

Informe sobre la planeación actual de la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia



Comité de Planeación

Febrero de 2017

1. Antecedentes de la planeación

La Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia “...no se ha dado por generación espontánea”, así lo enunció el Gerente en la reunión del Consejo de Administración del 23 de septiembre de 2015. El direccionamiento estratégico revisado constata la existencia del plan estratégico 2000-2005, plan estratégico 2008-2018 y planeación estratégica 2013-2018.

Planeación Estratégica 2000- 2005

El plan estratégico 2000-2005 propuso identificar expectativas de los asociados y sus familias, buscando el mejoramiento en su calidad de vida. Este plan registra una serie de acciones estratégicas que coinciden con un fortalecimiento financiero de la institución, eventos de formación cooperativa y crecimiento personal de los asociados con la implementación del auxilio cooperativo por muerte, reglamentación del fondo para la previsión y seguridad, proyección de la librería y apoyo a programas y eventos de la Universidad de Antioquia.

Las líneas estratégicas definidas para el plan 2000-2005 son:

1. Dirección y gestión organizacional.
2. Intermediación financiera.
3. Proyección profesional.
4. Desarrollo cultural e intelectual.
5. Gestión social.

Alcance de las cinco líneas estratégicas según consta en los anexos del informe de las encuestas a los delegados y asociados realizado en el año 2006:


1. Línea de dirección y gestión organizacional, el informe plasma que esta línea contó con siete objetivos específicos:
 - a. Diagnóstico y definición de la estructura organizacional.
 - b. Modernización gerencial: mejoramiento de las instalaciones físicas y fortalecimiento de la base social.
 - c. Nivel de satisfacción de los asociados.
 - d. Sistema de indicadores de resultados.
 - e. Formulación de políticas en diferentes campos.

En resumen el informe indica que quedó pendiente el objetivo c, pues no se realizó la medición de directa del nivel de satisfacción de los asociados y otros asuntos sobre los reglamentos de funcionamiento de los fondos de educación y solidaridad, actividades de representación y capacitaciones para asociados y empleados. Los demás objetivos, específicamente a, b, d y e, se cumplieron debidamente.


2. Línea estratégica de intermediación financiera, el informe enuncia seis objetivos específicos:
 - a. Concesión e incrementos de créditos.
 - b. Comportamiento del índice de cartera.
 - c. Márgenes de rentabilidad de las tasas de captación.
 - d. Dinámica de inversión.
 - e. Comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio.
 - f. Comportamiento de los saldos de cartera, depósitos y aportes.

El informe presenta que esta línea cumplió adecuadamente todos los objetivos propuestos y los resultados numéricos así lo demuestran. El alcance de esta línea logró contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de sus familias, mediante la disposición de los recursos económicos a costo moderado y reconociendo una tasa de interés competitiva a sus excesos de liquidez.

3. Línea estratégica de proyección profesional, el informe enuncia que esta línea no cumplió las expectativas debido al enfoque de las acciones a la línea 2 y al crecimiento de otras líneas como el ahorro y crédito el cual contó con mayor prioridad. Además la cooperativa no contaba con el personal idóneo para su desarrollo y otro aspecto que enuncia fue la falta de participación de los asociados con el centro de asesoría y consultoría.
4. Línea estratégica de desarrollo cultural e intelectual, su impacto se dio en el posicionamiento de la librería, pero no se logró abrir líneas especiales para la capacitación y estudios superiores y de extensión para sus asociados. Fue la línea estratégica menos desarrollada pues se identificó que este propósito no era de responsabilidad de la cooperativa y sí de la universidad. El informe plantea que la definición de esta línea no fue acertada desde su concepción y la cooperativa reorientó dicho enfoque asertivamente.
5. Línea estratégica de gestión social, propuso mejorar la calidad de vida del asociado y sus familias y de la comunidad en general, las actividades que contribuyeron a este propósito fueron: cursos de formación cooperativa, formación avanzada en cooperativismo, cursos de capacitación no formal, capacitación al personal administrativo, participación en eventos y congresos cooperativos, seguros de riesgo



de los bienes, de vida y exequiales, convenios y acuerdos con entidades y grupos organizados. El informe plantea que las acciones realizadas son el aporte a la gestión social y el número de beneficiados y los montos invertidos así lo demuestran.



