cuota uniforme, durante el plazo seleccionado por el asociado, dentro del tiempo máximo establecido.

Cuota uniforme mensual (Plan escalera), con incrementos anuales del 5%, durante el plazo seleccionado por el asociado, dentro del tiempo máximo establecido.

ARTICULO 1.1.3. COSTO DE FINANCIACION:

A. Los primeros ochenta (80) salarios mínimos trece punto dos por ciento (13.2%) nominal anual liquidables sobre saldos mensuales.

B. Los ochenta (80) salarios mínimos siguientes diecinueve punto dos por ciento (19.2%) nominal anual liquidables sobre saldos mensuales.

ARTICULO 1.1.4. El cupo de vivienda podrá destinarse a:

A. Adquisición de vivienda nueva o sobre planos, usada o lote.

B. Cancelación o amortización de gravamen hipotecario que pese sobre el inmueble propiedad del afiliado o de su cónyuge.

C. Construcción de vivienda en lote del asociado o de su cónyuge.

D. Reformas locativas de la vivienda del asociado o de su cónyuge.

E. Cambio de vivienda tendiente a mejorar sus condiciones de ubicación y comodidad.

Cualquiera de estas alternativas dentro del área metropolitana de Bucaramanga.

ARTICULO 1.1.5. Para tener derecho al cupo de vivienda se requiere:

A. Antigüedad como asociado del FAVUIS no inferior a tres (3) años y no haber obtenido devolución de AHORROS CONSOLIDADOS en los últimos tres (3) años.

B. Aportar el máximo AHORRO MENSUAL PERMANENTE establecido en los estatutos y contar en el momento de solicitar el préstamo con un ahorro mínimo equivalente al 10% del valor del crédito, para aplicar a su solución de vivienda.

C. Que el recurso del crédito se utilice para adquisición, construcción o reformas locativas de vivienda de propiedad del asociado o de su cónyuge, o para cancelación o amortización de gravamen hipotecario que pese sobre el inmueble de propiedad del asociado o de su cónyuge, dentro del área metropolitana de Bucaramanga.

D. Para adquisición de vivienda nueva o sobre planos, usada o lote, si se quiere demostrar que no se posee vivienda, debe presentarse certificación del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, sobre propiedades del afiliado y su cónyuge en el área metropolitana de Bucaramanga.

E. Para atención de gravamen hipotecario, reforma o construcción, fotocopia autenticada de la matrícula inmobiliaria en que conste el gravamen hipotecario.

F. Que el aspirante no haya hecho uso del préstamo de vivienda.

Parágrafo : En los casos de reafiliación la antigüedad se determinará de acuerdo a lo establecido en el artículo 5.5 de este reglamento.

ARTICULO 1.1.6. Para la asignación de este crédito entre los asociados que no hayan hecho uso del préstamo de vivienda se tendrá en cuenta el siguiente orden de prioridades:

A. Primera prioridad: Asociados que no posean vivienda.

B. Segunda prioridad: Asociados que posean vivienda.

Parágrafo 1: El FAVUIS considerará que el asociado no posee vivienda, cuando el predio esté en sucesión con varios herederos.

Parágrafo 2: El FAVUIS atenderá en primer término a los asociados que se encuentran inscritos a la fecha en primera y segunda prioridad, para este préstamo. La Junta Directiva hará la convocatoria a inscripciones y reglamentará la asignación de estos cupos.

ARTICULO 1.1.7. Una vez autorizado el cupo de crédito y comunicado al interesado, éste deberá presentar los siguientes documentos:

A. PARA ADQUISICION DE VIVIENDA NUEVA O USADA:

- a. Copia de la promesa de compraventa.
- b. Registro de Matrícula Inmobiliaria (expedición no mayor de 30 días) sobre propiedad y libertad del inmueble materia de la promesa de compraventa, libre de embargos y pleitos judiciales.

B. PARA ATENCION DE GRAVAMEN HIPOTECARIO:

- a. Registro de la matrícula inmobiliaria (expedición no mayor de 30 días) en que conste el gravamen hipotecario por la adquisición o reforma locativa de la vivienda.
- b. Certificación de la entidad financiera sobre el valor actualizado de la deuda.

C. PARA REFORMAS LOCATIVAS:

- a. Registro de matrícula inmobiliaria (expedición no mayor de 30 días) en que conste la propiedad del inmueble.
- b. Contrato autenticado de ejecución de los trabajos y presupuesto con valores unitarios (previa verificación por parte de un perito del FAVUIS).

D. PARA CONSTRUCCION EN LOTE DEL ASOCIADO O DEL CONYUGE:

- a. Registro de matrícula inmobiliaria (expedición no mayor de 30 días) en que conste la propiedad del inmueble.
- b. Licencia de construcción aprobada por planeación municipal y presupuesto por valores unitarios de la obra a realizar.
- c. Contrato autenticado de ejecución de los trabajos (previa verificación por parte de un perito del FAVUIS).

E. PARA ADQUISICION DE VIVIENDA SOBRE PLANOS:

- a. Presentar constancia del permiso de venta por parte del constructor o vendedor.
- b. Registro de matrícula inmobiliaria (expedición no mayor de 30 días) en que conste la propiedad del lote.
- c. Copia de la promesa de compraventa o contrato de construcción.

ARTICULO 1.1.8. El asociado dispondrá de noventa (90) días para utilizar el préstamo. Si no lo hace dentro de este término perderá el turno determinado por la Junta Directiva.

ARTICULO 1.1.9. Las sumas de crédito otorgadas con destino a solución de vivienda o atención de gravamen hipotecario, serán giradas directamente a favor del promitente vendedor o al acreedor hipotecario, una vez constituidas las garantías estipuladas para este préstamo.

Parágrafo 1: El FAVUIS retendrá el veinte por ciento (20%) del valor del crédito, hasta la presentación de la hipoteca registrada a favor del FAVUIS. A partir de la fecha del desembolso del ochenta por ciento (80%) del crédito de vivienda, el asociado beneficiario dispone de tres (3) meses calendario para legalizar a favor del FAVUIS, la hipoteca del inmueble adquirido. De no ser así, el monto adeudado se convertirá en préstamo de libre inversión. Durante el periodo transcurrido entre el desembolso del 80% y la constitución de la hipoteca, el asociado debe respaldar el crédito, de manera temporal, con dos codeudores uno de ellos con finca raíz, de quien debe anexar certificado de libertad y tradición del inmueble con expedición no mayor de treinta (30) días.

Parágrafo 2: Cuando al momento de la aprobación del crédito, la promesa de compraventa estipule demora hasta el año siguiente para la legalización de la hipoteca, el veinte por ciento (20%) retenido se liquidará y entregará en salarios mínimos actualizados.

ARTICULO 1.1.10. La suma concedida por concepto de crédito para adquisición de vivienda sobre planos, construcción en lotes, reformas o mejoras locativas, se entregará en dos (2) contados.

Parágrafo 1: Para adquisición de vivienda sobre planos los dineros se entregarán directamente al constructor.

Parágrafo 2: Para construcción en lotes, reformas locativas, se entregarán los dineros directamente al solicitante.

Parágrafo 3: En todos los casos el FAVUIS realizará una comprobación de los trabajos efectuados para el desembolso de los dineros restantes. Los honorarios de los peritos del FAVUIS serán por cuenta del interesado y su valor deducido del monto del préstamo.

ARTICULO 1.1.11. El asociado con deuda insoluta de vivienda en el FAVUIS que decida vender su propiedad, deberá cancelar la deuda del crédito de vivienda para que el FAVUIS le levante la hipoteca. Si la venta se hace para adquirir otro inmueble el FAVUIS autorizará levantar la hipoteca para este trámite, respaldando temporalmente su deuda con un pagaré con uno o dos codeudores solidarios que cumplan los requisitos nombrados en este reglamento.

Parágrafo: En este caso el asociado dispondrá de noventa (90) días para legalizar su transacción y presentar nuevamente al FAVUIS la hipoteca abierta que respalda su crédito. Vencido este plazo el FAVUIS cobrará por la deuda insoluta la tasa de libre inversión hasta la legalización o cancelación de la deuda.

ARTICULO 1.1.12. En caso de retiro laboral del asociado con deuda insoluta de vivienda en el FAVUIS, éste se obliga a abonar sus cesantías a la deuda, para lo cual deben quedar debidamente pignoradas al firmar el contrato de compra venta, y a cancelar el saldo en la siguiente forma:

- A. El costo de financiación será el equivalente a la DTF vigente a la fecha del retiro más 10 puntos.
- B. El plazo para cancelación será el número de períodos (n) que le faltaba al asociado para cancelar la deuda en el FAVUIS.
- C. La cuota de amortización será la que resulte de aplicar la fórmula de pago único (cuota uniforme), utilizando el costo de financiación y plazo descritos anteriormente.

Parágrafo : En caso de mora en la amortización de sus cuotas, se cobrará el interés de mora aplicable a las obligaciones tributarias con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

ARTICULO 1.1.13. GARANTIAS :

A. Pignoración de cesantías

B. Cuando el préstamo sea inferior o igual a treinta y cinco (35) salarios mínimos legales mensuales vigentes, el crédito deberá ser respaldado con un pagaré y un codeudor solidario que posea finca raíz y presente el certificado de libertad del inmueble.

C. Cuando el préstamo sea superior a treinta y cinco (35) salarios mínimos legales mensuales vigentes se debe constituir hipoteca abierta a favor del FAVUIS.

Se podrá constituir hipoteca abierta por un monto equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) del valor del préstamo siempre y cuando se firme pagaré en blanco a favor del FAVUIS con su respectiva carta de autorización.

PRESTAMO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL

ARTICULO 1.2.1. Para los asociados que teniendo derecho al préstamo de vivienda no han solucionado su problema habitacional debido a los costos de la misma, el FAVUIS otorgará este crédito, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos, además de los estipulados en el artículo 1.1.5 del cupo de vivienda de esta reglamentación:

A. Que el asociado no haya hecho uso de préstamo de vivienda en ninguna de las modalidades.

B. Que los ingresos mensuales del asociado no sean superiores a tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

C. Que el asociado y su cónyuge demuestren mediante certificación del Instituto Geográfico Agustín Codazzi, no ser poseedores de bien raíz en el área metropolitana de Bucaramanga.

D. Que la cuota de amortización que le corresponda no exceda al treinta por ciento (30%) del ingreso mensual del asociado.

ARTICULO 1.2.2. MONTO TOTAL: Hasta cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Parágrafo 1: El asociado podrá utilizar un monto mayor al calculado con base en el 30% de sus ingresos, dentro del tope de los 100 salarios mínimos, si realiza un compromiso real, debidamente soportado, de sus primas, cesantías o un porcentaje de ellas. Es de aclarar, que solo se aceptan compromisos de cesantías para quienes pertenezcan al régimen de Ley 50.

Parágrafo 2: El monto del préstamo en ningún caso excederá la diferencia entre el precio de compra del inmueble o el valor actualizado del gravamen hipotecario o el valor presupuestado de las reformas locativas o el valor de la obra a construir en el lote de propiedad del asociado o de su cónyuge y el ahorro permanente del asociado, incluida la subvención patronal efectivamente recibida por el FAVUIS, disponible en el fondo en el momento de otorgar el préstamo.

ARTICULO 1.2.3. PLAZO MAXIMO: El plazo máximo para la cancelación de este préstamo será de 15 años. Dentro de este rango de tiempo el asociada podrá optar por el plazo que mas se ajuste a sus necesidades y posibilidades.

El FAVUIS ofrecerá dos planes de pago:

Cuota uniforme, durante el plazo seleccionado por el asociado, dentro del tiempo máximo establecido.

Cuota uniforme mensual (Plan escalera), con incrementos anuales del 5%, durante el plazo seleccionado por el asociado, dentro del tiempo máximo establecido.

En la cuota de pago se involucrará el monto del ahorro mensual permanente del asociado efectivamente recibida en el FAVUIS. Durante el tiempo en que se esté amortizando el

crédito la subvención patronal efectivamente recibida en el FAVUIS, se abonará al crédito de vivienda.

