**MANUAL Y POLITICA DE SEGURIDAD EN CUANTO AL RIESGO OPERACIONAL .**

**Mapa de riesgos Cooptraescol 2014 - 2015**

**Mapa de riesgos.** Para complementar el diagnóstico interno, una vez realizadas las encuestas con los asociados y empleados, con el equipo de planeación, se elaboró un mapa de riegos para ello se definieron 11 escenarios. El objetivo fue revisar en cada uno las situaciones presentes o futuras que pueden dejar a la cooperativa en condiciones de vulnerabilidad o riesgo.

1. **Riesgo de Liquidez**: Situaciones que afectan la solvencia de la cooperativa e impide cumplir con las obligaciones financieras.
2. **Riesgo de Crédito:** Situaciones en las cuales se afecta el servicio de crédito.
3. **Riesgo de Lavado de Activos**: Situaciones en las cuales la cooperativa se ve expuesta al ingreso de dineros o vehículos de dudosa procedencia.
4. **Riesgo de Mercado:** Situaciones que afectan el desarrollo productivo de la cooperativa.
5. **Riesgo de Dirección:** Situaciones que afectan la orientación estratégica de la cooperativa.
6. **Riesgo Operacional:** Situaciones que afectan el desempeño y el funcionamiento de la cooperativa.
7. **Riesgo de Gestión:** Situaciones que afectan el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.
8. **Riesgo de Control:** Situaciones que afectan el seguimiento y control en la gestión y operación de la cooperativa.
9. **Riesgo Estratégico:** Situaciones que afectan el cumplimiento de la Visión y la Misión de la Cooperativa.
10. **Riesgo Reputacional:** Situaciones que afectan el buen nombre y prestigio de la Cooperativa.
11. **Riesgo Legal:** Situaciones que afectan el cumplimiento de la norma interna o externa y puede acarrear sanciones a la Cooperativa.

A continuación se presenta un cuadro con los resultados consolidados de la elaboración del mapa.

|  |  |
| --- | --- |
| **RIESGO** | **FACTORES** |
| Dirección | Falta de visión y criterio empresarial  Falta de capacitación de las personas que dirigen la cooperativa  No se tiene claro el organigrama de la cooperativa  Falta de organización  El consejo de administración no tiene una agenda con los asuntos que tienen que atender  Falta de liderazgo  Falta de compromiso con la cooperativa de los administradores  Prevalecen los intereses personales sobre los colectivos  No hay intereses ni compromiso de los comités  Falta de credibilidad  Falta de Planeación para el manejo de la cooperativa  Problemas y disputas internas entre los órganos de Administración  Rivalidades y debilitamiento de los diferentes organismos  No hay código de ética y buen gobierno |
| Gestión | Informalidad en las relaciones  Falta de claridad en las competencias (Consejo de Administración y Gerencia)  Mal manejo de los fondos sociales  Falta de compromiso para ejecutar los acuerdos  Poco desarrollo de los comités auxiliares  Falta enfoque gerencial  Firmar contratos sin estudio previo de viabilidad  No hay perfiles para los cargos administrativos-operativos  Desconocimiento de la gerencia de la facultades y competencias del consejo respecto a su cargo  Extralimitación de funciones de la gerencia  Se dilata la toma de decisiones de fondo  Los administradores tienden a delegar la responsabilidad de sus actos |
| Control | No se hace seguimiento a las actividades  No hay indicadores de gestión  No hay protección documental  No se cumplen las funciones de los entes de control para lo cual fueron elegidos  Laxitud de la Revisoría Fiscal  No hay una política de rendición de cuentas para los organismos |
| Operacional | Falta de personal de planta que haga más rápido y efectivo los procesos  Desorden administrativo  Falta de conocimiento de todas las áreas de desarrollo de la Cooperativa  Información contable demorada y poco detallada  No hay informes de gestión  Deficiente atención a los asociados |
| Mercado | No hay estudio de mercado  No se cuenta con un plan para la renovación del parque automotor  Pérdida de asociados y por ende el # de vehículos vinculados  Falta promocionar los servicios de la cooperativa  Falta de planeación para el aumento del parque automotor  No hay nuevos nichos de mercado para atender las temporadas muertas  No hay oferta de nuevos servicios para los asociados |
| Crédito | Concentración de la cartera de crédito  Cultura del no pago  Cultura de endeudamiento  Mala interpretación de las normas – Crédito a terceros - Orden de Suministros.  Falta de Educación para el buen uso del crédito  Falta de Gestión para recaudar  Falta de políticas de crédito  Falta de reglamentación para la asignación de créditos |
| Liquidez | Falta de Planeación de pagos a terceros  Contratos no rentables  No se hace seguimiento al presupuesto  Plan de pagos mal estructurado  Falta de planeación financiera  Desconocimiento en la interpretación de estados financieros  Periodos muertos  Sobreendeudamiento  Alta morosidad de la cartera  Cartera incobrable  Falta de gestión eficiente y oportuna en el recaudo de cartera |
| Estratégico | Pautas del Sistema de Gestión de Calidad que no se aplican  Cultura Organizacional basada en la informalidad e intereses individuales  Falta el Plan de Desarrollo Institucional  Falta el PESEM  No se entiende el carácter solidario- no asistencia de la Cooperativa |
| Lavado de Activos | No hay celeridad en el estudio de los requisitos de asociados e interesados  Falta implementar formato de solicitud de ingreso y verificación  Falta de control a las personas que ingresan a la cooperativa y los asociados. |
| Legal | Incumplimiento del estatuto y los reglamentos  Falta de personal idóneo en esta asesoría jurídica externa  No hay actualización permanente de las normas que rigen la cooperativa  Incumplimiento de la ley respecto a no tener vinculados  Desconocimiento de las normas internas y externas que rigen a la cooperativa  Distorsión y aplicación inadecuada de las normas internas y externas, en algunos casos para favorecer intereses particulares. |
| Reputacional | Prácticas violatorias a la naturaleza cooperativa  Practicas insolidarias de los asociados  Desconfianza de algunos asociados por malos manejos  Quejas de la cooperativa ante las directivas de los colegios contratantes  Trato displicente de la administración con los asociados y clientes  Manejo de influencias, rivalidad y malos comentarios entre los órganos sociales  Falta de canales de comunicación o mal uso de ellos  Se manejan intereses y favoritismos dentro de la cooperativa  No hay comunicación clara y eficaz |

Los resultados del mapa de riesgos corroboran la percepción de los asociados y los empleados, expuesta anteriormente y denota las debilidades en las diferentes estructuras de la Cooperativa que de no corregirse a tiempo, pueden llevar a colapsar la organización; es de imperiosa necesidad que los integrantes de los diferentes organismo, los empleados y asociados realicen cambios estructurales en la forma de ver y hacer empresa cooperativa, asuman un liderazgo trasformador y se comprometan con los intereses superiores de COOPTRAESCOL.

