

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO
ORGANIZACIONAL PARA COMOSERPOPAYAN E.S.P.**



JULIAN ALEXIS DAZA ANDRADE

**PRACTICA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2014

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO
ORGANIZACIONAL PARA COMOSERPOPAYAN E.S.P.**



JULIAN ALEXIS DAZA ANDRADE

ASESOR ACADÉMICO: JORGE ENRIQUE BARRERA MORENO

ASESOR EMPRESARIAL: SIGIFREDO TURGA AVILA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

ASESORES DE LA PRACTICA PROFESIONAL

ASESOR ACADÉMICO

ASESOR EMPRESARIAL

Popayán, 27 de junio de 2014

*A Betsabé Lubo Sarria, fortaleza, vigía y amparo
que siempre cuidaste de los tuyos, y que ahora
desde el cielo extiendes tu manto protector
para cuidarlos en su vida.*

*A mi Madre, que con su incondicional apoyo,
me alentó a continuar día a día para
poder ser todo lo hoy soy.*

Julián

AGRADECIMIENTOS

Quiero extender mis más sinceros agradecimientos a Sigifredo Turga Avila, por ser guía y mentor en este proceso culminante en mi etapa profesional que ha hecho de mí una mejor persona.

A los asociados de la cooperativa COMOSERPOPAYAN E.S.P. que con su cariño, dedicación, apoyo y esfuerzo, hicieron que la práctica profesional fuera posible.

Al maestro Roberto Gutiérrez y equipo de trabajo, por su colaboración y guía.

Y muchísimas gracias a Jorge Barrera, asesor académico que con su conocimiento y asesorías aportó a este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	11
CAPÍTULO I.....	14
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	14
1.1. PROBLEMA.....	14
1.1.1. Descripción Del Problema.....	14
1.1.2. Definición Del Problema.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.2.1. Justificación Académica.....	15
1.2.2. Justificación Empresarial	15
1.2.3. Metodológica.....	17
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. RESULTADOS ESPERADOS	18
1.4.1. Administrativos.....	18
1.4.2. Académicos	18
1.4.3. Social.....	19
1.5. COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	19
CAPÍTULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1.1. Definiciones Básicas	20
2.1.2. Cooperativismo.....	22
2.1.3. Factor C	25
2.1.4. Administración Inmunológica	26
2.1.5. Planeación Estratégica	27
2.1.6. Direccionamiento Estratégico	27

2.1.7.	Diagnóstico Estratégico	31
2.1.8.	Estructura Organizacional.....	32
2.2.	MARCO EMPRESARIAL.....	33
2.2.1.	Reseña Histórica	33
2.2.2.	Domicilio Y Sede	34
2.2.3.	Objeto Social.....	34
2.2.4.	Vigencia.....	34
	CAPÍTULO III.....	35
3.	METODOLOGÍA.....	35
3.1.	FASES PARA LA ELABORACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA COMOSERPOPAYAN E.S.P.	35
3.2.	DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA	36
	CAPITULO IV	39
4.	DIAGNOSTICO.....	39
4.1.	DIAGNOSTICO EXTERNO	39
4.1.1.	Situación Actual Del Sector Cooperativo	39
4.1.2.	Situación Actual De Cobertura De Servicios Públicos (Tratamiento De Aguas Residuales Y Basuras).....	44
4.1.3.	Descripción De La Competencia	48
4.2.	ANÁLISIS POAM.....	50
4.2.1.	Matriz POAM	51
4.3.	DIAGNOSTICO INTERNO.....	53
4.3.1.	Gerencial Y Administrativo	53
4.3.2.	Estado General Interno	57
4.3.3.	Perfil De Capacidad Interna PCI	58
4.4.	ANALISIS DOFA.....	62
4.4.1.	Diagnostico DOFA	62
	CAPITULO V	64
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	64
5.1.	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	64
5.1.1.	Misión	65
5.1.2.	Visión	65

