

Informe de gestión 2017 a 2020

Comité de planeación

Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia



Febrero de 2020

1. Antecedentes de la planeación en Cooprudea

La Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia cuenta con un direccionamiento estratégico de más de veinte años que se puede evidenciar en los siguientes planes: Plan estratégico 2000-2005, Plan estratégico 2008-2018, Planeación estratégica 2013-2018 y Plan estratégico 2019-2023.



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. Las acciones estratégicas de este plan se concentran en el 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.

Los resultados de las líneas estratégicas, identificados en los anexos del informe de las encuestas a los delegados y asociados realizado en el año 2006 muestran:

1. Línea de dirección y gestión organizacional, contó con los siguientes objetivos desarrollados:
 - 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 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 orientadores en la gestión:
 - 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.

Los resultados del informe muestran que esta línea cumplió adecuadamente todos los objetivos propuestos y las cifras 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 que 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, el alcance se enfocó en el posicionamiento de la librería, se dejó sin resultados abrir líneas especiales para la capacitación y estudios superiores y de extensión para sus asociados. Esta línea fue la 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 para concentrarse en las líneas estratégicas ya definidas.
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.

Las líneas estratégicas definidas para el plan 2008-2018 son:

- a. Línea de dirección.
- b. Línea de gestión administrativa.
- c. Línea de proyección profesional.

- d. Línea de desarrollo académico.
- e. Línea de intermediación financiera.
- f. Línea de gestión social.

La ejecución de este plan estratégico permitiría fortalecer los servicios de ahorro, crédito y librería, fomentaría la formación posgraduada de asociados en cooperativismo, haría uso de los saberes en procesos administrativos y sociales, y comercializará bienes y productos dentro del ámbito de la multiactividad. Buscaba igualmente fortalecer los servicios de asesoría consultoría, y generar una comunicación fluida y transparente entre los asociados y demás enlaces. Este plan se logró ejecutar durante cinco años, quedó en el camino, no encontramos información que nos permitirá exponer su alcance aunque los resultados de la gestión evidencian alcances positivos de la cooperativa, se implementó un nuevo plan en el año 2013, suponemos que debió ser mejor uno nuevo que dejar el mismo hasta 2018, por ello pasamos al plan estratégico 2013-2018.

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 este último el plan se fundamenta en los principios y conceptos del plan 2008-2018.

Planeación Estratégica 2019 - 2023

Durante el año 2018 se planteó ante el Consejo de Administración la necesidad de construir un plan estratégico de forma colegiada entre asociados, delegados, Consejo de Administración, gerencia, empleados y asesores especializados externos a la cooperativa con el fin de articular las diferentes miradas y expectativas en la definición de la ruta a seguir en los próximos cinco años, posteriormente y después de aprobación por la asamblea fue socializado ampliamente desde la gerencia con el acompañamiento del Comité de Planeación durante el año 2019.

Las líneas estratégicas de este plan son:

1. Financiera
2. Cliente/asociado
3. Crecimiento y aprendizaje
4. Gobierno corporativo
5. Procesos internos

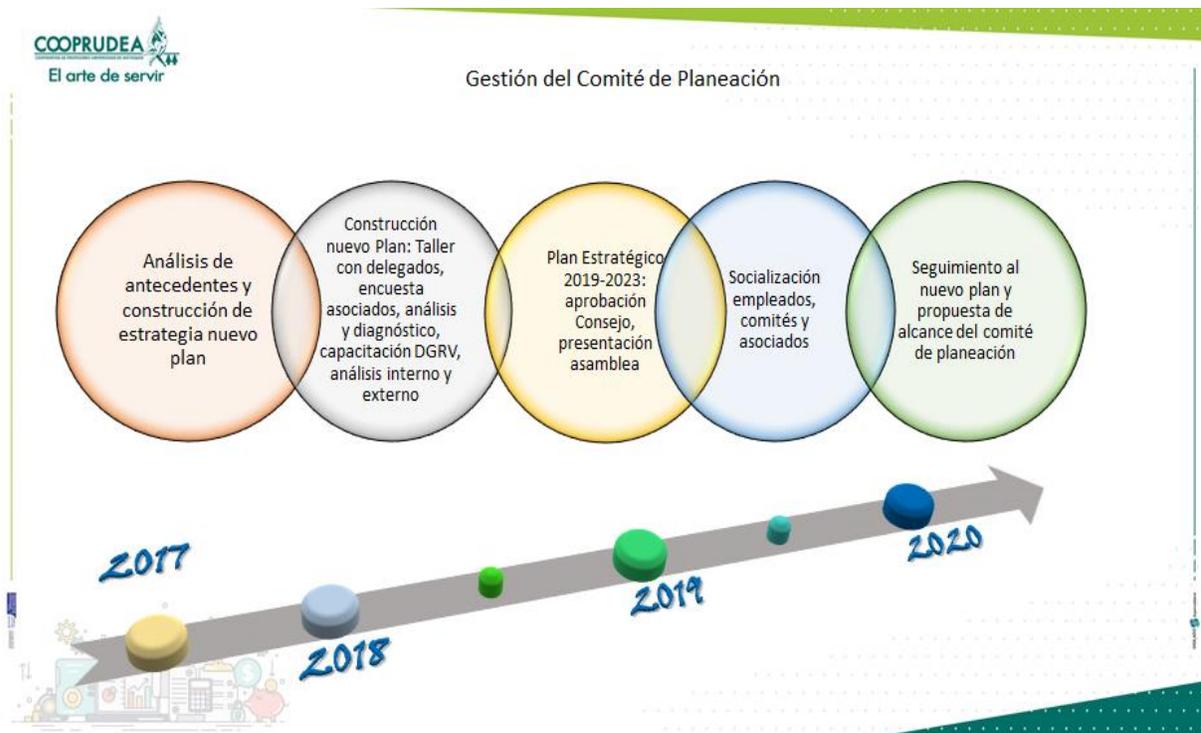
Este plan definió una nueva misión que enuncia *“Generamos bienestar a nuestros asociados, a través de soluciones financieras solidarias”* y la nueva visión que propone que *“En 2023 seremos una de las empresas líderes en el sector solidario, formando parte de la vida de nuestros asociados”*; corresponde entonces acompañar el desarrollo de este plan el cual ya cuenta con un año de ejecución y que posteriormente analizaremos sus resultados.