# 2. Análisis del Entorno

Para hacer el diagnóstico externo se revisaron los factores que tienen incidencia en el desarrollo del sector solidario y las oportunidades y las amenazas que se pueden generar, se realizó un análisis del sector cooperativo de transporte y se construyó la matriz PETS. Cabe anotar que las estadísticas más recientes del cooperativismo de transporte están con corte al año 2007, según informe de la Superpuertos y transporte.

**2.1 Análisis del sector solidario**

En un país caracterizado por presentar altos niveles de desigualdad económica y social, el sector de la economía solidaria se convierte en una alternativa de organización social y empresarial, eficiente y rentable, con capacidad para generar crecimiento económico y de bienestar social. Este sector configura una respuesta efectiva e incluyente para enfrentar los diferentes problemas sociales en términos de generación de ingresos, empleo y acceso a la propiedad.

Se estima que al cierre del 2009, existen más de 10.278 organizaciones que conforman el sector, ubicadas en 1.098 municipios del país, de las cuales 8.124 son cooperativas, 1.921 son fondos de empleados y 233 son asociaciones mutuales y sus ingresos representan el 6.3 por ciento del PIB nacional en el 2009. No obstante esta participación se observa que el 98% de las organizaciones solidarias están catalogadas como pequeñas y medianas empresas y solo el 2% están ubicadas en el rango de grandes empresas. Las organizaciones solidarias, vinculan a mas de 5.9 millones de colombianos como asociados y facilitan el ahorro y la irrigación de aproximadamente el 10 por ciento del crédito total otorgado por el sistema financiero; pero más allá de su contribución en términos económicos, el sector de la economía solidaria desempeña un papel importante como agente promotor de la equidad social, promueve la democracia participativa, contribuye de manera efectiva con la reducción de la pobreza y la distribución del ingreso, entre otros aspectos.

**2.1.1 Empresas del sub sector cooperativo en el país (2009)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ENTIDADES** | **ACTIVOS** | **PASIVOS** | **EXCEDENTES** | **ASOCIADOS** | **EMPLEADOS** |
| **Trabajo asociado** | 4.111 | $ 1.526.317 | $ 1.072.884 | $ -6.118 | 559.118 | 2.530 |
| **Transporte** | 883 | $ 894.790 | $ 489.228 | $ 13.278 | 97.069 | 16.898 |
| **Agropecuario** | 764 | $ 1.645.961 | $ 834.991 | $ 15.549 | 147.913 | 10.642 |
| **Financiero** | 203 | $ 8.720.936 | $ 5.902.271 | $ 190.449 | 2.079.209 | 8.885 |
| **Funerario** | 29 | $ 122.319 | $ 47.192 | $ 4.281 | 1.011 | 884 |
| **Salud** | 4 | $ 1.416.882 | $ 878.391 | $ 58.391 | 32.387 | 32.403 |
| **Asegurador** | 3 | $ 537.956 | $ 384.230 | $ 6.011 | 1.582 | 1.064 |
| **Educación** | 163 | $ 363.321 | $ 181.709 | $ 5.014 | 63.018 | 13.382 |
| **Aporte y crédito** | 1.303 | $ 2.640.294 | $ 748.297 | $ 66.284 | 1.046.010 | 22.055 |
| **Otras** | 661 | $ 3.331.723 | $ 2.317.592 | $ 31.348 | 794.446 | 29.145 |
| **TOTALES** | **8.124** | **$ 21.200.500** | **$ 12.856.786** | **$ 384.487** | **4.821.763** | **137.888** |

Fuente CONFECOOP- cifras monetarias en millones de pesos

Las cooperativas de transporte se ubican en el tercer lugar en la composición nacional del subsector cooperativo, por cantidad de organizaciones, lo cual indica su importancia en el sistema

A continuación presentamos la evolución de las principales variables del subsector cooperativo desde el año 2000 al 2009, según fuentes de SIAC- CONFECOOP-Superfinanciera-Supervigilancia- Super servicios- Saludcoop- Acemi- Gestar Salud.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AÑO** | **No. ENTIDADES** | **ACTIVOS** | **PASIVOS** | **PATRIMONIO** | **INGRESOS** | **EXCEDENTES** | **ASOCIADOS** | **EMPLEADOS** |
| 2000 | 3.472 | 4.772.886 | 2.466.781 | 2.306.105 | 5.790.995 | 180.401 | 2.439.122 | 51.085 |
| 2001 | 3.517 | 6.034.635 | 3.476.196 | 2.558.440 | 6.628.317 | 220.866 | 1.617.898 | 55.530 |
| 2002 | 4.195 | 8.174.549 | 4.868.028 | 3.306.521 | 9.357.078 | 264.639 | 2.430.649 | 69.030 |
| 2003 | 5.107 | 9.492.518 | 5.650.645 | 3.841.873 | 11.557.137 | 305.381 | 2.602.146 | 80.987 |
| 2004 | 5.931 | 10.755.077 | 6.326.423 | 4.431.450 | 13.198.504 | 292.786 | 3.024.101 | 93.945 |
| 2005 | 6.462 | 12.467.475 | 7.406.841 | 5.066.830 | 14.945.484 | 294.540 | 3.305.433 | 107.986 |
| 2006 | 6.877 | 13.857.713 | 8.080.137 | 5.777.576 | 17.205.682 | 349.919 | 3.682.496 | 114.924 |
| 2007 | 7.349 | 16.871.647 | 10.255.902 | 6.615.896 | 20.230.356 | 373.914 | 4.020.334 | 111.951 |
| 2008 | 7.833 | 19.372.178 | 11.722.624 | 7.649.554 | 22.583.734 | 393.217 | 4.473.514 | 123.643 |
| **2009** | **8.124** | **21.200.500** | **12.856.786** | **8.343.715** | **24.529.649** | **384.487** | **4.821.763** | **137.888** |

Cifras expresada en miles de pesos

Es evidente el fortalecimiento y posicionamiento del subsector cooperativo como modelo alternativo de desarrollo social y económico.