ARTICULO 1.2.4. COSTO DE FINANCIACION: Trece punto dos por ciento (13.2%) nominal anual liquidable sobre saldos mensuales.

ARTICULO 1.2.5. El asociado dispondrá de noventa (90) días para utilizar el préstamo. Si no lo hace dentro de este término perderá el turno determinado por la Junta Directiva.

ARTICULO 1.2.6. A partir de la fecha de adjudicación del préstamo y hasta que se comience a amortizar a capital, el asociado beneficiario de este crédito deberá renunciar al servicio de cooperativas (tarjeta de crédito), cupo rotativo y cupo de consumo.

ARTICULO 1.2.7. El área mínima considerada por el FAVUIS como solución habitacional para fines de este préstamo es de cuarenta y dos (42) metros cuadrados.

ARTICULO 1.2.8. En caso de retiro laboral del asociado con deuda insoluble de vivienda en el FAVUIS, éste se obliga a abonar sus cesantías a la deuda y a cancelar el saldo en la siguiente forma :

- A. El costo de financiación será el equivalente a la DTF vigente a la fecha del retiro más 10 puntos.
- B. El plazo para cancelación será el número de períodos (n) que le faltaba a asociado para cancelar la deuda en el FAVUIS.
- C. La cuota de amortización será la que resulte de aplicar la fórmula de pago único (cuota uniforme), utilizando el costo de financiación y plazo descritos anteriormente.

Parágrafo : En caso de mora en la amortización de sus cuotas, se cobrará el interés aplicable a las obligaciones tributarias con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

ARTICULO 1.2.10. GARANTIAS :

A. Pignoración de cesantías

B. Cuando el saldo sea inferior o igual a treinta y cinco (35) salarios mínimos legales mensuales vigentes el crédito deberá ser respaldado con un pagaré y un codeudor solidario que posea finca raíz y presente el certificado de libertad del inmueble.

C. Cuando el préstamo sea superior a treinta y cinco (35) salarios mínimos legales mensuales vigentes se debe constituir hipoteca abierta a favor del FAVUIS.

Se podrá constituir hipoteca abierta por un monto equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) del valor del préstamo siempre y cuando se firme pagaré en blanco a favor del FAVUIS con su respectiva carta de autorización.

CUPO DE CONSUMO

ARTICULO 1.3.1. MONTO TOTAL: Hasta tres (3) sueldos del asociado.

ARTICULO 1.3.2. PLAZO MAXIMO: Hasta treinta (30) meses.

ARTICULO 1.3.3. MONTOS, PLAZOS Y COSTO DE FINANCIACION:

A. Hasta cien mil pesos (\$100.000), un plazo máximo de tres (3) meses, se cobrará el DTF más seis (6) puntos.

B. De cien mil un pesos (\$100.001) a cuatrocientos mil pesos (\$400.000), un plazo máximo de doce (12) meses, se cobrará el DTF más nueve (9) puntos.

C. De cuatrocientos mil un pesos (\$400.001) a un millón de pesos (\$1.000.000), un plazo máximo de dieciocho meses (18) meses, se cobrará el DTF más once (11) puntos.

D. De un millón un pesos (\$1.000.001) en adelante, un plazo máximo de treinta meses (30) meses, se cobrará el DTF más quince (15) puntos.

Parágrafo : Los montos, plazos y costo de financiación de este cupo serán revisados periódicamente por la Junta Directiva del FAVUIS.

ARTICULO 1.3.4. Máximo puede solicitarse un préstamo mensual con cargo a este cupo.

ARTICULO 1.3.5. Para establecer la disponibilidad del CUPO DE CONSUMO en cualquier fecha, se descontarán los saldos pendientes de los préstamos que por esta línea esté usando el asociado.

ARTICULO 1.3.6. Para este crédito se mantiene vigente el límite de capacidad de cooperativas establecido para el CUPO DE CONSUMO y el servicio de cooperativas.

Parágrafo : En los casos en que el asociado ocupe por este crédito la totalidad de su capacidad de cooperativas (30% de su sueldo) debe renunciar a la tarjeta de crédito.

ARTICULO 1.3.7. El mínimo valor a utilizar por concepto de este crédito será el equivalente a un cuarto de salario mínimo nacional mensual vigente.

ARTICULO 1.3.10. Para tener derecho a este crédito se requiere la aceptación oficial como asociado al FAVUIS.

ARTICULO 1.3.11. GARANTIAS :

A. Durante los tres (3) primeros años de afiliado al FAVUIS, el asociado podrá respaldar este crédito con el total de sus AHORROS Y APORTES MENSUALES PERMANENTES, si éstos representan por lo menos el cien por ciento (100%) del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS.

B. Los asociados con más de tres (3) años de antigüedad en el FAVUIS, podrán respaldar este crédito con el AHORRO PERMANENTE, APORTES Y SUBVENCION PATRONAL efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS ó CAPRUIS, si éstos representan por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS. Adicionalmente se deberá firmar pagaré.

C. Los asociados que tengan préstamo de vivienda respaldado con hipoteca abierta, podrán utilizar esta última hipoteca para respaldar las deudas por este crédito, dejando constancia escrita en el FAVUIS mediante la cual señala que respalda esta nueva deuda con la hipoteca abierta.

D. En el caso de no cumplir con alguno de los requisitos, el asociado deberá garantizar su deuda con un pagaré respaldado con un codeudor asociado del FAVUIS.

E. En todos los casos los asociados al desvincularse laboralmente de la UIS, FAVUIS o CAPRUIS, si no continúan como asociados y tiene deudas pendientes con el FAVUIS, deberá cancelarlas al momento de retirarse como asociado.

Parágrafo 1 : Un asociado sólo podrá ser codeudor de manera simultánea hasta de dos (2) asociados.

Parágrafo 2 : Los asociados que se encuentren sancionados no podrán ser codeudores.

CUPO ROTATIVO

Esta propuesta sustituye las líneas del cupo único y el libre inversión.

ARTICULO 1.4.1. MONTO TOTAL: El cupo máximo de este crédito asciende a cincuenta (50) salarios mínimos nacionales mensuales vigentes o 6 sueldos mensuales del asociado, de los dos el mayor, pero siempre limitado por la capacidad de pago del asociado, establecida en un 35% de su sueldo mensual.

ARTICULO 1.4.2. PLAZO MAXIMO : Hasta cuarenta y ocho (48) meses.

ARTICULO 1.4.3. COSTO DE FINANCIACION :

A. Hasta doce (12) meses DTF más 7 puntos.

B. Hasta veinticuatro (24) meses DTF más 9 puntos.

C. Hasta treinta y seis (36) meses DTF más 11 puntos.

D. Hasta cuarenta y ocho (48) meses DTF más 13 puntos. Para este plazo la DTF se ajustará mensualmente

Parágrafo : Para el préstamo a 48 meses la DTF se ajustará mensualmente. Se trabajará con cuota uniforme y el plazo se ajustará según variación de la DTF. Los costos de financiación de este cupo serán revisados periódicamente por la Junta Directiva del FAVUIS.

ARTICULO 1.4.4. Los asociados cuya antigüedad en el FAVUIS, sea inferior a dos años tendrán derecho a un cupo máximo equivalente a cuatro sueldos del asociado.

Parágrafo : En los casos de reafiliación la antigüedad se determinará de acuerdo a lo establecido en el artículo 5.6 de este reglamento.

ARTICULO 1.4.5. Con cargo a este cupo el asociado podrá solicitar máximo un crédito mensual y tener disponible por lo menos el 10% del cupo total.

Para establecer la disponibilidad de cupo en esta línea de crédito, en la fecha de solicitud se descontarán los saldos pendientes de los préstamos por este concepto, o por cupo Unico y/o de Libre Inversión, si se venía utilizando, y se tendrá en cuenta la capacidad de endeudamiento y de pago para el monto de crédito solicitado.

ARTICULO 1.4.6. GARANTIAS :

A. Un asociado solo podrá ser codeudor de manera simultánea hasta de dos (2) asociados. Los asociados que se encuentren sancionados no podrán ser codeudores.

B. Durante los tres (3) primeros años de afiliado al FAVUIS, el asociado podrá respaldar este crédito con el total de sus AHORROS MENSUALES PERMANENTES, si éstos representan por lo menos el cien por cien (100%) del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS.

C. Los asociados con más de tres (3) años vinculados al FAVUIS podrán respaldar sus créditos con sus ahorros permanentes, aportes y subvención patronal efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS ó CAPRUIS, si éstas representan por lo menos el 75% del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS. Adicionalmente se deberá firmar pagaré.

D. En el caso de no cumplir con lo establecido en los numerales B y C, el asociado deberá garantizar su deuda con un pagaré respaldado con un codeudor asociado del FAVUIS.

E. En todos los casos los asociados al desvincularse laboralmente de la UIS, FAVUIS o CAPRUIS, si no continúan como socios y tienen deudas pendientes con el FAVUIS por este concepto, deberán cancelarlas al momento de retirarse como asociados.

PRESTAMO DE EFECTIVO

ARTICULO 1.5.1. MONTO TOTAL: Hasta el treinta por ciento (30%) del sueldo del asociado.

Parágrafo: El asociado con ahorro voluntario (AV), cuyo saldo promedio en los últimos tres (3) meses sea igual o mayor a medio (1/2) salario mínimo mensual nacional vigente, tendrá derecho a que se le preste un diez por ciento (10%) adicional de su salario.

ARTICULO 1.5.2. PLAZO MAXIMO: Hasta sesenta (60) días.

ARTICULO 1.5.3. COSTO DE FINANCIACION:

A 30 días DTF más 4 puntos.

A 60 días DTF más 5 puntos.

Estos intereses se liquidarán mes o bimestre anticipado, según el plazo tomado por el asociado.

Parágrafo: Los costos de financiación de este cupo serán revisados periódicamente por la Junta Directiva del FAVUIS.

ARTICULO 1.5.4. El asociado podrá solicitar nuevamente este préstamo una vez haya cancelado el anterior. Si el pago se efectúa en cheque se considera cancelado una vez éste haya sido aceptado por el banco.

ARTICULO 1.5.5. Para tener derecho a este crédito el asociado no debe tener vigente ninguna sanción por parte del FAVUIS.

ARTICULO 1.5.6. La cuantía a prestar no se tendrá en cuenta en la capacidad de endeudamiento (CE) ni en la capacidad de pago (CP).

ARTICULO 1.5.7. GARANTIAS: El asociado firmará pagaré en blanco con carta de instrucciones como respaldo a este crédito. Si el asociado deja cheque personal a favor del FAVUIS para cancelar este crédito, este se consignará en la fecha de vencimiento de la obligación.

Parágrafo 2: Las cancelaciones con cheque estarán sujetas a lo establecido por el código de comercio, en caso de ser devuelto por cualquier causal.

PRESTAMO DE CALAMIDAD DOMESTICA

ARTICULO 1.6.1. El FAVUIS entenderá por calamidad doméstica todo suceso imprevisto y/o repentino, ajeno a la voluntad del asociado, que coloque a la unidad familiar compuesta por el asociado, su cónyuge o compañero(a) permanente, sus hijos y padres y/o hermanos menores de veinticinco (25) años de edad y comprobada dependencia económica, en condiciones de inferioridad física, moral, económica o social. Cuando amerite, la Junta directiva solicitará informe de trabajo social.

Parágrafo 1: El costo originado por la visita de verificación de trabajo social, será asumido por el FAVUIS.

Parágrafo 2: En cualquier momento los asociados podrán actualizar la información sobre las personas a su cargo ante el FAVUIS.

ARTICULO 1.6.2. La Junta Directiva considerará como causales de calamidad doméstica los siguientes:

- A. La enfermedad.
- B. La incapacidad física o mental, temporal o permanente, parcial o total.
- C. El fallecimiento.
- D. Los daños causados a la propiedad del asociado o de su cónyuge por incendio, inundación, lluvias, movimientos sísmicos, deslizamientos de tierras u otras cuyas causas que no hayan sido previstas pero que estuviesen en concordancia con el presente reglamento.
- E. La responsabilidad civil o penal derivada de las siguientes causales:
 - a. La conducción de un vehículo automotor, sólo en las cantidades que superen a las contempladas por el seguro en caso de suma gravedad, hasta por diez (10) salarios mínimos nacionales mensuales vigentes y cuya destinación tan sólo cubrirá gastos médicos.
 - b. La riña imprevista
 - c. La defensa de la integridad personal o familiar

Parágrafo: De las causales de calamidad doméstica se excluyen aquellas que se deriven del consumo de alcohol, drogas alucinógenas o estimulantes que modifiquen el comportamiento habitual del individuo.