Planeación Estratégica 2008- 2018

El Plan Estratégico 2008-2018 de Cooprudea fue un ejercicio debidamente elaborado, su planteamiento se puede observar en el siguiente esquema que da cuenta del trabajo que lo sustenta y, que además, sirvió para orientar e implementar el Plan Estratégico 2013-2018 que actualizó la Gerencia y presentó al Consejo de Administración como lo evidencia el acta 798 del 10 de junio de 2014, este será abordado más adelante.


Para una mejor ilustración destacamos que el Plan Estratégico 2008-2018 contó con la participación de los diferentes actores de la cooperativa con quienes se realizaron encuestas y mesas de trabajo que permitieron consolidar dicho plan.



Planeación Estratégica 2013 - 2018

Para el año 2013 se adopta un nuevo plan estratégico para el período 2013-2018, este fue liderado por la gerencia de la cooperativa y presentado al Consejo de Administración para su aprobación, los insumos con los que contamos para este planteamiento están en el acta del Consejo 798 del 10 de junio de 2014. Este informe da cuenta de la estructura de este plan, el sustento estructural basado en la construcción las etapas de análisis y diagnóstico, estratégica, operativa, seguimiento y evaluación.

También encontramos que fue ajustada la misión y visión de la cooperativa, planteando una ruta para el desarrollo del plan que es el vigente actualmente. Este tipo de modificaciones son de incidencia directa sobre acciones y responsabilidades que se desarrollan en la cooperativa, pues generan impacto con el objeto social y permite concebir diferentes opiniones sobre las acciones, ejecución de recursos y alcance de las metas.



Para la implementación de este plan la cooperativa se apoyó en organización internacional DGRV quienes han acompañado técnicamente dicha construcción y seguimiento. Desde su inicio en el 2013 la cooperativa adquirió un software que facilita la administración de la información, seguimiento a las acciones y calificación del cumplimiento a las metas propuesta.

La planeación estratégica 2013-2018 propuso trabajar las siguientes perspectivas.

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de cliente asociado
3. Perspectiva de procesos
4. Perspectiva de aprendizaje

Estas perspectivas son incorporadas partiendo de las líneas estratégicas del plan 2008-2018, así lo expuso la directora financiera en el acta 798 de 2014. En síntesis el plan 2013-2018 se fundamenta en los principios y conceptos del plan 2008-2018.

Con lo anterior concluimos que la cooperativa ha definido, mediante la planeación, la orientación de sus acciones, pero en las evaluaciones de los planes anteriores dejan constancia del cumplimiento de las diferentes líneas y también las no cumplidas.

2. Gestión la planeación

El trabajo colaborativo brindado por la gerencia y su equipo directivo, también la representante de la firma Visionamos, permitió presentar un contexto sobre la asesoría y consultoría que ellos realizan bajo los parámetros de los lineamientos de la organización internacional DGRV. Como conclusión podemos decir que la Cooperativa cuenta con una herramienta administrativa que facilita el registro y seguimiento de las líneas estratégicas definidas en el Plan, que además esta metodología, apoyada por el software permiten tener claridad del registro de los resultados del plan desde el año 2013. Esto nos permite compartir nuestro concepto favorable para la gestión y seguimiento al plan actual.

Es importante mencionar que el comité pudo conocer el enfoque de la planeación actual y la forma de utilizar dicha información. Como comité vemos un direccionamiento enfocado a la perspectiva financiera con un alto impacto positivo en los indicadores. Las otras perspectivas se vienen desarrollando en conjunto con los comités y vemos como en la consolidación del alcance real depende de las acciones de estos comités, para su desarrollo estos están apoyados por un representante de la gerencia lo cual permite conocer las actividades y el alcance.