**2.2. Políticas públicas para el fortalecimiento del sector solidario.**

**2.2.1. Plan nacional de desarrollo**

El Capitulo 7- Dimensiones Especiales para el Desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011 “Estado Comunitario para Todos”, contempla en el numeral 7.8 la Economía Solidaria como modelo alternativo de desarrollo socioeconómico, para lo cual se propone elaborar un documento CONPES para la política del sector definiendo como uno de los ejes temáticos el fomento, fortalecimiento y difusión del sector solidario.

El numeral 7.8.2 establece como una de las principales herramientas de la política para el fomento y fortalecimiento del sector: Promocionar la educación y la capacitación en economía solidaria en todos los niveles de la educación formal y no formal.

**2.2.2 Plan decenal de educación**

“FINES Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL SIGLO XXI” Los 6 macro-objetivos de este título se ajustan en forma coherente a los intereses del desarrollo integral que busca la ley general de economía solidaria (ley 454 de 1998) y que se relacionan directamente con el desarrollo humano, la inclusión social, la participación activa de la sociedad, así como el lograr un pensamiento crítico e innovador y el desarrollo humano sostenible.

**2.2.3 Plan de desarrollo DANSOCIAL “Hacia una Colombia solidaria y en paz”.**

El Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria –DANSOCIAL- como ministerio técnico del sector social y solidario, ha definido como el primero de sus ejes estratégicos **El Fomento a la Cultura de la Solidaridad y la Asociatividad**, definiendo como estrategia prioritaria: Promover la educación en economía solidaria en todos los niveles de la educación formal, informal y no formal. La Meta 5 para esta estrategia es: Producción y difusión de metodologías y herramientas pedagógicas para los procesos de educación solidaria, a través de herramientas como el canal solidario.

**2.2.4 Ordenanza 227 del 2007**

El Consejo Nacional de la Economía Solidaria, CONES capitulo Valle promovió la ordenanza 227 del 2007 que crea el Sistema Público Departamental de Apoyo al Sector Social y Solidario, cuya visión definida en el artículo cuarto contempla la construcción de procesos de desarrollo competitivo, sostenible, equitativo y solidario, generando un nuevo proyecto de vida y una cultura en la consolidación de la solidaridad.

La ordenanza prevé la transversalización de la Economía Solidaria en la administración Departamental a fin de fortalecer las relaciones de de tipo social y solidario entre el aparato público, las organizaciones y la comunidad, en procura de mejorar las calidad de vida de sus habitantes e impulsar el desarrollo del Departamento.

**2.3 Oportunidades**

**2.3.1 Población objetivo.** Existe en promedio 130 trasportadores que están bajo la figura de vinculados a la Cooperativa y que deben hacer la transición a asociados, lo cual constituye un población objetivo muy importante para el crecimiento de COOPTRAESCOL.

**2.3.2 Demanda diversificada de bienes y servicios.** La base social de COOPTRAESCOL es amplia y diversificada económica, social y culturalmente, lo cual supone una dinámica importante en la estructura de sus necesidades y por ende la demanda de servicios.

**2.3.3 Alianzas estratégicas.** Existe entre las organizaciones del sector solidario, una necesidad de integración y cooperación interinstitucional lo cual facilita la realización de acuerdos y alianzas; de igual manera el colegio Claret y Santa Dorotea, los principales clientes de la cooperativa se deben potenciar como aliados estratégicos y en conjunto desarrollar programas de impacto económico y social.

**2.3.4 Articulación a programas del estado.** Las políticas públicas para el fomento y fortalecimiento del sector solidario, propician una participación mayor de las organizaciones de base en los planes y programas que desde la administración se adelanten.

**2.3.5 Formulación de proyectos.** Los recursos de cooperación internacional y algunos programas de fomento del estado, están orientados al apoyo de emprendimientos solidarios, por lo cual COOPTRAESCOL encuentra una gran oportunidad para desarrollar programas de emprendimiento.

**2.3.6 Participación sectorial.** Participar en entidades de integración y representación sectorial tanto del la Economía Solidaria como del sector Transporte, posibilitan para COOPTRAESCOL la oportunidad de asumir un liderazgo en la región, en el reglón de transporte especial.

**2.3.7 El plan decenal del sector solidario.**  El Plan decenal de la Economía Solidaria elevada a documento CONPES, permite identificar los ajustes institucionales, normativos, económicos, educativos, culturales y simbólicos que sean necesarios, para avanzar significativamente en la consolidación del tercer sector en los próximos 10 años y en los caminos que puedan compartir las diversas formas de la empresarialidad solidaria con el sector público y el sector privado rentista.

**2.3.8 Globalización y tecnología:** En este campo está todo por hacer y se presenta como una gran oportunidad para que COOPTRAESCOL, pueda desarrollar nuevos conocimientos e implemente nuevas tecnologías que le permitan mejorar sus procesos y servicios, además que contribuyan a dinamizar y a fortalecer la comunicación con sus grupos de interés.

**2.3.9 Desarrollo sustentable y responsabilidad social:** Los programas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable vienen tomando mucha fuerza en el sector, lo que puede ser tomado como una oportunidad para la proyección de empresas como COOPTRAESCOL, a partir del cumplimiento de su filosofía institucional, lo cual genera confianza y un factor clave de éxito que la diferenciará de las demás empresas de transporte especial.