ARTICULO 1.6.3. La calamidad doméstica solo se tendrá en cuenta después de agotados todos los recursos, incluyendo los de acogimiento y reclamación a los respectivos seguros, Caja de Previsión Social o similares, patronos y reclamaciones judiciales a favor.

Parágrafo: Cuando el acogimiento a las reclamaciones de que trata el presente artículo produzca una demora comprobada, se podrá dar curso a la consideración de la calamidad doméstica, condicionando al beneficiario de la ayuda a efectuar los reintegros que fuesen del caso, una vez se produzca la satisfacción a favor del reclamante. En estos casos se concederá un plazo de hasta noventa (90) días para legalizar la documentación respectiva. En caso de no cumplir con este requisito se hará traslado del saldo pendiente al cupo rotativo.

ARTICULO 1.6.4. Sin excepción, no podrán ser considerados como hechos concurrentes a la calamidad doméstica los que resulten de la responsabilidad civil, penal o comercial por:

- A. Incumplimiento en las obligaciones de arrendamientos.
- B. Incumplimiento en el pago de cuotas de amortización de vivienda o de cualquier otro compromiso.
- C. Ejecuciones por cheques sin fondos, letras de cambio y otros documentos negociables.
- D. Incumplimiento en el pago de impuestos por cualquier causa.
- E. Embargo por cualquier causa.
- F. Cualquier otro incumplimiento de carácter civil o comercial en el cual hubiera existido consentimiento o acuerdo entre las partes.

ARTICULO 1.6.5. Toda solicitud de préstamo de calamidad doméstica debe ser presentada por escrito ante la Junta Directiva, adjuntando para su estudio todos los documentos y pruebas que le fuesen requeridos.

ARTICULO 1.6.6. MONTO TOTAL: La Junta Directiva determinará el monto total del préstamo.

Parágrafo 1: En casos de urgencia, el gerente queda autorizado para hacer avances por este concepto hasta por tres (3) salarios mínimos nacionales mensuales vigentes. El asociado tendrá plazo hasta de treinta (30) días después de otorgado el préstamo, para comprobar con documentos al FAVUIS los gastos que ocasionaron la calamidad doméstica. En caso de no cumplir con este requisito se hará traslado del saldo pendiente al préstamo de libre inversión

Parágrafo 2: Cuando el préstamo de calamidad doméstica sea destinado a servicios fúnebres se prestará hasta un máximo de cinco (5) salarios mínimos nacionales mensuales vigentes.

Parágrafo 3: Cuando el préstamo de calamidad doméstica sea destinado a cubrir gastos de familiares del asociado (cobijados por este crédito), el monto de dicho préstamo no podrá exceder la suma de diez (10) salarios mínimos nacionales mensuales vigentes.

ARTICULO 1.6.7. PLAZO MAXIMO: Hasta treinta y seis (36) meses.

Parágrafo: Si la concesión de un préstamo para calamidad doméstica, por su cuantía, pudiera crear otras condiciones de calamidad doméstica debido a su pago, la Junta Directiva podrá ampliar el plazo.

ARTICULO 1.6.8. COSTO DE FINANCIACION: Ninguno.

ARTICULO 1.6.9. Los préstamos para calamidad doméstica sólo se entregarán a las personas o entidades que contribuyeron a resolver la calamidad doméstica del afectado.

ARTICULO 1.6.10. Para cirugías y tratamientos médicos el préstamo se limitará a las tarifas reconocidas por la Caja de Previsión Social de la UIS, CAPRUIS.

ARTICULO 1.6.11. Para cubrir daños a la vivienda, propiedad del asociado o de su cónyuge, se tendrá en cuenta el informe que presente el perito designado por el FAVUIS.

ARTICULO 1.6.12. GARANTIAS :

A. Durante los tres (3) primeros años de afiliado al FAVUIS, el asociado podrá respaldar este crédito con el total de sus AHORROS Y APORTES MENSUALES PERMANENTES, si éstos representan por lo menos el cien por ciento (100%) del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS.

B. Los asociados con más de tres (3) años de antigüedad en el FAVUIS, podrán respaldar este crédito con el AHORRO PERMANENTE, APORTES Y SUBVENCION PATRONAL efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS ó CAPRUIS, si éstos representan por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del valor de la deuda.y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS. Adicionalmente se deberá firmar pagaré.

C. Los asociados que tengan préstamo de vivienda respaldado con hipoteca abierta, podrán utilizar esta última hipoteca para respaldar las deudas por este crédito, dejando constancia escrita en el FAVUIS mediante la cual señala que respalda esta nueva deuda con la hipoteca abierta.

D. En el caso de no cumplir con alguno de los requisitos, el asociado deberá garantizar su deuda con un pagaré respaldado con un codeudor asociado del FAVUIS.

E. En todos los casos los asociados al desvincularse laboralmente de la UIS, FAVUIS o CAPRUIS, si no continúan como asociados y tiene deudas pendientes con el FAVUIS, deberá cancelarlas al momento de retirarse como asociado.

Parágrafo 1 : Un asociado sólo podrá ser codeudor de manera simultánea hasta de dos (2) asociados.

Parágrafo 2 : Los asociados que se encuentren sancionados no podrán ser codeudores.

PLAN DE AHORRO PROGRAMADO (PAP)

ARTICULO 1.8.1. El PAP tiene como objetivo la promoción de un ahorro mensual permanente, el cual le permitirá al asociado después de seis (6) meses de vinculado a este plan hacer uso de un crédito cuando lo requiera. El valor del crédito se calculará tomando como base el monto ahorrado a la fecha de solicitud a una tasa de interés muy atractiva. Dicho crédito podrá ser utilizado para educación, salud, impuestos, vehículo, vacaciones, etc.

Parágrafo : El ahorro realizado por el PAP se tendrá en cuenta dentro del ahorro voluntario (AV) de asociado y por lo tanto concede los derechos y beneficios respectivos.

ARTICULO 1.8.2. Los recursos para otorgar los créditos por este plan, provendrán de:

A. El ahorro mensual permanente que hagan los asociados inscritos en el presente plan.

B. El 30% del saldo promedio en cuentas de ahorro voluntario.

ARTICULO 1.8.3. El valor del ahorro mensual permanente para este plan será mínimo un 5% del salario mínimo nacional mensual vigente.

ARTICULO 1.8.4. El asociado tendrá acceso a un crédito cuyo monto será como máximo el equivalente a 3 veces el valor ahorrado a un plazo máximo de 36 meses. El costo de financiación del crédito se liquidará, según el plazo, de acuerdo a la siguiente tabla.

PLAZO

TASA MENSUAL

Hasta 12 meses

1%

De 13 a 24 meses

1.15%

De 25 a 36 meses

1.30%

Parágrafo : La tasa de interés es liquidable mensualmente sobre saldos. A estas tasas se le recargará el 0.02% de seguro de deuda.

ARTICULO 1.8.5. El asociado que haga uso del crédito se le devolverá máximo el 80% de su ahorro, dejando un 20% para cuando decida retirarse del sistema o como base para un nuevo crédito.

Parágrafo : Durante el tiempo que esté amortizando este crédito, el asociado debe continuar ahorrando por lo menos el monto mínimo establecido.

ARTICULO 1.8.6. El asociado podrá solicitar nuevamente este préstamo siempre que esté dentro del sistema y tenga un ahorro por este concepto, equivalente por lo menos a seis (6) veces su ahorro mensual. En caso de haber modificado su ahorro en el mes anterior a la solicitud, para el cálculo del crédito, se tomará el promedio de su ahorro en los últimos seis meses.

ARTICULO 1.8.7. El asociado que decida retirarse de este plan de ahorro, podrá disponer de sus ahorros en cualquier momento, siempre que no tenga crédito vigente por este concepto.

ARTICULO 1.8.8. Este préstamo se tendrá en cuenta para el cálculo de la capacidad de pago del asociado.

ARTICULO 1.8.9. GARANTIAS :

A. Durante los tres (3) primeros años de afiliado al FAVUIS, el asociado podrá respaldar este crédito con el total de sus AHORROS Y APORTES MENSUALES PERMANENTES, si éstos representan por lo menos el cien por ciento (100%) del valor de la deuda y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS.

B. Los asociados con más de tres (3) años de antigüedad en el FAVUIS, podrán respaldar este crédito con el AHORRO PERMANENTE, APORTES Y SUBVENCION PATRONAL efectivamente recibida de la UIS, FAVUIS ó CAPRUIS, si éstos representan por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) del valor de la deuda.y no están respaldando otras obligaciones con el FAVUIS. Adicionalmente se deberá firmar pagaré.

C. Los asociados que tengan préstamo de vivienda respaldado con hipoteca abierta, podrán utilizar esta última hipoteca para respaldar las deudas por este crédito, dejando constancia escrita en el FAVUIS mediante la cual señala que respalda esta nueva deuda con la hipoteca abierta.

D. En el caso de no cumplir con alguno de los requisitos, el asociado deberá garantizar su deuda con un pagaré respaldado con un codeudor asociado del FAVUIS.

E. En todos los casos los asociados al desvincularse laboralmente de la UIS, FAVUIS o CAPRUIS, si no continúan como asociados y tiene deudas pendientes con el FAVUIS, deberá cancelarlas al momento de retirarse como asociado.

Parágrafo 1 : Un asociado sólo podrá ser codeudor de manera simultánea hasta de dos (2) asociados.

Parágrafo 2 : Los asociados que se encuentren sancionados no podrán ser codeudores.

SERVICIO DE COOPERATIVAS

ARTICULO 1.9.1. FAVUIS prestará a sus asociados el servicio de crédito para consumo por el sistema de tarjeta de crédito a través del convenio firmado con CONAVI.

ARTICULO 1.9.2. Por este concepto, sumado a las cuotas del cupo de consumo, el asociado tendrá derecho a girar hasta un treinta por ciento (30%) de su sueldo mensual sin cobro de interés alguno, hasta la fecha de descuento por nómina correspondiente o pago por caja.

ARTICULO 1.9.3. A los asociados que se encuentren en licencia no remunerada, les será suspendido el servicio de cooperativas hasta tanto se reinicie el pago de aportes.

ARTICULO 1.9.4. En los casos de licencias no remuneradas se concederá plazo hasta de un (1) mes para cancelar los compromisos vencidos. En caso contrario, se le aplicará las sanciones correspondientes por el incumplimiento de los compromisos.

ARTICULO 1.9.5. El uso de la tarjeta de crédito y el control del cupo mensual a que tiene derecho el asociado es de su propia responsabilidad.

ARTICULO 1.9.6. GARANTIAS: El asociado deberá firmar pagaré en blanco con su respectiva carta de autorización para respaldar los montos girados por este concepto.

AHORRO VOLUNTARIO

ARTICULO 2.1. Unicamente podrán mantener ahorro voluntario (AV) los asociados del FAVUIS.

ARTICULO 2.2. La libreta personal junto con el resto de documentación que implica la apertura de AV, no causa ninguna clase de erogación al ahorrador.

ARTICULO 2.3. La administración, control y vigilancia del AV estará a cargo de la misma administración del FAVUIS.

ARTICULO 2.4. Toda suma ahorrada por el sistema del AV dará al ahorrador los siguientes derechos:

- A. Incremento en su capacidad de endeudamiento de hasta dos (2) veces el valor promedio de AV en el FAVUIS, calculado sobre el último trimestre o fracción.
- B. Incremento en un diez por ciento (10%) del préstamo de efectivo a que tiene derecho el asociado cuando el saldo del AV sea igual o mayor a medio (1/2) salario mínimo nacional mensual vigente.