Desde otro punto de vista encontramos que la cooperativa tiene en sus perspectivas el siguiente resumen:

| Perspectiva | Cantidad |
|----------------------------------|-----------|
| Cliente/Asociado | 8 |
| Objetivo Estratégico | 5 |
| Objetivo Táctico | 3 |
| Crecimiento y Aprendizaje | 4 |
| Objetivo Estratégico | 3 |
| Objetivo Táctico | 1 |
| Financiera | 9 |
| Objetivo Estratégico | 6 |
| Objetivo Táctico | 3 |
| Procesos Internos | 2 |
| Objetivo Estratégico | 1 |
| Objetivo Táctico | 1 |
| Total | 23 |

Cada perspectiva cuenta con los siguientes objetivos y cada uno de ellos cuenta con uno o varios indicadores:

| Perspectiva/objetivo | Cantidad indicadores |
|--|----------------------|
| Ciente/Asociado | 8 |
| Ampliar la cobertura y los servicios de la librería implementando nuevas tecnologías | 1 |
| Construir redes con otras entidades. | 1 |
| Crece la Base Social | 4 |
| Implementar nuevos servicios de carácter multiactivo | 1 |
| Prestar servicios de alta calidad. | 1 |
| Crecimiento y Aprendizaje | 4 |
| Administrar y desarrollar las competencias y habilidades del personal | 2 |
| Establecer la estructura organizacional acorde con el crecimiento de la Cooperativa. | 1 |
| Utilizar la tecnología para mantener ventaja competitiva | 1 |
| Financiera | 9 |
| Apalancar las operaciones de crédito con recursos propios. | 1 |
| Fortalecer el capital institucional de la Cooperativa. | 2 |
| Generar excedentes para la sostenibilidad de la Cooperativa. | 4 |
| Implementar las normas NIIF | 1 |
| Realizar operaciones de crédito que optimicen los recursos obtenidos del ahorro. | 1 |
| Procesos Internos | 2 |
| Implementar un sistema de Administración de Riesgos. | 1 |
| Mantener el SGC | 1 |
| Total | 23 |

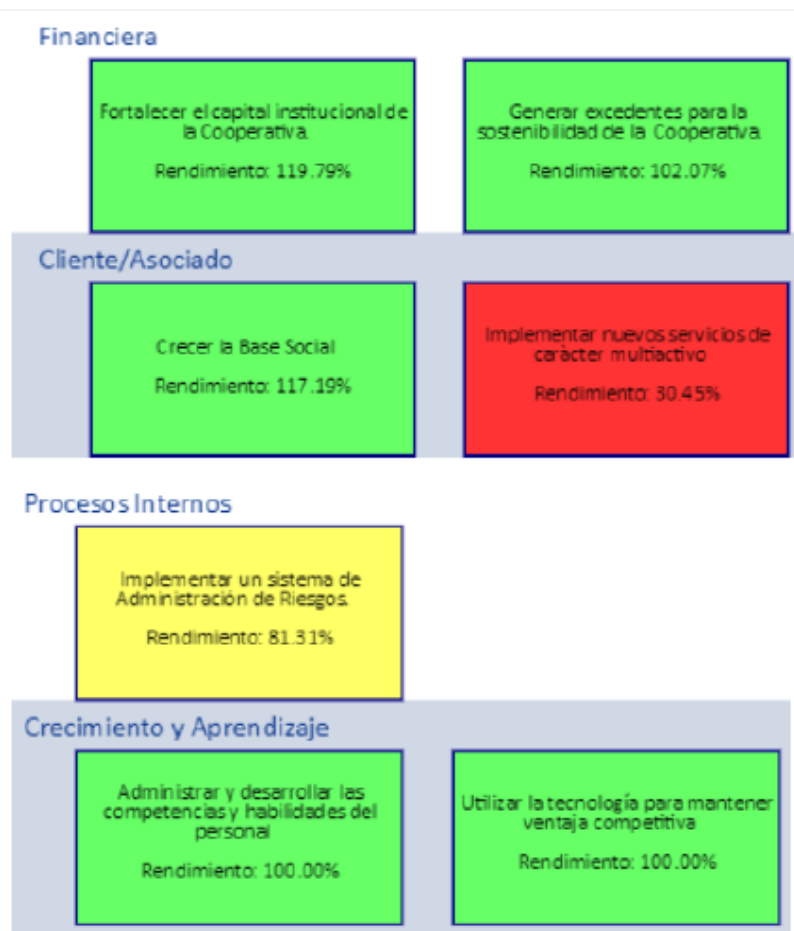
Esta información permite evidenciar que el esquema del plan actual tiene un enfoque hacia la gestión financiera y operativa de la cooperativa, que el comité de planeación considera que el Acuerdo Cooperativo que reza *“COOPRUDEA es una Cooperativa Multiactiva que encamina sus esfuerzos hacia la realización personal y profesional de sus Asociados, mediante el desarrollo del espíritu de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, la promoción de la cultura ecológica, y la optimización de recursos, en la perspectiva de facilitar a aquellos, medios necesarios y suficientes para su bienestar y el de sus familiares.”* no está en total funcionamiento o que posiblemente solo se considere cumplido con la función financiera, lo cual nos permite decir que se quedó pequeño al alcance que los fundadores dieron a nuestra institución.