**2.4 Amenazas**

**2.4.1 Otros competidores:** La creciente oferta de servicios de trasporte especial en las instituciones educativas con las cuales trabaja COOPTRAESCOL, la entrada del servicio público masivo MIO genera una mayor competencia para la cooperativa quien ve el nicho de mercado escolar reducido.

**2.4.2 Integración sectorial:** A pesar de los esfuerzos de algunos grupos, en el sector solidario no se ha logrado una integración suficiente para alcanzar ventajas por economías de escala y desarrollos armonizados por actividades de integración. Esta falta de integración se convierte en una amenaza para organizaciones como las Cooperativas que requieren del aprovechamiento de los desarrollos sectoriales.

**2.4.3 Normatividad:** Pese a los esfuerzos por compilar la normatividad de economía solidaria en la circular básica jurídica y contable, se sigue considerando que en general es muy dispersa y desarticulada.

**2.4.4 Reformas tributarias:** Desde hace algunos años se ha buscado eliminar el régimen tributario especial, llevando a tributar plenamente a las empresas del sector solidario. Por ahora se han generado impuestos indirectos que han sido manejables por las empresas de la economía solidaria, pero se siguen escuchando voces de establecer impuestos directos que pueden afectar la estabilidad financiera de las empresas del sector.

**2.4.5 Nivel de endeudamiento**: En los últimos años, la banca tradicional ha copado la capacidad de endeudamiento de los colombianos por medio del crédito de consumo, entregando sin mayores requisitos tarjetas de crédito, situación que ha afectado la capacidad de pago de los asociados.

**2.4.6 Economía:** La recesión económica del último año, ha generado desempleo y los usuarios del servicio de transporte escolar ven en el servicio de transporte masivo MIO o en el trasporte familiar, la opción para disminuir este costo, ente tanto otro grupo significativo esta atrasado con el pago de la cartera de transporte, situaciones que han disminuido en forma drástica los ingresos de los asociados.

**2.5 Análisis sectorial (cooperativas de transporte)**

Fuente Superintendencia de Puertos y Transporte al año 2007.

Con una muestra de 793 entidades bajo la vigilancia especializada de la Superintendencia de Puertos y Transporte, este tradicional subsector cooperativo muestra un comportamiento satisfactorio. Las cooperativas de transporte representan el 10.8% del total de entidades del sector cooperativo Colombiano.

El número de asociados a este tipo de cooperativas es de 92.700 por domicilio principal se ubican en 30 departamentos y 283 municipios, siendo Bogotá D.C, Cundinamarca y Valle los departamentos que concentran mayor número de cooperativas. El número de agencias a nivel nacional es de 2.395.

En este subsector se encuentran cooperativas de diversos tamaños, siendo las micro las más numerosas con 413 cooperativas que representan el 52.08% del total de entidades, pero que tan solo manejan el 4.72% de los activos, las pequeñas empresas de transporte (319) cooperativas representan el 40.23% del total de las entidades y manejan el 33.91% de los activos, las medianas (55) cooperativas que representan el 6.94% de las entidades y manejan el 36.58% de los activos, las grandes (6 ) cooperativas que representan el .076% de las entidades y manejan el 24.79% de los activos.

**2.6 Matriz PEST**

Para finalizar el diagnóstico externo se formuló con el comité de Planeación la matriz PEST (Político, Económico- Social y Tecnológico) relacionada con la actividad de transporte especial que realiza COOPTRAESCOL, destacando los principales aspectos que impactan negativamente en el desarrollo de la Cooperativa, a continuación se presentan los resultados.

**MATRIZ PEST**

|  |  |
| --- | --- |
| POLÍTICO | 1. Aumento vehicular desbordado en la ciudad |
| 1. Transporte masivo |
| 1. Requerimiento de entidades regulatorias |
| 1. Volatilidad en los precios de los insumos |
| 1. Vacios en las normas que regulan el transporte especial |
| 1. Los TLC pueden afectar la calidad |
| ECONÓMICO | 1. Conducta desleal de la competencia |
| 1. Competencia certificada en transporte |
| 1. Clientes certificados |
| 1. Recesión Económica |
| 1. Intermediación alta de los Colegios |
| SOCIAL | 1. Piratería y transporte informal |
| 1. Cambios en el status social |
| TECNOLÓGICO | 1. Obsolescencia del parque automotor |

Con la matriz PEST se cierra la fase de diagnóstico interno y externo, con los elementos que arrojan las diferentes herramientas aplicadas se realiza a continuación el análisis estratégico.

CAPÍTULO III

# 3. Análisis estratégico

En la estructura se definieron 4 temas fundamentales que permiten realizar el análisis estratégico para la determinación de los caminos a seguir en su desarrollo para los próximos 5 años, los cuales se ordenan en 8 ejes temáticos. Este análisis está diseñado a partir de un esquema denominado “De evidencias a Consecuencias”. Los aspectos que se encontraron en el diagnóstico se dividieron en los 8 ejes temáticos, los cuales integran en las evidencias, los elementos del diagnóstico que se consideraron más relevantes y las acciones que el grupo de planeación definió como respuesta a dichas situaciones. Finalmente, se precisaron las consecuencias esperadas, las cuales configuran los elementos base del diseño estratégico para COOPTRAESCOL.

**3.1Tema1: Relaciones con el entorno**

Este tema se subdivide en 3 ejes temáticos que permiten generar espacios de participación, interacción y comunicación con el entorno generando con ello posicionamiento y liderazgo institucional en el sector. El análisis se encuentra en los siguientes gráficos:

**3.1. Eje 1: Participación sectorial**

El marco normativo que rige a la Cooperativa es disperso, e integra el cooperativo y de la actividad especializada.

Cooptraescol participa de una agremiación de orden Nacional.

Cooptraescol no participa activamente en los espacios de integración cooperativa.

No se aprovechan las economías de escala potenciales del sector solidario

**PARTICIPACIÓN**

* Gremial
* Redes
* Actividades Sectoriales
* Caracterización el Sector por áreas de interés

Cooptraescol, cuenta con Directivos conscientes y conocedores de las oportunidades y limitaciones normativas existentes, que participan activamente en losespacios de concertación y formulación.