ARTICULO 2.5. El ahorrador se compromete a cumplir con las normas que sobre el particular expida el FAVUIS, así como también con las disposiciones emanadas de las autoridades gubernamentales que regulan esta actividad.

ARTICULO 2.6. El FAVUIS extenderá los siguientes beneficios a todos los ahorradores dentro del sistema AV.

- A. Inembargabilidad de los saldos hasta la cuantía máxima legal autorizada.
- B. La restitución de los depósitos a los herederos, previamente inscritos, del titular fallecido, sin previo juicio de sucesión, hasta la cuantía máxima legal.
- C. Transferencias para pagar sobregiros de nómina.

ARTICULO 2.7. El FAVUIS cuenta dentro del sistema de AV, con las siguientes modalidades de ahorro :

- A. Cuentas de ahorro
- B. Certificados de depósito a término (CDATs)
- C. Plan de ahorro programado
- D. Rentahorro

CUENTAS DE AHORRO

- A. Es la cuenta que le permite al asociado disponer de su dinero en cualquier momento.
- B. La apertura de la cuenta se hará con un valor mínimo equivalente al veinte por ciento (20%) del salario mínimo mensual nacional vigente.

C. El reglamento de las cuentas de ahorro se entregará impreso en la contraportada de la libreta personal.

D. El titular de la cuenta de ahorro manifiesta su conocimiento de las cláusulas contenidas en este reglamento, mediante el registro de su firma autógrafa u otro medio de identificación en la tarjeta contrato y el recibo de la libreta que acredita su calidad de depositante.

E. Este ahorro podrá ser consignado por el asociado mediante su libreta personal y/o con autorización de descuento mensual por nómina.

Parágrafo : En el uso del descuento por nómina el abono se registrará al recibo del descuento respectivo por parte del FAVUIS.

F. Lo mínimo que el ahorrador del sistema AV debe mantener para que se le reconozcan intereses es el equivalente a un octavo (1/8) del salario mínimo nacional mensual vigente.

G. Los intereses se liquidarán por mes vencido, sobre el saldo mínimo mensual (dejando de gracia los primeros cinco días del mes), a la tasa que establezca la Junta Directiva y se abonarán a la cuenta de cada ahorrador.

CERTIFICADOS DE DEPOSITO A TERMINO (CDATs)

A. Son títulos de ahorro a término fijo que el FAVUIS podrá recibir de sus asociados y cuya restitución podrá exigirse en un término previamente establecido.

B. Los ahorros a término fijo no podrán ser inferiores a medio salario mínimo nacional mensual vigente.

C. El reglamento de los depósitos a término se entregará en el dorso del documento establecido para tal fin.

D. El rendimiento a pagar depende del plazo y de las tasas de interés establecidas por la Junta Directiva del FAVUIS, vigentes a la fecha del depósito y podrá ser retirado mensualmente o capitalizado en el mismo.

RENTAHORRO

ARTICULO 2.10.1. Rentahorro es una cuenta de ahorro a un plazo de 5 años, que le permitirá al asociado obtener una excelente rentabilidad sobre sus depósitos, si los mantiene durante el periodo inicialmente establecido.

ARTICULO 2.10.2. MONTO DE APERTURA: La cuenta RENTAHORRO puede abrirse con un depósito mínimo correspondiente al 25% del SMMLV.

ARTICULO 2.10.3. PLAZO DE LA INVERSION Y RENDIMIENTOS: El plazo de la cuenta Rentahorro será de 5 años y la tasa de rentabilidad será la establecida por la Junta Directiva para este periodo. El cuenta habiente podrá realizar retiros parciales o totales de estos ahorros, antes de su vencimiento, en este caso se aplicará sobre el monto retirado una penalización a la tasa ofrecida a 5 años así: si el retiro se hace en un tiempo menor a 1 año se reconocerán los intereses a la tasa establecida para la cuenta de ahorro y proporcional al tiempo en que permanecieron los recursos en la cuenta. Si el retiro se hace en un tiempo mayor o igual a un año se reconocerán intereses a la tasa establecida para Cdat's a un año, proporcional al tiempo en que permanecieron los recursos en la cuenta.

Parágrafo: Cumplidos los 5 años el cuenta habiente podrá disponer de sus ahorros en cualquier momento, reconociéndosele rendimientos a la tasa especial pactada para este plazo.

ARTICULO 2.10.4. LIQUIDACION DE INTERESES: Los intereses reconocidos a este depósito se liquidarán anualmente, con base en cada uno de los montos ahorrados, desde la fecha en que fueron consignados, teniendo como fecha de corte el último día hábil de cada mes, pudiendo en cuenta habiente retirarlos o capitalizarlos. Si el cuenta habiente mantiene sus recursos durante los 5 años al final del periodo se realizará el ajuste a los intereses, los cuales se liquidarán a la tasa especial pactada para este plazo.

ARTICULO 2.10.5.CONSIGNACIONES: El asociado podrá realizar depósitos en esta cuenta en cualquier fecha utilizando el formato que para tal efecto suministre el FAVUIS o mediante autorización para realizar el descuento por nómina. El monto mínimo de cada depósito adicional será de 1/8 del SMMLV.

ARTICULO 2.10.6. RETIROS: Se podrán realizar retiros de recursos con cargo a esta cuenta aplicando la penalización a que haya lugar de acuerdo a lo establecido en el artículo 2.10.3 de este reglamento. Los retiros se harán en el formato que para tal efecto suministre FAVUIS.

SEGUROS

El FAVUIS ofrece directa e indirectamente a los asociados y sus familias, las siguientes modalidades de seguros :

SEGUROS OBLIGATORIOS: Están orientados a proteger los intereses del Favuis y/o sus asociados.

ARTICULO 3.1. VIDA GRUPO: El monto será el equivalente a 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado y se reconocerá al fallecimiento de éste o a su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente y su permanencia será indefinida, por lo tanto se reconocerá y pagará sin ningún límite de edad

ARTICULO 3.2. ACCIDENTES PERSONALES: El monto será el equivalente a 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado y se reconocerá al fallecimiento de éste o a su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad

competente y su permanencia será indefinida, por lo tanto se reconocerá y pagará sin ningún límite de edad

ARTICULO 3.3. VIDA DE GRUPO APORTES MENSUALES: Es un seguro equivalente a cien (100) cuotas del valor del AHORRO PERSONAL MENSUAL PERMANENTE que esté haciendo el asociado en el momento de su fallecimiento o de su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente.

Parágrafo: Este seguro no tiene ningún costo para el asociado. El valor de este amparo tendrá un monto mínimo de sesenta (60) SMMLV y un máximo de cien (100) SMMLV por asociado.

ARTICULO 3.4. VIDA DE GRUPO DEUDORES: Este seguro ampara las deudas que por cualquier concepto tenga pendiente el asociado con el FAVUIS en el momento de su fallecimiento o de su incapacidad total y permanente certificada por la autoridad competente.

Parágrafo: El valor de la prima mensual por este seguro será cancelado así: sesenta por ciento (60%) por el FAVUIS y cuarenta por ciento (40%) por el asociado, sobre saldos.

ARTICULO 3.5. AUXILIO POSTUMO: El Fondo de Solidaridad atenderá el pago del auxilio póstumo por fallecimiento de la esposa (o) o compañera (o) permanente o hijos menores de veinticinco (25) años dependientes económicamente del asociado o hijos mayores de veinticinco (25) años con incapacidad física permanente comprobada. Si el asociado es soltero y sin hijos, tendrá derecho a este auxilio por fallecimiento de sus padres. El auxilio póstumo corresponde a una cuantía equivalente a cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo: En caso de recibir el auxilio póstumo se excluye el derecho a préstamo por calamidad doméstica.

SEGUROS VOLUNTARIOS: Están orientados a proteger los intereses de los asociados y su grupo familiar asegurable, su costo estará a cargo del asociado y su pago se hará por descuento mensual de nómina.

ARTICULO 3.6. En caso de fallecimiento del asociado o algún integrante del grupo familiar asegurado, los montos correspondientes a éstos amparos se entregarán a los beneficiarios que el asociado o su familiar tenga inscritos en el formato respectivo de FAVUIS.

REGLAMENTO DEVOLUCION DE AHORROS CONSOLIDADOS

ARTICULO 5.1. Por desvinculación laboral del asociado de la UIS, FAVUIS o CAPRUIS por condiciones diferentes al cumplimiento de las condiciones de jubilación:

A. Si la antigüedad en el FAVUIS es menor de tres (3) años, únicamente tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS MENSUALES PERMANENTES, es decir perderá la subvención patronal.

B. Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de tres (3) años, tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS CONSOLIDADOS PERMANENTES.

Parágrafo: La subvención patronal se liquidará a la fecha en que la Universidad haya cancelado estos valores. Los pagos posteriores que efectúe la universidad para cancelar dicha subvención se abonarán al crédito de vivienda para quienes lo tengan, o se devolverán.

ARTICULO 5.2. Por retiro del asociado del FAVUIS:

A. Si la antigüedad en el FAVUIS es menor de tres (3) años, únicamente tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS MENSUALES PERMANENTES, es decir perderá la subvención patronal.

B. Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de tres (3) años y menor de diez (10) años, tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS MENSUALES PERMANENTES más una proporción de la subvención patronal, de acuerdo a la siguiente fórmula:

Subvención patronal x tiempo como asociado en meses
120

C. Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de diez (10) años, tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS CONSOLIDADOS PERMANENTES.

Parágrafo: La subvención patronal se liquidará a la fecha en que la Universidad haya cancelado estos valores. Los pagos posteriores que efectúe la universidad para cancelar dicha subvención se abonarán al crédito de vivienda para quienes lo tengan, o se devolverán.

ARTICULO 5.3. Por muerte del asociado:

Independientemente de la antigüedad en el FAVUIS, tendrá derecho a la devolución del total de sus AHORROS CONSOLIDADOS PERMANENTES. Este dinero se entregará a los beneficiarios estipulados por el asociado.

Parágrafo: La subvención patronal se liquidará a la fecha en que la Universidad haya cancelado estos valores. Los pagos posteriores que efectúe la universidad para cancelar dicha subvención se entregarán a los beneficiarios estipulados por el asociado.

ARTICULO 5.4. Para solución de vivienda:

Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de tres (3) años y no ha retirado ahorros en los últimos tres (3) años, se adquiere el derecho a la devolución del 90% de los

AHORROS CONSOLIDADOS, para fines exclusivos de solución de vivienda, mejoramiento de la misma o liberación de gravámenes hipotecarios.

Parágrafo 1: Los tres (3) años de no haber retirado ahorros, se contarán a partir del pago de la última cuota de vivienda o del último retiro de ahorros.

Parágrafo 2: La subvención patronal se liquidará a la fecha en que la Universidad haya cancelado los aportes. Los pagos posteriores que efectúe la universidad para cancelar dichos aportes se abonarán al crédito de vivienda para quienes lo tengan, o se cargarán a la cuenta de ahorro permanente de cada asociado.

ARTICULO 5.5. Para libre inversión:

A. Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de diez (10) años y no ha retirado ahorros en los últimos cinco (5) años, tendrá derecho a la devolución del noventa por ciento (90%) del total de los AHORROS CONSOLIDADOS.

B. Si la antigüedad en el FAVUIS es igual o mayor de diez (10) años y no ha retirado ahorros en los últimos tres (3) años, tendrá derecho a la devolución del cincuenta por ciento (50%) del total de los AHORROS CONSOLIDADOS.

Parágrafo 1: Los tres (3) o cinco (5) años de no haber retirado ahorros, se contarán a partir del pago de la última cuota de vivienda o del último retiro de ahorros.

Parágrafo 2: Cuando se realice devolución de ahorros para libre inversión, se deben cancelar las deudas pendientes contraídas con el FAVUIS a la fecha de la devolución.

Parágrafo 3: Los préstamos cancelados con devolución de ahorros podrán ser solicitados nuevamente treinta (30) días después de su cancelación.

Parágrafo 4: La subvención patronal se liquidará a la fecha en que la Universidad haya cancelado los aportes. Los pagos posteriores que efectúe la universidad para cancelar dichos aportes se abonarán al crédito de vivienda para quienes lo tengan, o se cargarán a la cuenta de ahorro permanente de cada asociado.