Otro aspecto importante que encontramos es que el principio cooperativo de administración democrática no se cumple para los fines de la planeación, pues está concentrada en unas pocas personas y no facilitan la crítica constructiva y participativa que requiere una entidad cooperativa.

3. Resultados de la planeación a junio 30 de 2016

La Gerencia ha entregado un informe de seguimiento al Plan Estratégico 2013-2018 con corte al 30 de junio de 2016. Este informe detalla los componentes de mapa estratégico, indicadores, proyectos y estrategias y la calificación del plan estratégico.

Mapa Estratégico, seguimiento al plan



Fuente: Informe de seguimiento al Plan Estratégico al 30 de junio de 2016.

El siguiente cuadro es un resumen de todas las perspectivas, objetivos e indicadores con su respectivo alcance.

| Perspectiva/objetivo | Rendimiento (%) |
|---|-----------------|
| Cliente/Asociado | |
| Ampliar la cobertura y los servicios de la librería implementando nuevas tecnologías | 21,43 |
| Margen Neto actividad de la librería | 21,43 |
| Construir redes con otras entidades. | 100,00 |
| Cumplimiento del plan de acción construir otras redes | 100,00 |
| Crecer la Base Social | 468,76 |
| Crecimiento anual | 128,83 |
| Crecimiento base social | 100,00 |
| Cumplimiento de meta captación | 114,66 |
| Cumplimiento de meta colocación | 125,27 |
| Implementar nuevos servicios de carácter multiactivo | 30,45 |
| Cumplimiento del plan acción servicios multiactivos | 30,45 |
| Prestar servicios de alta calidad. | 122,83 |
| Satisfacción del asociado | 122,83 |
| Crecimiento y Aprendizaje | |
| Administrar y desarrollar las competencias y habilidades del personal | 200,00 |
| Evaluación de desempeño | 100,00 |
| Plan de Capacitación empleados | 100,00 |
| Establecer la estructura organizacional acorde con el crecimiento de la Cooperativa. | 100,00 |
| Cumplimiento del plan de acción estructura organizacional | 100,00 |
| Utilizar la tecnología para mantener ventaja competitiva | 100,00 |
| Incorporar tecnologías de vanguardia. | 100,00 |
| Financiera | |
| Apalancar las operaciones de crédito con recursos propios. | 489,51 |
| Endeudamiento | 489,51 |
| Fortalecer el capital institucional de la Cooperativa. | |
| Capital Institucional | 87,94 |
| Crecimiento aportes sociales | 151,64 |