Cooptraescol cuenta con líderes que la representan en espacios de interlocución sectorial.

Cooptraescol, aprovecha las herramientas de participación previstos y los programas de fomento por parte del estado.

Cooptraescol cuenta con una línea base que identifica sus posibles proveedores y aliados.

**EVIDENCIAS**

**ACCIONES**

**CONSECUENCIAS**

En este primer eje se destaca la importancia de la participación activa de COOPTRAESCOL, en los gremios no solo del sector de transporte, sino además en los del sector Solidario, de igual manera, se propone realizar estudios para la caracterización del sector, de tal manera que se puedan aprovechar directamente los resultados que arroje el mismo.

**3.1 Eje 2: Oferta Institucional**

Gama de servicios que no satisface completamente las necesidades de los Asociados.

Posibilidades de desarrollar unidades de negocio relacionadas con el transporte.

No se realiza gestión de recursos para el desarrollo de proyectos productivos

cooperativa.

La participación en el mercado de transporte de turismo y empresarial es limitado.

**ESTUDIOS**

* Estudio de Mercado
* Estudios de viabilidad jurídica y económica para desarrollar unidades de negocio complementarias y conexas al objeto social

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

* Empresas privadas y del sector para diversificar y ampliar la gama de servicios

**INVESTIGACIÓN**

Fuentes de apoyo o financiamiento para proyectos productivos.

Cooptraescol, conoce el perfil de consumo y de necesidades de la base social.

Cooptraescol cuenta con un portafolio de servicios, ampliado y competitivo

Cooptraescol amplía sus unidades de negocio, generando rentabilidad económica y social

Cooptraescol promueve espacios de conocimiento e integración comercial el sector.

**EVIDENCIAS**

**ACCIONES**

**CONSECUENCIAS**

Cooptraescol cuenta con una línea base para establecer alianzas y hacer gestión de recursos.

En este eje temático se resalta la necesidad de hacer un estudio de mercado para diversificar las y unidades de negocio y ampliar la cobertura en el mercado, al igual que ampliar el portafolio de servicios para los asociados. Es claro que para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico y social, COOPTRAESCOL requiere de las alianzas estratégicas y los apoyos necesarios que le permitan consolidarse como una Cooperativa rentable económica y socialmente.

**3.1 Eje 3: Medios de comunicación**

No se tiene establecido un procedimiento claro para el trámite de quejas y reclamos y no hay claridad frente al conducto regular en la Cooperativa.

**COMUNICACIÓN**

* Definir un plan integral de comunicación y marketing con su respectiva política.
* Implementar el procedimiento para el trámite de quejas y reclamos definido por la Supersolidaria para las Cooperativas.
* Definir y socializar competencias y grados de autoridad en la Cooperativa.

**CONSECUENCIAS**

Cooptraescol tiene más Asociados y familias que demandan y se benefician de los servicios ofrecidos directamente o a través de alianzas, reconociendo sus ventajas competitivas en lo económico y en lo social.

Los canales o medios de comunicación son insuficientes.

El Asociado no conoce suficientemente los servicios de la Cooperativa

Las convocatorias a las diferentes actividades no tienen el suficiente impacto

Cooptraescol promueve una cultura de la comunicación asertiva.

**EVIDENCIAS**

No hay seguimiento a la efectividad de los medios de comunicación empleados

La mala comunicación genera conflictos entre los actores sociales en la Cooperativa y para con sus grupos de interés.

Cooptraescol mejora las relaciones internas y promueve la cohesión social .

**ACCIONES**

Cooptraescol realiza actividades las cuales tienen mayor impacto por la participación de los Asociados.

En este eje temático se resalta la necesidad de establecer canales de comunicación efectivos que garanticen la pertinencia de la información que circula, que permita definir conductos regulares y que genere confianza entre los actores sociales. Se enfatiza en la importancia de implementar el procedimiento para el trámite de quejas y reclamos de una manera efectiva, a fin de mejorar la percepción y satisfacción del asociado en relación al respeto de sus derechos y la calidad del servicio recibido.

**3.2: Tema 2: La Administración**

El segundo tema que se tomo como base para el análisis es la administración de la Cooperativa. Nuevamente, son 3 los apartes que se encuentran en este aspecto y que se desarrollan a continuación:

**EVIDENCIAS**

**3.2 Eje 1: Manejo administrativo**

Cooptraescol propende por un clima organizacional óptimo, que favorece la productividad

No se han definido perfiles y competencias para los cargos.

El sistema de protección documental no está suficientemente consolidado

No hay sistematización de experiencias y registro de memorias institucionales

No hay base de datos actualizada de los grupos de Interés.

Cooptraescol, implementa prácticas del SGC

Cooptraescol cuenta permanentemente con una caracterización de su base social

Cooptraescol establece un proceso para la sistematización de experiencias

No se conocen y aplican los manuales de funciones y procedimientos

Los avances del SGC no están suficientemente socializados e implementados

**ORGANIZACIÓN**

* Formular e Implementar el diseño organizacional en la Cooperativa.
* Redireccionar e implementar el SGC
* Diseñar e implementar programas de Competencias laborales y sociales

Cooptraescol cuenta con un proceso administrativo eficiente, evaluado y retroalimentado permanentemente

Cooptraescol cuenta con empleados cualificados.

Cooptraescol cuenta con un sistema de evaluación de desempeño e indicadores de de gestión

No existen indicadores de gestión y evaluaciones de desempeño

No existen políticas de rendición de cuentas y evaluación de desempeño.

**CONSECUENCIAS**

**ACCIONES**

Para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia como resultado de la administración de la Cooperativa, se considera como punto de partida el diseño organizacional, de tal manera que se pueda optimizar el recurso, bajar el tiempo de espera de los procesos, generar sistemas de información que agilicen los procesos y con ello, elevar los niveles de satisfacción de los Asociados. También se recomienda redireccionar el diseño del SGC en el sentido que pueda abarcar todas las áreas de la organización y no sea exclusivamente para la actividad económica principal que es la prestación del servicio de transporte.