ARTICULO 5.6: En los casos de readmisión al FAVUIS el tiempo de antigüedad se contabilizará así:

$$TA = Tr + \% Td$$

Tr = Tiempo después de la readmisión.

Td = Tiempo de antigüedad anterior como asociado al FAVUIS.

% = Factor porcentual que se aplicará así:

Veinte por ciento (20%) si el retiro ocurrió antes de tres (3) años de antigüedad.

Treinta por ciento (30%) si el retiro fue entre los tres (3) y los seis (6) años de antigüedad.

Cuarenta por ciento (40%) si el retiro fue entre los seis (6) y los diez (10) años de antigüedad.

Cincuenta por ciento (50%) si el retiro fue después de los diez (10) años de antigüedad.

Parágrafo 1: Se exceptúan de este artículo, los asociados cuya desvinculación del Fondo haya sido por retiro laboral voluntario de la UIS, CAPRUIS o FAVUIS.

Parágrafo 2: Si el retiro del asociado es causado por licencia autorizada, éste no pierde su antigüedad, siempre y cuando se asocie al momento de su reingreso laboral a la UIS, FAVUIS O CAPRUIS.

CONVENIOS

GARCILLANTAS

COEXITO – ENERGITECA LA HORMIGA

BATERIAS FAICO LTDA.

SERVICAMPEROS

LOS FRENOS

Garcillantas

Presentando el carné de asociado al FAVUIS, podrá obtener descuentos especiales en los siguientes servicios:

DESCUENTOS POR PRODUCTO

Llantas para automóviles 12%

Alineación y balanceo 20%

Cambio de aceite 15%

Silenciadores 15%

Mecánica y mano de obra 20%

Aire acondicionado 20%

Sincronización 20% Baterías 25%

Estos servicios los puede utilizar en:

Garcillantas principal: Avenida quebradaseca 13-07 Teléfono: 6300063

Super serviteca el parque: Cra. 27 Cll. 32 esquina. Teléfonos: 6456317 – 6450635

Llantas boulevard: Cra. 19 Cll. 19 esquina. Teléfonos: 6710079 – 6718239

*Estos descuentos nos son acumulables con otras promociones.

Coexito – Energiteca la hormiga

Presentando el carné que lo acredita como asociado al FAVUIS, obtendrá descuento del 35% sobre el valor del precio de venta de las baterías y llantas, además el mantenimiento eléctrico y las revisiones son gratis.

Descuentos del 15% en lubricantes marca shell, 10% en repuestos y accesorios y 50% en alineación de dirección, balanceo de llantas, cambio de aceite, mano de obra mecánica, mantenimiento y reparaciones eléctricas.

Baterías FAICO LTDA.

Presentando el carné de asociado, obtendrá descuento del 35% en pago de contado o por orden de compra con crédito FAVUIS. Los pagos con tarjeta de crédito tienen un descuento del 30%.

Servicamperos

Servicio de latonería, pintura automotriz, servicio electromecánico y tapicería.

Los frenos

Descuentos del 20% en mano de obra y 5% en repuestos para mantenimiento y reparación en frenos hidráulicos, sistema de rodamiento (engrase y cambio), sistema de suspensión (amortiguadores) y cajas de alineación (mecánica).

ANEXO C. LISTADO INICIAL DE POSIBLES VARIABLES A CONSIDERAR.

VARIABLES GENERALES

- Objetivos de funcionamiento
- Instalaciones Físicas
- Naturaleza jurídica

VARIABLES DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

- Estatutos del Fondo
- Ordenamiento de la información
- Establecimiento de procesos
- Gestión de vigilancia
- Gestión de logística
- Procesos de planeación
- Clima organizacional
- Procesos de control y evaluación
- Estructura organizacional
- Proceso de retroalimentación y mejoramiento
- Administración de personal
- Comité de vivienda
- Comité de educación
- Comité de recreación
- Comité de finanzas
- Comité de seguros
- Comité de riesgo de liquidez
- Comité de control social

VARIABLES SOCIALES

- Participación de los socios
- Crecimiento del Fondo

VARIABLES PRODUCCIÓN

- Programas de construcción
- Portafolio de servicios
- Nivel de tecnología de la empresa
- Desarrollo y/o adaptación de tecnología
- Diseño y desarrollo de servicios
- Subcontratación de servicios
- Gestión de servicios
- Sistema de prestación de servicios flexible

VARIABLES FINANCIERAS

- Nivel crediticio del Fondo
- Diagnóstico y análisis financiero

VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS

- Capacitación
- Asistencia a eventos y seminarios
- Índices de desempeño
- Motivación

VARIABLES DE CALIDAD

- Base de datos de los clientes
- Satisfacción de los socios
- Gerencia participativa
- Calidad del servicio

VARIABLES DEL MERCADO

- Estrategia de mercados
- Conocimiento de la dinámica del mercado
- Gestión de ventas

VARIABLES ECONÓMICAS

- Inflación
- Producto interno bruto
- Tasas de interés
- Política tributaria
- Inversión social
- Comportamiento de monedas extranjeras

VARIABLES TECNOLÓGICAS

- Investigación y desarrollo
- Desarrollo de soluciones informáticas

VARIABLES DEL MERCADO

- Competencia
- Alianzas empresariales
- Precios
- Tamaño del mercado
- Tendencias de los mercados
- Variedad de productos

VARIABLES GENERALES

- Subvención patronal
- Imagen de la empresa
- Nivel de asociatividad empresarial
- Hábitos de los clientes
- Fondos de empleados del país

- Distribución del ingreso

VARIABLES POLÍTICAS

- Cambios en la normatividad legal

ANEXO D. LISTADO DE LOS ASOCIADOS FUNDADORES DEL FAVUIS

Juan Francisco Villarreal	Gabriel Manrique
Yebrail Díaz Hernández	José M. Flores
Efraín Serrano Medina	Jorge Avella Salcedo
Durlio Romano Alberio Basso	Saúl Meza Arenas
Luis Eduardo León Ospina	Teresa Peña Rueda
José Rafael Ortiz	Álvaro Afanador Navarro
Ciro Villabona Granados	Otoniel García
Pedro S. Correa	Santiago Jaimes
José Petroff	Juan B. Perico
Roberto Jaimes Durán	Gilberto Torres Rueda
Leonidas Mouthon	Pablo A. Rosas
Eduardo Moreno Blanco	David Carvajal
Sergio Gamboa	Julio A. Reyes
Walfgang Meyersohn	Pedro Manrique
Orlando Mercado Paternino	Leonor Prada Díaz
Pedro Fernández	Blanca Cecilia Arango
Enrique González	Mary Luz Acevedo
Juan Francisco Pedraza Rosas	Félix Blanco Montañez
Jaime García Arenas	Nancy Ramírez Barbosa
Jaime Gutiérrez Giraldo	Luz Marina Ruiz
Alfredo Navarro Serrano	Denisa Caballero Angulo
Dionisio Otero	Blanca Quintero Mantilla
Isidro Villamizar	Ciro Martines Gómez
Jorge Bautista Vesga	Cecilia M. de Perea
José A. Quintana	Yolanda Delgado
Alberto Cadena	Bernardo Ortiz Ortiz
Guillermo Reyes Jurado	Cecilia Beatriz Luna
Hernán J. Estrada	Marina Jaimes

Beatriz Becerra
Ligia Serrano Arenas
Félix Ramón Pinto
Esther Prada Díaz
Ramón Rueda Herrera
Carmen Vargas Angarita
Helda Ayala de Galvis
Luis Francisco Solano
Álvaro Quiroga Correa
Raúl Obando Reyes
Neptalí Puentes
Álvaro Barrera Rueda
Lázaro Soto
Ciro A. Duarte Pacheco
Luis A. Soto
Álvaro Rueda Gómez
Hernando Gutiérrez

Luis Serrano Gómez
Eurípides Vejarano
Antonio Rodríguez Santamaría
Hernán Daniel Acero
Gunter Trapo
Daniel Casas
Cenon Mendoza
Misael Pabón Díaz
Gustavo Forero Jerez
Mario Pilonieta
Luis Enrique Aramburo
Hugo González Cárdenas
Luis Raúl Reyes Amaya
Daniel Ramírez López
Ignacio Elizarraras
Itzmenia Cazallas

**ANEXO E. METODOLOGIA PARA LA CHARLA CON REPRESENTANTES DEL
ACTOR DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DEL FAVUIS**

- A. Presentación del proyecto, su finalidad, personal y entes que lo están realizando.

- B. Iniciación de la entrevista. Descripción del proceso a seguir sobre el juego de los actores su objetivo y entrega de material con la definición de cada uno de los actores a estudiar.

- C.
 - 1. Cuáles son los objetivos y metas de la institución.

 - 2. Cuáles son los principales problemas de la institución.

 - 3. Qué proyectos tiene la institución para solucionar estos problemas.

 - 4. Cuáles son los principales anhelos que tiene usted como miembro del ente que representa.

 - 5. Cuál es su percepción de cada uno de los otros actores.

**ANEXO F. METODOLOGIA PARA LA CHARLA CON LOS REPRESENTANTES DE
LOS ACTORES DE ENTIDADES FINANCIERAS Y ENTIDADES CON LAS QUE SE
TIENE CONVENIO**

- A. Presentación del proyecto, su finalidad, personal y entes que lo están realizando

- B. Iniciación de la charla
 - 1. De acuerdo al contacto que tiene con el FAVUIS cual es la percepción que tiene de esta entidad?

 - 2. Cómo caracteriza el tipo de convenio que tiene actualmente con el Fondo. Qué observaciones y comentarios puede hacer al mismo

 - 3. Cree que existe otro tipo de actividades que se puedan involucrar en este convenio, si su respuesta es afirmativa, cuáles?

 - 4. Qué otro tipo de servicios puede la entidad a su cargo ofrecer al Fondo y por qué considera importante que el Fondo los tome.

 - 5. Se ha presentado algún problema en las relaciones que mantienen la entidad que Ud. representa con el Fondo?. En caso afirmativo, qué problemas se han presentado y cómo se han sorteado?

 - 6. Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar las relaciones entre las dos entidades y ofrecer mejores servicios a los asociados del Fondo, por favor plantéenoslas en detalle.

- C. Descripción del proceso a seguir sobre el juego de los actores, su objetivo y entrega del material con los objetivos a valorar.

**ANEXO G. METODOLOGIA PARA LA CHARLA CON LOS REPRESENTANTES DEL
ACTOR UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

- A. Presentación del proyecto, su finalidad, personal y entes que lo están realizando
- B. Iniciación de la charla
1. Como directivo de la UIS, qué concepto tiene del FAVUIS y qué importancia le reconoce para el bienestar de sus empleados.
 2. Mientras se define el problema jurídico de la subvención, considera que la UIS, puede establecer otros mecanismos de cooperación con el Fondo, en caso afirmativo cuáles y cómo se podría operar.
 3. Cómo ve el problema de la subvención patronal, cree que se pueda resolver favorablemente este problema.
 4. Si, en el caso mas extremo, el fallo jurídico favoreciera a la universidad en relación con la eliminación a partir de la fecha del fallo, de la subvención patronal para sus empleados, docentes y administrativos, cobijados con esta subvención, considera que la Dirección de la universidad debe seguir participando, a través de la elección de sus delegados, en la administración del Fondo?. Por qué, explique su respuesta.
 5. Considera conveniente que en la UIS se establezcan alianzas estratégicas entre las distintas entidades asociativas que existen actualmente, COOPRUIS, ARPRUIS, PRADOSOL, APP, Asociación de pensionados, otras asociaciones que involucran personal UIS, con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen a los asociados y potenciar el desarrollo de las mismas?

6. Considera conveniente que el Fondo permita la vinculación como asociados de los profesores hora cátedra de la Universidad. Qué dificultades o problemas podría tener el Fondo con estas vinculaciones.
 7. Cómo visualiza el Fondo en los próximos 5 años. Qué circunstancias podrían afectar positiva y negativamente el futuro del Fondo.
- C. Descripción del proceso a seguir sobre el juego de los actores, su objetivo y entrega del material con los objetivos a valorar.