| | |
|---|---------------|
| Generar excedentes para la sostenibilidad de la Cooperativa. | |
| Depósitos a cartera | 77,80 |
| Margen Total | 137,50 |
| MAT | 100,00 |
| Suficiencia del margen financiero | 99,43 |
| Implementar las normas NIIF | 100,00 |
| Evaluación del plan de acción NIIF | 100,00 |
| Realizar operaciones de crédito que optimicen los recursos obtenidos del ahorro. | 104,05 |
| Activos Productivos a Pasivo con Costo | 104,05 |
| Procesos Internos | |
| Implementar un sistema de Administración de Riesgos. | 81,31 |
| Cumplimiento del plan de acción de Riesgos | 81,31 |
| Mantener el SGC | 100,00 |
| Cumplimiento de auditorías de certificación | 100,00 |

Para una mejor ilustración ver el informe presentado por la gerencia, el cual contiene en detalle cada una de las perspectivas estratégicas que desarrolla la cooperativa.

4. Concepto sobre la planeación

Durante este periodo se evidencia un crecimiento financiero y fortalecimiento de la estructura organizacional, en todo su sentido. Las mayores falencias en el cumplimiento de la misión y la visión, el desarrollo de las líneas estratégicas planteadas y las metas se observan en aquellas que hacen referencia a la gestión social y cultural, a la multiactividad y a la proyección profesional. Si bien existen actividades culturales, recreativas y educativas bajo la responsabilidad de los comités sociales no hay claridad sobre la articulación de estas con las líneas estratégicas y su efecto en la calidad de vida de los asociados dado que se carece de indicadores de impacto.

Cada asociado es un potencial demandante de los servicios financieros de la Cooperativa y de la librería que hoy se ofertan con éxito, haciendo usos de ellos solo una parte de sus asociados, de tal modo que se deja de lado a quienes no demanden un servicio, esto hace perder sentido de pertenencia y posiblemente explica la percepciones que se tiene de la cooperativa como banco y no como un proyecto colectivo que aporta a la transformación

de sus integrantes y del entorno, de ahí la importancia de hacer un Plan Estratégico en el cual cada uno de los asociados se sienta incluido, siendo o no usuarios de sus servicios.

El reto a asumir es: ¿cómo integrar a través de la planeación estratégica el éxito financiero con la gestión social y solidaria que se refleje en el buen vivir de sus asociados?

5. Alcance con la propuesta del diagnóstico del comité de planeación

El diagnóstico propuesto como primera fase para la formulación del plan de desarrollo para los próximos años, tiene como base la participación y caracterización de todos sus asociados que conforman el ser de la Cooperativa. Con este diagnóstico no solo se trata de tener información actualizada para el plan, sino de promover la apropiación de sus asociados sobre quiénes somos, qué necesidades tenemos, qué aportamos y qué esperamos de ella, como proyecto colectivo solidario.

- También se requiere conocer la percepción de la base social sobre cuestiones en discusión como abrir o no la cooperativa a contratistas y empleados temporales de la Universidad o abrirla a bases profesoriales universitarias del departamento.
- Desde la planeación estratégica se busca trazar los objetivos, metas e indicadores, enfatizando en los indicadores de impacto que finalmente expresan la misión y la visión de la Cooperativa y que se develan en los indicadores sociales o sea aquellos que midan el bien vivir.
- Es importante diferenciar los indicadores para medir la satisfacción de los usuarios que demandan un servicio en la Cooperativa, por lo general de la oferta financiera, del diagnóstico de la situación y caracterización de los asociados.
- Para el Comité de Planeación, la crítica juiciosa y responsable de lo que ha sido y es actualmente la cooperativa, tiene la intención de aportar a la construcción permanente de una cooperativa que transforme, individual y colectivamente, a sus asociados y que sea solidaria con su entorno.