**3.2 Eje 2: Políticas administrativas**

**CONSECUENCIAS**

**ACCIONES**

**EVIDENCIAS**

No existe planeación administrativa, ni financiera

Las políticas de crédito no fortalecen la cooperativa

No se evalúan los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa

El proceso contable es deficiente en la oportunidad y exactitud de la información

* Definir políticas económicas, administrativas y sociales acordes al Plan de Desarrollo institucional.
* Definir indicadores de gestión para la administración
* Aplicar periódicamente las evaluaciones de desempeño.
* Realizar seguimiento periódico y sistemático a la ejecución del Plan de Desarrollo
* Establecer un programa de rendición de cuentas.
* Establecer el Sistema de Administración y gestión de riesgos.

Cooptraescol cuenta con un sistema de información financiera, administrativa y contable oportuna y efectiva que le permite tomar decisiones acertadas, a tiempo y optimizar el manejo de los recursos.

Cooptraescol cuenta con políticas consistentes que orientan asertivamente el desarrollo institucional

Cooptraescol cuenta con un sistema eficaz de evaluación de desempeño.

Cooptraescol cuenta con un sistema que le permite retroalimentar y fortalecer los programas y acciones institucionales.

No hay un adecuado seguimiento a la ejecución presupuestal

En este eje temático se plantea la necesidad de diseñar políticas y directrices consistentes y articuladas al plan de desarrollo institucional, las cuales puedan ser monitoreadas oportunamente tanto en su efectividad como en su implementación, a fin de asegurar la eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.

**3.2 Eje 3: Atención y servicio al asociado**

No se mide periódicamente la satisfacción de los grupos de interés.

No se han empoderado a los empleados para solucionar problemas básicos.

Las políticas de atención al Asociado, no cumplen con las expectativas que este tiene.

Los empleados desconocen la normatividad interna y externa que rige a la Cooperativa

**SISTEMA DE ASESORIA**

* Implementar programa de asesoría de excelencia en el servicio
* Diseñar sistema de indicadores de satisfacción del asociado
* Capacitación en las TIC
* Programa de actualización normativa permanente

Cooptraescol mejora el nivel de satisfacción de los grupos de interés

Cooptraescol cuenta con empleados capacitados y empoderados para ofrecer asesoría y con capacidad para resolver problemas básicos.

Cooptraescol estructura procesos de asesoría integral, socializándolos permanentemente con la base social, los órganos de Administración, Control, Comités y empleados.

CooptraescoL cuenta con un programa de formación y entrenamiento eficaz.

Cooptraescol cuenta con trabajadores que conocen y aplican la normatividad interna y externa.

No se adelantan programas periódicos de formación y entrenamiento a los empleados

No existen políticas claras de contratación de personal.

**EVIDENCIAS**

**ACCIONES**

**CONSECUENCIAS**

Este segundo eje temático se centra en el desarrollo de un sistema de asesoría de excelencia y de evaluación de la satisfacción del asociado y programas de capacitación claves dirigidos a los empleados para lograr el objetivo antes expuesto.

**3.3 Tema 3: Funcionamiento de los órganos sociales**

**CONSECUENCIAS**

**ACCIONES**

**EVIDENCIAS**

**FORMACIÓN**

* Desarrollo del PESEM
* Diseño de Indicadores de gestión para los comités.
* Definición de perfiles y competencias para los miembros de los órganos sociales.
* Aplicación del código de ética y Buen Gobierno
* Aplicar régimen disciplinario y de inhabilidades oportuna y eficientemente

Cooptraescol cuenta con herramientas efectivas para monitorear la transparencia y el buen manejo de las relaciones entre los diferentes organismos.

Cooptraescol cuenta líderes empoderados, conscientes de la responsabilida legal y social que adquirieron

Cooptraescol establece una dinámica de trabajo coordinado y articulado entre los diferentes organismos

Cooptraescol define los perfiles y el sistema de evaluación de la gestión de todos aquellos que ejercen representatividad

Cooptraescol cuenta con proceso de formación de nuevos líderes

Es limitada la renovación en los cuadros directivos y de control

Los comités de apoyo funcionan intermitentemente

Hay desconocimiento normativo, tributario, contable y administrativo

Falta liderazgo y gestión de los órganos sociales

No se conocen suficientemente las funciones y responsabilidades de los diferentes órganos

El trabajo del Consejo con la Gerencia, no es suficientemente articulado.

Hay informalidad en las relaciones y no se exigen resultados.

Existen rivalidades de poder y polarización entre los órganos sociales.

La normatividad interna y externa con frecuencia es no aplicada o mal interpretada.

En este eje temático se destacan los programas para formar líderes que sirvan como relevo generacional en los cuadros de dirección y control de la Cooperativa. En segunda instancia, se destaca la necesidad de establecer programas de capacitación y cualificación de los integrantes de los órganos sociales, de tal manera que se logre empoderar el funcionamiento de los mismos a fin de garantizar el desarrollo armónico de la Cooperativa. Finalmente, la implementación del código de ética y la aplicación correcta del régimen disciplinario para fortalecer la participación y el trabajo colectivo.

Sobrecostos en la operación por falta de gestión administrativa.

**3.4 Tema 4: Función Financiera**

Periodos de ingresos muertos en el año

**FORTALECIMIENTO**

FINANCIERO

* Desarrollo de nuevas unidades de negocios
* Ampliar y diversificar los nichos de mercado.
* Ajuste del Reglamento de Crédito a las normas que ha expedido la S.E.S sobre la cartera de Crédito.
* Planeación Financiera
* Conformar el comité de evaluación y calificación de cartera.
* Capacitación para los responsables del manejo crediticio.
* Seguimiento permanente y evaluación efectiva de la cartera.

Condiciones de negociación con los clientes que generan iliquidez

Riesgo de incobrabilidad de un porcentaje importante de la cartera

Concentración de la cartera

Alto nivel de endeudamiento de clientes y asociados.