ANEXO H. CALIFICACIÓN DE CADA OBJETIVO ASOCIADO

A continuación se le presentaran los objetivos asociados propuestos para el FAVUIS. Las acciones deberán ser calificadas por usted acorde al actor que usted representa, según la siguiente escala:

+2, Si usted (el actor) está totalmente de acuerdo o a favor del objetivo.

+1, Si usted (el actor) está de acuerdo o a favor del objetivo.

0, Si usted (el actor) es indiferente ante el objetivo, no está de acuerdo ni en desacuerdo.

-1, Si usted (el actor) está en contra u opuesto al objetivo.

-2, Si usted (el actor) está totalmente en desacuerdo o en contra al objetivo

CALIFICACIÓN DE CADA OBJETIVO ASOCIADO		
Nº	Objetivo Asociado	Calificación
1	Caracterizar la población de los asociados del Fondo de Empleados de la UIS.	
2	Estudiar la problemática de los asociados del Fondo y plantear programas que respondan a sus necesidades.	
3	Identificar y motivar aquellos asociados líderes buscando que apoyen y fortalezcan los procesos de desarrollo del Fondo.	
4	Desarrollar programas tendientes a lograr un mayor compromiso e identidad del asociado con el Fondo.	
5	Flexibilizar el sistema de créditos de manera que permita al asociado un mayor beneficio de los recursos que maneja el Fondo.	
6	Incentivar, capacitar y acompañar a los asociados para la creación de proyectos de emprendimiento.	

CALIFICACIÓN DE CADA OBJETIVO ASOCIADO		
Nº	Objetivo Asociado	Calificación
7	Mejorar los sistemas de información y comunicación del Fondo y la divulgación de sus servicios.	
8	Ampliar la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS.	
9	Gestionar con apoyo jurídico permanente con miras a lograr la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus empleados.	
10	Mejorar la comunicación interactiva con el usuario, a través de la optimización de la infraestructura tecnológica.	
11	Establecer un observatorio que permita al Fondo mantener información actualizada sobre las diferentes tendencias económicas, tecnológicas, legislativa, de servicios, buscando anticiparse a los hechos y aprovechar las oportunidades en beneficio del desarrollo y fortalecimiento del Fondo.	
12	Establecer convenios o alianzas estratégicas para ampliar y diversificar los servicios a los asociados.	
13	Establecer alianzas estratégicas con otras entidades del sector solidario de la UIS y con organismos externos que puedan potenciar el desarrollo del Fondo.	

ANEXO I. INSTRUCTIVO PARA LA DETERMINACIÓN DE PROBABILIDADES

Lea atentamente las siguientes indicaciones e instrucciones.

En la tabla de abajo se plantean los diferentes estados que en un horizonte de 7 años, podría adquirir cada uno de los componentes principales que caracterizan el Fondo de Empleados de la UIS, FAVUIS.

Por tal motivo, le pedimos que de manera objetiva, determine la probabilidad de que en el tiempo dado (7 años), se presente cualquiera de estos estados, teniendo en cuenta que la suma de las probabilidades dentro de cada componente debe ser igual a 1 o 100%.

Ejemplo:

Dentro del contexto de un país, un componente principal es el tipo de economía para la cual dentro de 7 años se podrían presentar dos estados diferentes: Economía Liberal y Economía Semiliberal. La probabilidad de que ocurra cada una de ellas es del 60 y 40% respectivamente, lo que sumaría el 100%. Esto indica que es más probable que en 7 años la economía del país sea liberal.

A continuación, se presentan los diferentes componentes del FAVUIS con sus respectivas hipótesis a ser valoradas. (No olvide que la suma de probabilidades dentro de cada componente debe ser del 100%).

FONDO DE EMPLEADOS DE LA UIS, FAVUIS		
COMPONENTE	HIPÓTESIS	PROBABILIDAD
<p>1. Comités asesores: Grupos de trabajo que asesoran al Fondo en los diferentes campos de su actividad (vivienda, educación, recreación, finanzas, seguros, riesgo de liquidez, control social), aportando ideas y posibles soluciones a las situaciones que se presenten. Las decisiones finales son de competencia de la Junta Directiva.</p>	<p>A. Los grupos de trabajo que asesoran al Fondo se fortalecen con la vinculación de nuevos asociados líderes que apoyan sus procesos de desarrollo, y se crean nuevos comités orientados a apoyar otros campos de actividad del FAVUIS, dadas las complejas tendencias del medio y los múltiples requerimientos de los asociados.</p>	
	<p>B. Se mantienen los mismos grupos de trabajo que asesoran al Fondo en los diferentes campos de su actividad y hay apatía en los asociados para vincularse a estos procesos de apoyo a su fortalecimiento y desarrollo.</p>	
	<p>C. Se eliminan algunos grupos asesores por considerar que su trabajo no esta aportando en la búsqueda de soluciones a las necesidades de los asociados del Fondo y al proceso de fortalecimiento y desarrollo del mismo.</p>	
<p>2. Desarrollo y mejoramiento de tecnología: Capacidad del Fondo para innovar en sus procesos y en la prestación de servicios, como también para introducir y adaptar nuevas tecnologías dentro de la entidad.</p>	<p>A. Se mantendrá la infraestructura tecnológica actual, utilizando los mismos equipos y programas.</p>	
	<p>B. FAVUIS mejorará la comunicación interactiva con sus asociados y con las diferentes entidades con las que interactúa gracias a la optimización de su infraestructura tecnológica y sus desarrollos informáticos</p>	
FONDO DE EMPLEADOS DE LA UIS, FAVUIS		

COMPONENTE	HIPÓTESIS	PROBABILIDAD
<p>3. Subvención patronal: Aporte patronal otorgado por la Universidad Industrial de Santander, a sus empleados, docentes y administrativos a través del FAVUIS.</p>	<p>A. Por fallo de las instancias pertinentes el FAVUIS logra la recuperación de la subvención patronal que la UIS adeuda a sus asociados, empleados, docentes y administrativos, y se negocia con la universidad el nuevo porcentaje a reconocer a partir de este fallo.</p>	
	<p>B. Por fallo de las instancias pertinentes los asociados del FAVUIS, empleados, docentes y administrativos, pierde la subvención patronal a partir de la fecha del fallo.</p>	
<p>4. Planeación: Consiste en la selección de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que contribuirán a la consecución de estos.</p>	<p>A. FAVUIS continúa su proceso de planeación estratégica, con visión futurista, llevando los programas propuestos a la práctica, en el corto, mediano y largo plazo, haciendo seguimiento y ajuste a su plan de desarrollo y reorientando sus acciones cuando sea necesario.</p>	
	<p>B. El FAVUIS trabajara con estrategias que surjan del día a día para solucionar los problemas que se le presenten con impacto en el corto, mediano y largo plazo.</p>	
FONDO DE EMPLEADOS DE LA UIS, FAVUIS		
COMPONENTE	COMPONENTE	PROBABILIDAD

<p>5. Portafolio de servicios: Incluye los diferentes servicios que ofrece el Fondo a sus asociados buscando satisfacer sus expectativas y necesidades.</p>	<p>A. El FAVUIS, continúa el proceso de mejoramiento, ampliación y diversificación de sus servicios y beneficios, buscando atender las múltiples y variables necesidades de sus asociados, y aprovechar las oportunidades que le ofrece el medio, siempre teniendo en cuenta las posibilidades financieras y la sostenibilidad del Fondo.</p>	
	<p>B. El FAVUIS incursiona nuevamente en los programas de construcción con el fin de solucionar directamente los problemas de vivienda de sus asociados, gracias a la estabilidad financiera y económica, tanto del Fondo como del entorno que rodea estos programas.</p>	
	<p>C. El FAVUIS elimina algunos servicios, por circunstancias económicas y por la no demanda de ellos por parte de los asociados.</p>	
<p>6. Alianzas empresariales: Existencia de uniones permanentes o temporales entre el Fondo y otras entidades del sector u otros sectores</p>	<p>A. FAVUIS está revisando periódicamente los convenios vigentes y establece nuevos convenios o alianzas estratégicas con otras entidades buscando mejorar la calidad, ampliar y diversificar los servicios a sus asociados.</p>	

FONDO DE EMPLEADOS DE LA UIS, FAVUIS		
COMPONENTE	COMPONENTE	PROBABILIDAD

	<p>B. El Fondo continúa con los mismos convenios o alianzas estratégicas que ya se tenían establecidos con varias entidades, bajo los mismos parámetros y condiciones de operación.</p>	
	<p>C. FAVUS elimina un gran número de convenios o alianzas que se tenían con diversas entidades para la prestación de servicios debido a la poca demanda por parte de los asociados.</p>	
<p>7. Canales de comunicación: Se refiere a todos aquellos medios que utiliza el Fondo para mantener informados a los asociados como boletines, carteles, charlas, sistemas de información, Web, correo electrónico, etc.</p>	<p>A. La comunicación del Fondo con sus asociados continua realizándose por los mismos medios que actualmente están establecidos, como los son los boletines, carteleras, charlas, medios electrónicos.</p>	
	<p>B. Los sistemas de información y comunicación del Fondo con sus asociados mejoran significativamente y permiten una oportuna y eficiente divulgación de los servicios, apoyándose en medios electrónicos que permiten una interacción directa e individual con cada asociado, lo cual disminuye los índices de desconocimiento e incrementa la utilización por parte de los asociados de los servicios y beneficios a que tienen derecho y los procedimientos para tener acceso a ellos.</p>	
FONDO DE EMPLEADOS DE LA UIS, FAVUIS		
COMPONENTE	COMPONENTE	PROBABILIDAD

<p>8. Estrategias de mercado: Planeación de estrategias para penetrar nuevos mercados y aumentar la cuota del mercado actual.</p>	<p>A. La población a quien el Fondo ofrece oportunidad de ser asociada continúa siendo la misma, conformada por los empleados, docentes y administrativos de la Universidad Industrial de Santander, los de la Caja de Previsión social de la UIS (CAPRUIS) y los del propio FAVUIS, siempre y cuando su vinculación laboral no sea inferior a (1/2) tiempo y los jubilados de estas entidades. La UIS dinamiza su proceso de vinculación de personal, principalmente docente, dados los requerimientos derivados del proceso de jubilación de su personal docente.</p>	
	<p>B. El Fondo ha ampliado la base social de asociados, teniendo en cuenta el nuevo esquema de vinculación laboral de la UIS, para esto se abrió las puertas del FAVUIS a un nuevo mercado conformado por los profesores hora cátedra y el personal vinculado en la modalidad de Outsourcing a las actividades administrativas de la universidad.</p>	

ANEXO J. ESCENARIOS DEL ESPACIO MORFOLÓGICO UTIL

Nº	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,04741632
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,03161088
3	1	1	1	1	1	3	1	1		0,02370816
4	1	1	1	1	2	2	1	1		0,02032128
5	1	1	1	1	2	2	1	2		0,02032128
6	1	1	1	1	2	1	1	1		0,01580544
7	1	2	1	1	1	3	2	1		0,01580544
8	1	1	1	1	1	3	1	2		0,01580544
9	1	1	1	1	1	2	1	1		0,01354752
10	1	1	1	1	2	3	1	2		0,01354752
11	1	1	1	1	2	3	1	1		0,01354752
12	1	1	1	1	2	1	1	2		0,01053696
13	1	2	1	1	1	3	2	2		0,01053696
14	1	1	1	2	2	1	1	1		0,01016064
15	1	1	1	2	2	2	1	1		0,01016064
16	1	1	1	1	1	2	1	2		0,00903168
17	1	1	1	2	3	2	1	1		0,00870912
18	1	1	2	2	3	2	1	1		0,00790272
19	1	1	1	2	1	1	1	1		0,00790272
20	1	2	1	2	3	2	2	1		0,00790272
21	1	1	1	1	3	1	1	1		0,00677376
22	1	1	1	2	2	1	1	2		0,00677376
23	1	1	1	2	2	3	1	1		0,00677376
24	1	1	1	2	2	3	1	2		0,00677376
25	1	1	2	2	2	3	1	1		0,00677376
26	1	2	2	2	2	2	2	1		0,00677376
27	1	2	2	2	3	1	2	1		0,00677376
28	1	1	1	2	2	2	1	2		0,00677376
29	1	1	1	2	1	2	1	2		0,00580608