El trabajo colaborativo, brindado por la el Consejo de Administración, delegados, Gerencia y su equipo de colaboradores, también la firma Visionamos y expertos externos, permitieron presentar una mejor asesoría y consultoría de acuerdo a 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 destacando 20 años de planeación estratégica y la orientación

de sus acciones para contribuir al bienestar de los asociados mediante el cumplimiento de las diferentes líneas.

2. Gestión del comité planeación

El equipo de trabajo concentró sus acciones en revisar los antecedentes de la planeación en la Cooperativa, inició con la socialización del trabajo del comité anterior y acordó implementar una estrategia que permitiera consensuar la necesidad de construir un nuevo plan estratégico de forma participativa y con la calidad suficiente que todos creamos y gestionemos nuestros esfuerzos, el resultado del trabajo del comité se puede resumir en el siguiente esquema.



Es importante mencionar que el comité pudo conocer, gracias al apoyo del Consejo de Administración y la Gerencia, el estado de la planeación de la cooperativa y así participar en la construcción de un direccionamiento enfocado en perspectivas con un alto impacto positivo en los indicadores.

Como parte del resultado del trabajo colaborativo, la cooperativa definió en sus perspectivas dentro del Plan Estratégico 2019-2023 lo siguiente:

Plan Estratégico
Perspectivas y objetivos estratégicos
COOPRUDEA 2019 -2023
"Construyendo Bienestar"



El resultado del Plan Estratégico aprobado, lo podemos ver en el siguiente diagrama:



3. Resultados de la planeación a diciembre 30 de 2019

La Gerencia ha entregado un informe de seguimiento al Plan Estratégico 2019-2023 con corte al 31 de diciembre de 2019. Este informe detalla los componentes de mapa estratégico, indicadores, proyectos y estrategias y la calificación del plan estratégico.

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

Mapa Estratégico, seguimiento al plan Indicadores de gestión Consolidado de Indicadores

Tipo de Objetivo	Objetivo Estratégico
Perspectiva/objetivo	Promedio de Rendimiento (%)
Cliente/Asociado	98,50
Fidelizar al asociado	98,58
Generar bienestar para los asociados	100,00
Incrementar la base social	96,64
Crecimiento y Aprendizaje	84,66
Gestionar el desarrollo integral de los empleados y sus competencias.	84,66
Financiera	104,22
Fortalecer el capital institucional	90,70
Generar excedentes para la sostenibilidad de la Cooperativa	110,09
Ser líderes en el sector solidario	99,67
Gobierno Corporativo	100,00
Elevar la calidad del Gobierno Corporativo	100,00
Procesos Internos	100,08
Controlar los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa	122,00
Integrar recursos tecnológicos que soporten el crecimiento y la sostenibilidad	
Optimizar las operaciones de forma sostenible	94,60
Total general	100,47

Fuente: Informe de seguimiento al Plan Estratégico al 31 de diciembre de 2019.

En términos generales el informe muestra que la cooperativa ha ejecutado sus acciones para cumplir el plan, deberá analizar y gestionar la actualización de las cifras que aportan al objetivo de Integrar recursos tecnológicos que soportan el crecimiento y la sostenibilidad pues no tiene valor al cierre de 2019.

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. Alcance de la propuesta del comité de planeación



El Comité de Planeación presentó, a la Asamblea extraordinaria del mes de noviembre de 2019, la propuesta de modificación de su denominación, la cual fue acogida por unanimidad. A partir de dicha Asamblea, se denomina: *“Comité de Planeación y Desarrollo Cooperativo”*, el cual busca un mejor aporte a la cooperativa en la gestión hacia los asociados, el Consejo de Administración y la Gerencia, con el propósito esencial de contribuir a las perspectivas y objetivos del nuevo Plan Estratégico 2019-2023 y lograr que la misión y la visión de la Cooperativa sean una realidad.

El 5 de diciembre de 2019, el Comité de Planeación solicitó al Consejo de Administración modificar las responsabilidades y funciones del Comité con el propósito de acompañar la ejecución del “Plan Estratégico 2018-2023” y la implementación del Convenio Marco de Cooperación suscrito entre la Universidad de Antioquia y la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia. En reunión del 10 de febrero de 2020, con algunos 4 miembros del Consejo, fue acogida la propuesta.

Por lo anterior presentamos un esquema de la propuesta con el propósito de exponer mejor el alcance:

Comité de Planeación y Desarrollo Cooperativo



Para el *Comité de Planeación y Desarrollo Cooperativo* es un compromiso con la familia de Cooprudea asumir nuevos retos que beneficien nuestra institución y dinamicen en oportunidades para todos.

Miembros del Comité.

Jaime Obando Cárdenas

José Rocha Jiménez

John Jairo Correa Londoño

Oscar Jacobo D'león Del Valle

Juan Carlos Valencia Franco