Mal manejo del servicio de crédito

Cooptraescol cuenta con un proceso y una política para el manejo de créditos

Cooptraescol amplia su participación en el mercado

Cooptraescol desarrolla nuevas unidades de negocio para consolidar la operación financiera de la Cooperativa

Cooptraescol alcanza niveles de liquidez que le permiten operar eficientemente.

Cooptraescol tiene políticas para la contratación y evaluación de la viabilidad de contratos e transporte.

**EVIDENCIAS**

**ACCIONES**

**CONSECUENCIAS**

El desarrollo de nuevas unidades de negocio, el mejoramiento de las condiciones de contratación, la diversificación y ampliación de los nichos de mercado, la capacitación para la asesoría en el otorgamiento de créditos, el saneamiento de la cartera y el estricto cumplimiento del reglamento y la normatividad vigente en la asignación de créditos, son las factores claves para el fortalecimiento financiero de COOPTRAESCOL en los próximos cinco años. Es importante resaltar que este propósito debe estar soportado en una excelente gestión administrativa y una efectiva planeación financiera, así como la oportunidad y veracidad en la información contable y financiera que oriente a la administración en la toma de decisiones.

Las diferentes acciones propuestas son la base para el diseño de los planes operativos de cada año, sin embargo de manera periódica se debe realizar la retroalimentación con los diferentes organismos a fin de efectuar los ajustes necesarios que permitan dinamizar la implementación del Plan de Desarrollo.

El Comité de Educación tendrá un papel protagónico en este quinquenio por cuanto es el encargado de la correcta y oportuna implementación del PESEM, como herramienta que orienta la ejecución del Plan de Desarrollo.

El Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM se formuló en el marco del presente Plan de Desarrollo y para el mismo período de ejecución (2010-2015) por lo anterior es necesario ejecutar, retroalimentar y evaluar de manera articulada las acciones que se plantean en los dos documentos, luego, los cambios que se introduzcan en el direccionamiento estratégico de la Cooperativa impactará necesariamente la estructura del PESEM.

CAPITULO IV

# 4. Formulación estratégica

Una vez realizado el análisis, el equipo de planeación estableció el siguiente esquema para la formulación estratégica, utilizando como herramienta el arquetipo, que es un mapa mental en el cual se ordena la manera como los participantes vislumbran el desarrollo de la Cooperativa.

El arquetipo diseñando es el siguiente:

La lectura del arquetipo se inicia por la parte inferior, en la que se presentan los factores estructurales para el direccionamiento de la Cooperativa: el mejoramiento de la infraestructura y la organización, y el mejoramiento de la liquidez y la estructura financiera, lo cual permitirá que la cooperativa se convierta en una opción rentable y competitiva social y económicamente, generando así un modelo de desarrollo empresarial y social y de esta manera lograr posicionarse en el sector cooperativo de transporte.

Como parte de la búsqueda del equilibrio, se requiere formar en y para la solidaridad a los Asociados, directivos y empleados con lo que se busca generar una cultura organizacional basada en la solidaridad que promueva el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés; sin embargo, para lograrlo uno de los compromisos que asume COOPTRAESCOL, desde sus diferentes acciones es el apoyo a la realización del proyecto de vida personal y familiar de sus asociados, aplicando para ello los conceptos de desarrollo a escala humana y desarrollo sustentable.

# 4.6 Líneas de desarrollo estratégico

La Cooperativa define su proceso estratégico por medio de una hipótesis de estrategia plasmada en un mapa, donde se estructuran las acciones para lograr sus objetivos superiores, organizados en cinco perspectivas que se presenta a continuación, por medio de la figura de mapa estratégico. La construcción del mapa estratégico se inicia desde abajo y se lee o interpreta de arriba abajo.

**Gestión**

**Social**

**Apoyar a la realización del proyecto de vida de los Asociados**

**Fortalecer la Inversión**

**social**

**Fomentar la Cultura**

**Solidaria**

**Plan de**

**Comunicación y Marketing**

**CLIENTES Y ASOCIADOS**

**Finanzas**

**Sanear la Cartera**

**Procesos**

**Internos**

**Innovación y**

**Aprendizaje**

**Mejorar integralmente**

**la calidad de vida**

**Desarrollar de nuevas unidades**

**de negocio**

**Establecer sistema de asesoría**

**Fidelización de los Clientes y Asociados**

**Mejorar la calidad del**

**servicio**

**Fortalecer la estructura financiera**

**Ampliar la oferta de**

**servicios**

**Elevar los niveles**

**de liquidez**

**Excelencia operacional**

**internos**

**Implementar el SGC**

**Responsabilidad Social Empresarial**

**Sostenibilidad y crecimiento**

**Diseño de indicadores de gestión**

**Cultura organizacional basada en la**

**Cultura solidaria**

**Participar sectorial y gremialmente**

**Estudio de mercado**

**Adoptar Nuevas**

**Tecnologías de la informática y la comunicación**

**Definir Competencias educativas, sociales y ciudadanas**

**PESEM**

**Mejorar la infraestructura y estructura organizacional**

**internos**

**Diseño**

**Organiza-cional**

**Fomento a Emprendimientos**

**Implementar**

**el SAGR**

La descripción de la propuesta estratégica es:

COOPTRAESCOL tiene la Perspectiva Social como fin último de su desarrollo, esta línea de desarrollo estratégico tiene como imperativo el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial a partir del mejoramiento integral de la calidad de vida de los asociados y sus familias. Para poder cumplir con este objetivo, es necesario apoyar a los Asociados en la realización de sus proyectos de vida a partir de unas prácticas solidarias que los motiven a desarrollar un compromiso social con su entorno inmediato y de esta manera fomentar la cultura solidaria, la cual se constituirá en la estrategia de cambio y mejoramiento continuo para COOPTRAESCOL en los próximos cinco años; también se hace indispensable fortalecer la inversión social con los grupos de interés.