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Presupuesto	mejoramiento de servicios	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado	
30	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0,00580608
31	1	1	1	2	3	2	1	2	2	0,00580608
32	1	1	2	2	3	2	1	2	2	0,00526848
33	1	1	1	2	1	1	1	2	2	0,00526848
34	1	2	1	2	3	2	2	2	2	0,00526848
35	1	1	1	1	3	1	1	2	2	0,00451584
36	1	1	1	1	3	2	1	1	1	0,00451584
37	1	1	1	2	3	1	1	1	1	0,00451584
38	1	1	1	2	3	1	1	2	2	0,00451584
39	1	1	2	2	2	3	1	2	2	0,00451584
40	1	2	1	2	2	3	2	1	1	0,00451584
41	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0,00451584
42	1	2	2	2	3	1	2	2	2	0,00451584
43	1	1	2	2	1	2	1	1	1	0,00435456
44	1	1	1	2	1	3	1	1	1	0,00387072
45	1	1	1	2	1	3	1	2	2	0,00387072
46	1	2	2	2	1	3	2	1	1	0,00338688
47	1	2	2	2	1	1	2	1	1	0,00338688
48	1	1	2	1	3	1	1	1	1	0,00338688
49	1	1	2	1	3	2	1	1	1	0,00338688
50	1	2	1	2	1	2	2	1	1	0,00338688
51	2	1	1	2	3	1	1	1	1	0,00338688
52	2	1	2	1	1	3	1	1	1	0,00338688
53	1	1	1	1	3	2	1	2	2	0,00301056
54	1	2	1	2	3	1	2	1	1	0,00301056
55	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0,00296352
56	1	1	2	1	1	3	1	1	1	0,00290304
57	1	2	2	1	3	1	2	2	2	0,00290304
58	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0,00290304
59	1	1	2	2	1	2	1	2	2	0,00290304
60	1	1	2	2	2	2	1	1	1	0,00290304
61	1	2	2	1	3	1	2	1	1	0,00290304
62	2	1	2	2	2	2	1	1	1	0,00290304

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Presupuesto y mejoramiento de actividades	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
63	1	2	2	1	2	2	2	1	0,00263424	
64	2	2	2	2	1	3	2	1	0,00263424	
65	1	1	2	2	1	1	1	1	0,00248832	
66	1	2	1	2	2	2	2	1	0,00225792	
67	1	2	2	2	1	1	2	2	0,00225792	
68	1	2	2	2	1	3	2	2	0,00225792	
69	1	1	2	1	1	1	1	1	0,00225792	
70	1	1	2	1	3	1	1	2	0,00225792	
71	1	1	2	1	3	2	1	2	0,00225792	
72	1	2	1	2	1	2	2	2	0,00225792	
73	1	2	1	2	2	3	2	2	0,00225792	
74	2	1	1	1	1	1	1	1	0,00225792	
75	2	1	1	2	3	1	1	2	0,00225792	
76	2	1	2	1	1	3	1	2	0,00225792	
77	1	1	2	1	1	2	1	2	0,00197568	
78	1	1	2	1	1	3	1	2	0,00193536	
79	1	1	2	1	2	1	1	2	0,00193536	
80	1	1	2	1	2	2	1	1	0,00193536	
81	1	1	2	1	2	2	1	2	0,00193536	
82	1	1	2	2	2	2	1	2	0,00193536	
83	1	2	2	1	3	2	2	1	0,00193536	
84	1	2	2	1	3	2	2	2	0,00193536	
85	2	1	1	2	2	3	1	1	0,00193536	
86	2	1	1	2	3	2	1	1	0,00193536	
87	2	1	2	2	2	2	1	2	0,00193536	
88	1	2	2	1	2	2	2	2	0,00175616	
89	2	2	2	2	1	3	2	2	0,00175616	
90	1	1	2	2	1	1	1	2	0,00165888	
91	1	1	2	1	1	1	1	2	0,00150528	
92	1	2	1	2	2	2	2	2	0,00150528	
93	1	2	1	2	3	1	2	2	0,00150528	
94	2	1	1	1	1	1	1	2	0,00150528	
95	1	1	2	2	2	1	1	1	0,00148176	

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de actividades	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
96	2	1	2	2	1	2	1	1	1	0,00145152
97	2	1	1	1	2	3	1	2	2	0,00145152
98	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0,00145152
99	2	1	1	1	2	3	1	1	1	0,00145152
100	2	2	1	2	3	1	2	1	1	0,00145152
101	1	1	2	1	2	3	1	1	1	0,00129024
102	1	1	2	1	2	3	1	2	2	0,00129024
103	2	1	1	2	2	3	1	2	2	0,00129024
104	2	1	2	1	1	1	1	2	2	0,00129024
105	1	2	1	1	2	1	2	1	1	0,00127008
106	1	2	1	1	2	2	2	1	1	0,00127008
107	1	2	1	1	2	3	2	1	1	0,00124416
108	2	1	2	1	3	2	1	1	1	0,00124416
109	2	1	2	1	3	1	1	1	1	0,00112896
110	2	2	2	1	2	3	2	1	1	0,00112896
111	3	1	2	1	3	2	1	1	1	0,00112896
112	2	1	1	1	1	3	1	1	1	0,00112896
113	2	1	2	1	2	1	1	1	1	0,00112896
114	3	1	2	1	2	2	1	1	1	0,00112896
115	1	1	2	2	3	1	1	1	1	0,00098784
116	2	1	2	2	3	2	1	1	1	0,00098784
117	1	1	2	2	2	1	1	2	2	0,00098784
118	2	1	1	2	2	1	1	2	2	0,00096768
119	2	1	1	2	2	1	1	1	1	0,00096768
120	2	1	2	2	1	2	1	2	2	0,00096768
121	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0,00096768
122	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0,00096768
123	1	2	1	2	1	1	2	2	2	0,00096768
124	2	1	1	1	3	1	1	1	1	0,00096768
125	2	1	1	1	3	1	1	2	2	0,00096768
126	2	1	1	2	3	2	1	2	2	0,00096768
127	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0,00096768
128	2	2	1	1	1	1	2	1	1	0,00096768

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	mejoramiento de	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
129	2	2	1	1	1	2	2	2	2	0,00096768
130	2	2	1	2	3	1	2	2	2	0,00096768
131	1	1	2	2	1	3	1	1	1	0,00084672
132	1	2	1	1	2	1	2	2	2	0,00084672
133	1	2	1	1	2	2	2	2	2	0,00084672
134	1	2	1	1	2	3	2	2	2	0,00082944
135	1	2	1	1	3	2	2	1	1	0,00082944
136	2	1	2	1	3	2	1	2	2	0,00082944
137	2	2	1	2	2	3	2	1	1	0,00082944
138	2	1	1	1	2	2	1	1	1	0,00075264
139	2	1	2	1	2	1	1	2	2	0,00075264
140	2	1	2	1	3	1	1	2	2	0,00075264
141	3	1	1	2	1	1	1	1	1	0,00075264
142	3	1	2	1	2	2	1	2	2	0,00075264
143	3	1	2	1	3	2	1	2	2	0,00075264
144	2	1	1	1	1	3	1	2	2	0,00075264
145	2	2	2	1	2	3	2	2	2	0,00075264
146	1	1	2	2	3	1	1	2	2	0,00065856
147	2	1	2	2	3	2	1	2	2	0,00065856
148	2	1	1	2	2	2	1	2	2	0,00064512
149	1	2	1	1	1	1	2	2	2	0,00064512
150	1	2	1	1	1	2	2	2	2	0,00064512
151	2	1	1	2	2	2	1	1	1	0,00064512
152	2	1	2	1	1	2	1	1	1	0,00064512
153	2	1	2	1	1	2	1	2	2	0,00064512
154	2	2	1	1	1	1	2	2	2	0,00064512
155	2	2	1	1	2	1	2	1	1	0,00064512
156	1	2	2	1	1	3	2	1	1	0,00063504
157	1	2	2	1	1	3	2	2	2	0,00063504
158	2	2	1	1	3	2	2	1	1	0,00062208
159	1	1	2	2	1	3	1	2	2	0,00056448
160	1	2	1	1	3	2	2	2	2	0,00055296
161	2	2	1	2	2	3	2	2	2	0,00055296

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	mejoramiento de	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
162	1	2	2	2	2	3	2	1		0,00054432
163	2	1	1	1	2	2	1	2		0,00050176
164	3	1	1	2	1	2	1	1		0,00050176
165	2	1	2	2	1	3	1	1		0,00049392
166	1	2	1	2	2	1	2	1		0,00049392
167	2	2	2	1	2	2	2	1		0,00049392
168	3	1	2	1	1	3	1	2		0,00048384
169	3	1	2	1	1	3	1	1		0,00048384
170	2	2	1	1	1	2	2	1		0,00048384
171	2	2	1	1	1	3	2	1		0,00048384
172	2	2	2	1	1	1	2	1		0,00048384
173	3	2	1	2	2	1	2	1		0,00048384
174	1	2	1	1	3	1	2	1		0,00042336
175	1	2	2	1	2	1	2	2		0,00042336
176	1	2	2	1	2	3	2	1		0,00042336
177	1	2	2	2	1	2	2	1		0,00042336
178	2	1	2	2	2	1	1	1		0,00042336
179	2	2	2	2	2	2	2	1		0,00042336
180	2	2	2	2	2	3	2	1		0,00042336
181	1	2	2	1	2	1	2	1		0,00042336
182	2	2	1	2	1	3	2	1		0,00041472
183	1	2	2	2	2	1	2	1		0,00041472
184	2	2	1	1	3	2	2	2		0,00041472
185	2	2	1	2	3	2	2	1		0,00041472
186	2	2	2	2	3	1	2	1		0,00041472
187	3	1	1	2	1	1	1	2		0,00037632
188	1	2	2	1	1	1	2	2		0,00036288
189	1	2	2	1	1	1	2	1		0,00036288
190	1	2	2	2	2	3	2	2		0,00036288
191	2	1	2	2	1	3	1	2		0,00032928
192	1	2	1	2	2	1	2	2		0,00032928
193	2	2	2	1	2	2	2	2		0,00032928
194	2	2	1	1	2	3	2	1		0,00032256

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de actividades	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
195	2	2	2	1	1	1	2	2		0,00032256
196	3	1	2	1	2	1	1	2		0,00032256
197	3	2	1	1	1	2	2	1		0,00032256
198	3	2	1	2	2	1	2	2		0,00032256
199	2	2	1	1	2	3	2	2		0,00032256
200	3	2	1	1	1	3	2	1		0,00032256
201	2	2	1	1	1	3	2	2		0,00032256
202	2	2	1	1	2	1	2	2		0,00032256
203	3	1	2	1	2	1	1	1		0,00032256
204	1	2	1	1	3	1	2	2		0,00028224
205	1	2	1	2	1	3	2	1		0,00028224
206	1	2	2	1	2	3	2	2		0,00028224
207	1	2	2	2	1	2	2	2		0,00028224
208	2	1	2	2	2	1	1	2		0,00028224
209	2	2	2	1	1	3	2	1		0,00028224
210	2	2	2	2	2	2	2	2		0,00028224
211	2	2	2	2	2	3	2	2		0,00028224
212	2	2	1	2	1	3	2	2		0,00027648
213	1	2	2	2	2	1	2	2		0,00027648
214	2	2	1	2	3	2	2	2		0,00027648
215	2	2	2	2	3	2	2	1		0,00027648
216	2	1	2	1	2	3	1	1		0,00027216
217	3	1	1	2	1	2	1	2		0,00025088
218	1	2	2	1	1	2	2	1		0,00024192
219	1	2	2	1	1	2	2	2		0,00024192
220	2	2	1	1	3	1	2	2		0,00021504
221	3	2	1	1	2	2	2	1		0,00021504
222	2	2	1	1	3	1	2	1		0,00021504
223	3	2	1	1	2	1	2	1		0,00021504
224	2	2	2	1	3	1	2	1		0,00021168
225	2	2	2	2	1	2	2	1		0,00021168
226	2	1	1	2	1	2	1	1		0,00021168
227	2	1	1	2	1	2	1	2		0,00021168