Para soportar este desarrollo social, se plantea la perspectiva financiera, que solamente tiene sentido en la medida que enfoquen los recursos financieros al desarrollo de los objetivos superiores. Así, esta línea de desarrollo estratégico plantea como imperativo garantizar la sostenibilidad y crecimiento, y para ello indiscutiblemente se debe fortalecer la estructura financiera de COOPTRAESCOL, de tal manera que se eleven los niveles de liquidez que permitan canalizar el crédito hacia el cumplimiento de los proyectos de vida de los Asociados y desarrollar programas permanentes para fomentar la cultura solidaria. De igual manera, se desarrollarán nuevas unidades de negocio, a partir de lo cual, COOPTRAESCOL podrá fortalecer la inversión social para potenciar y alcanzar sus objetivos superiores.

A su vez, en la relación de la Cooperativa con los Asociados y clientes, la línea de desarrollo estratégico se dinamiza así: Para asegurar la sostenibilidad y crecimiento a partir del fortalecimiento de la estructura financiera, se requiere fidelizar a la base social y a los clientes, para ello es necesario mejorar los indicadores de satisfacción, mejorar la calidad del servicio en todos sus niveles, ampliar la oferta de servicios y beneficios con todo ello, se espera que los asociados y grupos de interés reconozcan a COOPTRAESCOL como la mejor opción.

Los procesos internos se canalizarán para alcanzar la fidelización de grupos de interés que a su vez se convierte en la base de los objetivos superiores. En esta línea de desarrollo estratégico se muestra como imperativo la excelencia operacional, para alcanzarla se requiere el mejoramiento de la infraestructura y estructura organizacional y para ello adelantar varias acciones, el diseño organizacional, la implementación del SGC, la implementación del sistema de gestión y administración de riesgos, la definición de indicadores de gestión y sociales, la implementación del plan de comunicaciones, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas y un estudio de mercado el cual incluye la caracterización sectorial por áreas de interés.

Finalmente, toda la hipótesis estratégica se sustenta en la perspectiva de innovación y aprendizaje. Esta línea de desarrollo estratégico tiene como imperativo forjar una cultura organizacional, cimentada en la cultura solidaria la cual se apoya en la adopción de la nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, la participación activa de COOPTRAESCOL gremial y sectorialmente y en especial la definición de competencias educativas, sociales y ciudadanas a partir de la formulación e implementación del Proyecto Educativo Social y Empresarial, el cual se constituye en la herramienta que dinamiza y orienta la ejecución del Plan de desarrollo estratégico de COOPTRAESCOL para los próximos cinco años y que hace parte integrante del presente documento.

Con este diseño estratégico, se espera que la Misión y la Visión sean una realidad, sustentada en las acciones que se desarrollarán desde los diferentes comités y los órganos de administración, soportados por la gerencia y los empleados.

# 5. Imperativos estratégicos

MISION

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO**

**FIDELIZACION DEL DE LOS GRUPOS**

**DE INTERES**

**EXCELENCIA OPERACIONAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA CULTURA SOLIDARIA**

**CAPITULO V**

# 6. Líneas de desarrollo táctico

Para el plan de desarrollo en los próximos 5 años, COOPTRAESCOL pondrá especial énfasis en las siguientes líneas tácticas.

1. **La capacidad para participar activamente con su entorno.** Esta línea táctica busca que COOPTRAESCOL tenga una mayor presencia e interacción en el sector solidario, a través de la participación en las organizaciones gremiales y las actividades sectoriales, de igual manera que conozca y se relacione con los organismos del Estado, encargados del Fomento y Fortalecimiento del Sector solidario en el ámbito local y nacional, aprovechando así los diferente programas que se desarrollen.
2. **La capacidad para generar convenios y alianzas estratégicas.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL, genere relaciones en diferentes niveles con instituciones y personas desde lo público y lo privado, por medio de las cuales se logre diversificar, ampliar, dinamizar su objeto social.
3. **La capacidad de optimizar los procesos administrativos.** Esta línea táctica permitirá reestructurar los procesos, procedimientos, funciones y responsabilidades facilitando la implementación del sistema de gestión de calidad SGC. Este proceso incluirá la implementación de herramientas para la sistematización de experiencias.
4. **La capacidad para generar un sistema de asesoría integral.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL consolide otros espacios en los cuales los Asociados sientan que son escuchados, interpretados y orientados asertivamente en su problemática social, económica, familiar, afectiva, institucional y legal, y de esta manera se pueda superar el manejo negativo del conflicto del asociado para con su entorno, aumentando los índices de participación y sentido de pertenencia de éste para con su organización solidaria.
5. **La capacidad de innovación.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL pueda permanentemente repensarse a sí mismo, en sus políticas, direccionamiento, servicios y beneficios, maneras de llevarlos hasta los Asociados, estrategias de comunicación, consecución de recursos, desarrollo de la empresarialidad, establecimiento de alianzas, articulación a otros actores y sectores sociales y generación de una cultura solidaria que permee la estructura, familiar, laboral y social de los asociados; consolidándose así, en la mejor opción para sus asociados y sus grupos de interés.
6. **La capacidad de generar programas de emprendimientos.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL se caracterice no solo por generar una cultura solidaria para la convivencia y el desarrollo humano, sino además porque esta cultura la dinamiza en el campo económico y productivo a través del fomento a los emprendimientos de su base social.
7. **La capacidad para establecer una política educativa.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL a través de la formulación e implementación del PESEM, logre establecer una política educativa, que contribuya a la generación de una cultura solidaria, oriente y dinamice el desarrollo económico institucional en armonía con el medio ambiente, y el desarrollo a escala humana de su base social, en el marco de la responsabilidad social que le asiste.
8. **La capacidad para formar líderes.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL tenga en sus cuadros directivos, de control, comités de apoyo y funcionarios personas idóneas, no solo porque tienen amplios conocimientos de economía solidaria, en especial de la Cooperativa, sino además porque se identifica con sus fines, principios y valores, convirtiéndolos en referentes para consolidar una cultura solidaria.
9. **La capacidad para fortalecer la estructura financiera.** Esta línea táctica permitirá que COOPTRAESCOL se consolide como empresa solidaria y genere la rentabilidad económica que garantice su sostenibilidad y crecimiento para el cumplimiento de sus objetivos sociales.