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	mejoramiento de	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
228	2	2	1	2	2	2	2	1	1	0,00021168
229	3	1	1	2	3	2	1	1	1	0,00021168
230	3	1	1	2	3	2	1	2	2	0,00021168
231	3	2	1	2	1	2	2	1	1	0,00020736
232	2	2	2	2	3	1	2	2	2	0,00020736
233	1	2	1	2	1	3	2	2	2	0,00018816
234	2	2	2	1	2	1	2	1	1	0,00018816
235	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0,00018144
236	2	2	2	1	3	2	2	2	2	0,00018144
237	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0,00018144
238	2	1	2	1	2	3	1	2	2	0,00018144
239	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0,00018144
240	2	2	2	1	3	2	2	1	1	0,00018144
241	3	1	2	2	1	1	1	1	1	0,00018144
242	2	2	2	1	1	2	2	1	1	0,00016464
243	3	2	1	2	2	2	2	1	1	0,00016464
244	3	2	1	1	1	2	2	2	2	0,00016128
245	3	2	1	1	1	3	2	2	2	0,00016128
246	2	1	2	1	2	2	1	1	1	0,00015552
247	2	2	1	2	2	1	2	1	1	0,00014112
248	2	2	2	1	3	1	2	2	2	0,00014112
249	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0,00014112
250	1	2	2	2	3	2	2	1	1	0,00014112
251	2	1	1	2	1	3	1	1	1	0,00014112
252	2	1	1	2	1	3	1	2	2	0,00014112
253	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0,00014112
254	2	2	2	1	1	3	2	2	2	0,00014112
255	3	1	1	1	1	3	1	1	1	0,00014112
256	3	1	2	1	1	1	1	1	1	0,00014112
257	3	1	2	1	1	1	1	2	2	0,00014112
258	3	2	1	2	1	2	2	2	2	0,00013824
259	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0,00013824
260	3	2	2	1	1	1	2	1	1	0,00013824

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de servicios	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
261	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0,00013824
262	2	1	1	1	1	2	1	2	2	0,00012096
263	2	1	1	1	2	1	1	2	2	0,00012096
264	2	1	1	1	3	2	1	1	1	0,00012096
265	2	1	1	1	3	2	1	2	2	0,00012096
266	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0,00012096
267	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0,00012096
268	2	2	2	2	1	1	2	2	2	0,00012096
269	3	1	1	2	2	1	1	1	1	0,00012096
270	3	1	1	2	2	2	1	1	1	0,00012096
271	3	1	2	2	1	1	1	2	2	0,00012096
272	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0,00010976
273	3	2	1	2	2	2	2	2	2	0,00010976
274	3	2	1	1	2	2	2	2	2	0,00010752
275	3	2	1	1	2	1	2	2	2	0,00010752
276	2	1	2	1	2	2	1	2	2	0,00010368
277	1	2	2	2	3	2	2	2	2	0,00009408
278	2	2	1	2	2	1	2	2	2	0,00009408
279	2	2	2	1	2	1	2	2	2	0,00009408
280	3	1	1	1	2	1	1	1	1	0,00009408
281	3	1	1	1	1	1	1	2	2	0,00009216
282	3	2	2	1	1	2	2	1	1	0,00009216
283	3	1	2	1	3	1	1	1	1	0,00009072
284	3	1	1	1	3	1	1	2	2	0,00009072
285	2	2	1	2	1	2	2	1	1	0,00009072
286	3	1	1	1	3	1	1	1	1	0,00009072
287	3	2	1	1	3	2	2	1	1	0,00009072
288	2	1	1	2	1	1	1	1	1	0,00008064
289	2	1	1	2	1	1	1	2	2	0,00008064
290	3	1	1	2	2	3	1	1	1	0,00008064
291	3	1	1	2	3	1	1	1	1	0,00008064
292	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0,00007776
293	3	1	2	1	2	3	1	1	1	0,00007776

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de actividades	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
294	3	1	1	2	1	3	1	1	0,00007056	
295	3	2	1	2	1	3	2	1	0,00007056	
296	3	2	2	1	3	1	2	1	0,00007056	
297	3	1	1	1	1	3	1	2	0,00007056	
298	3	1	2	1	1	2	1	1	0,00007056	
299	3	2	2	1	3	2	2	1	0,00007056	
300	3	2	2	1	1	1	2	2	0,00006912	
301	3	1	1	1	2	2	1	2	0,00006048	
302	3	1	1	1	2	2	1	1	0,00006048	
303	3	1	2	1	3	1	1	2	0,00006048	
304	2	1	2	2	2	3	1	1	0,00006048	
305	2	1	2	2	3	1	1	1	0,00006048	
306	2	2	1	2	1	2	2	2	0,00006048	
307	3	1	1	1	3	2	1	1	0,00006048	
308	3	1	1	1	3	2	1	2	0,00006048	
309	3	1	1	2	2	1	1	2	0,00006048	
310	3	1	1	2	2	2	1	2	0,00006048	
311	3	1	2	2	2	1	1	1	0,00006048	
312	3	1	2	2	2	2	1	1	0,00006048	
313	3	2	1	1	3	2	2	2	0,00006048	
314	2	2	1	1	2	2	2	2	0,00005184	
315	2	2	1	2	1	1	2	1	0,00005184	
316	3	1	2	1	2	3	1	2	0,00005184	
317	3	2	1	1	2	3	2	1	0,00005184	
318	3	1	1	1	1	2	1	1	0,00004704	
319	3	1	1	2	1	3	1	2	0,00004704	
320	3	1	2	1	1	2	1	2	0,00004704	
321	3	2	2	1	1	3	2	1	0,00004704	
322	3	2	2	1	3	1	2	2	0,00004704	
323	3	2	2	1	3	2	2	2	0,00004704	
324	3	1	1	1	2	1	1	2	0,00004704	
325	3	2	1	2	1	3	2	2	0,00004704	
326	3	2	2	1	1	2	2	2	0,00004608	

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de servicios	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
327	3	1	1	1	2	3	1	2	0,00004032	
328	2	1	2	2	2	3	1	2	0,00004032	
329	2	1	2	2	3	1	1	2	0,00004032	
330	3	1	1	1	2	3	1	1	0,00004032	
331	3	1	1	2	2	3	1	2	0,00004032	
332	3	1	1	2	3	1	1	2	0,00004032	
333	3	1	2	2	2	3	1	1	0,00004032	
334	3	1	2	2	3	1	1	1	0,00004032	
335	3	2	1	1	1	1	2	1	0,00003888	
336	2	2	1	2	1	1	2	2	0,00003456	
337	3	2	1	1	3	1	2	1	0,00003456	
338	3	1	1	1	1	2	1	2	0,00003136	
339	3	2	2	1	2	1	2	1	0,00003136	
340	3	2	2	1	2	2	2	2	0,00003024	
341	3	2	2	1	2	2	2	1	0,00003024	
342	3	1	2	2	2	1	1	2	0,00003024	
343	3	1	2	2	2	2	1	2	0,00003024	
344	3	2	1	2	1	1	2	1	0,00003024	
345	3	2	2	2	2	3	2	1	0,00003024	
346	3	1	2	2	3	2	1	1	0,00002592	
347	2	2	2	2	2	1	2	1	0,00002592	
348	3	2	1	1	1	1	2	2	0,00002592	
349	3	2	1	1	2	3	2	2	0,00002592	
350	3	2	1	2	3	1	2	1	0,00002592	
351	3	2	2	1	1	3	2	2	0,00002352	
352	3	1	2	2	1	2	1	1	0,00002016	
353	3	2	1	2	1	1	2	2	0,00002016	
354	3	2	2	1	2	3	2	2	0,00002016	
355	3	2	2	2	1	1	2	1	0,00002016	
356	3	2	2	2	2	3	2	2	0,00002016	
357	3	1	2	2	1	2	1	2	0,00002016	
358	3	2	2	2	1	2	2	1	0,00002016	
359	3	1	2	2	2	3	1	2	0,00002016	

N°	COMPONENTE									PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	Comités asesores	Desarrollo y mejoramiento de actividades	Subvención patronal	Planeación	Portafolio de servicios	Alianzas empresariales	Canales de comunicación	Estrategias de mercado		
360	3	1	2	2	3	1	1	2		0,00002016
361	3	2	2	1	2	3	2	1		0,00002016
362	3	1	2	2	3	2	1	2		0,00001728
363	2	2	2	2	2	1	2	2		0,00001728
364	3	2	1	1	3	1	2	2		0,00001728
365	3	2	1	2	3	2	2	1		0,00001728
366	3	2	2	1	2	1	2	2		0,00001568
367	3	1	2	2	1	3	1	2		0,00001344
368	3	2	2	2	2	1	2	1		0,00001344
369	3	1	2	2	1	3	1	1		0,00001344
370	3	2	2	2	1	3	2	1		0,00001344
371	3	2	2	2	2	2	2	1		0,00001296
372	3	2	1	2	3	1	2	2		0,00001296
373	3	2	2	2	1	1	2	2		0,00001008
374	3	2	2	2	1	2	2	2		0,00001008
375	3	2	2	2	2	2	2	2		0,00000864
376	3	2	1	2	2	3	2	1		0,00000864
377	3	2	2	2	3	1	2	1		0,00000864
378	3	2	1	2	3	2	2	2		0,00000864
379	3	2	2	2	2	1	2	2		0,00000672
380	3	2	2	2	1	3	2	2		0,00000672
381	3	2	1	2	2	3	2	2		0,00000576
382	3	2	2	2	3	2	2	1		0,00000576
383	3	2	2	2	3	1	2	2		0,00000432
384	3	2	2	2	3	2	2	2		0,00000288

BIBLIOGRAFIA

ALLEN, Myron. Combination-the esence of creative imagination.

ANDERSEN, Arthur. Prácticas de gerencia del siglo XXI. Editorial La Palma, España, 1998.

ANDERSON, A.H y BARKER D. Effective enterprise and change management. Oxford: Blackwell publishers Ltda, 1996.

AYALA RUIZ, Luis Eduardo. Gerencia De Mercadeo, Planeación por Escenarios.

GABIÑA, Juanjo. El futuro revisitado “La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión”, Alfaomega marcombo, Primera edición, 1997.

GODET, Michael. De La Anticipación A La Acción, , Ediciones Alfaomega, 1999

HAROL J, Leant. El cambio organizacional aplicado a la industria, enfoques estructurales, técnicos y humanos.

MOJICA SASTOQUE, Francisco. La prospectiva “Técnicas para visualizar el futuro”, Legis, Primera edición, 1991.

VAN DER, Heijden Kees. Escenarios “El arte de prevenir el futuro”, Panorama, Primera edición, 1998.

Libros de Actas de Asamblea de Delegados del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander FAVUIS.

Libros de Actas de Junta Directiva del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander FAVUIS.

www.analfe.org.org.co

www.dansocial.gov.co

www.favuis.com

www.monografias.com

www.supersolidaria.gov.co

ENTREVISTAS:

Humberto Ramírez Quevedo
Febrero de 2005.

Luis Enrique Aramburo
Marzo de 2005.

Saúl Meza
Mayo de 2005.

Hernán Daniel Acero
Mayo de 2005.

Carlos Eduardo Torres
Agosto de 2005.

Emerita Oliveros
Septiembre de 2005.

Álvaro Ramírez
Septiembre de 2005.

Ángela Johana Camargo
Octubre de 2005.

Jaime Alberto Camacho
Septiembre de 2005.

Margarita Rueda
Septiembre de 2005.

Camilo Vanegas
Septiembre de 2005.

Lucila Niño Peña
Octubre de 2005.

Adalberto Vergara Henao
Noviembre de 2005.

Luís H. González
Noviembre de 2005.

Pedro Miguel Mendoza
Noviembre de 2005.

Alvaro Villamizar Mogollón
Noviembre de 2005.

David Torres
Noviembre de 2005.

Gloria Quijano
Noviembre de 2005.

Maria Cecilia Pinto
Noviembre de 2005.