5.1.3.	Cultura Corporativa.....	65
5.1.4.	Objetivos Corporativos.....	68
5.1.5.	Objetivos Específicos.....	69
5.1.6.	Estrategias	72
5.1.7.	Plan Operativo	75
5.2.	ORGANIZACIÓN.....	78
5.2.3.	Organigrama	79
5.2.3.2.	Descripción Del Organigrama.....	80
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES		89
BIBLIOGRAFIA		90
ANEXOS		91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Fases para desarrollar la propuesta de direccionamiento estratégico y estructura administrativa de COMOSERPOPAYAN E.S.P.	36
Figura 2	40
Figura 3	40
Figura 4	41
Figura 5	42
Figura 6	43
Figura 7	44
Figura 8. FUNCIONAMIENTO DE LAS PTAR EN EL CAUCA	46
Figura 9 RESUMEN DE FUNCIONAMIENTO DE PTAR CONSTRUIDAS EN EL CAUCA	47
Figura 10 Matriz POAM	51
Figura 11 Organigrama Actual de COMOSERPOPAYAN E.S.P.	56
Figura 12 Esquema Descriptivo General	57
Figura 13 Matriz PCI	58
Figura 14 Matriz DOFA	62
Figura 15 Marco Lógico	75
Figura 16 Propuesta de Estructura Organizacional	78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 ASOCIADOS DE COMOSERPOPAYAN E.S.P.....	91
ANEXO 2 Taller Direccionamiento Estratégico e Imagen	92
ANEXO 3 Taller Direccionamiento Estratégico e Imagen (Discusión de Ideas)	93
ANEXO 4 Taller de Diagnostico Estratégico.....	94
ANEXO 5 Cartelera - Discusión Principios y Valores.....	95
ANEXO 6 Cartelera Discusión Misión y Visión	96
ANEXO 7 Taller Planteamiento Objetivos Estratégicos	97
ANEXO 8 Reunión COMOSERPOPAYAN E.S.P. - AGUALLUVIA	98
ANEXO 9 Muestra de Reciclaje, Asociadas COMOSERPOPAYAN E.S.P.	99
ANEXO 10 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión.....	100
ANEXO 11 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión.....	101
ANEXO 12 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión.....	102
ANEXO 13 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión.....	103
ANEXO 14 Experiencia, Extracción de Lixiviado Orgánico como Abono Agrícola..	104
ANEXO 15 Experiencia, Extracción de Lixiviado Orgánico como Abono Agrícola..	105
ANEXO 16 Investigacion Sobre Bio- Filtros	106
ANEXO 17 Investigación Estado de PTAR en el Cauca	107
ANEXO 18 Investigación Estado de PTAR en el Cauca	108
ANEXO 19 Investigación Estado de PTAR en el Cauca	109
ANEXO 20 Visita Instalaciones SERVIASEO	110
ANEXO 21 Visita Instalaciones SERVIASEO	111
ANEXO 22 Visita Planta Biologica de Tratamiento de Aguas Residuales - CRC.....	112
ANEXO 23 Carlos Madera	113

INTRODUCCION

La empresa en Colombia ha sido un motor de desarrollo del modelo económico del país (con claras tendencias capitalistas); generando empleo, dinamizando el intercambio de bienes y servicios y generando riqueza, todo esto en la medida de lo posible; debido a que se ha enfrentado graves problemas de orden político y social, como la aplicación de políticas desfavorables al momento de competir internacionalmente o los problemas de seguridad provocados por el conflicto armado colombiano, que afecta no solo a la empresa si no también la población en general del país; pero que a pesar de ello ha sobrevivido y presenta claras tendencias de crecimiento sostenido, pero que podría ser mayor de no tener que enfrentar la problemática de seguridad.

Pasando a otro ámbito, la empresa en Colombia (tanto pública como privada), en su afán por lograr crecimiento desmedido (modelo capitalista), se ha olvidado de un factor muy importante en la ecuación que afecta a toda la población por igual en el largo plazo, sin importar clases sociales, credos religiosos o corriente política; este factor del que se habla es el medio ambiente natural, pues precisamente es el factor que impulsa la economía, y el desarrollo, pues a partir de él se toman todas las materia primas necesarias para dar inicio al ciclo económico; pero a pesar de esto no se le retribuye nada para que sea preservado para las futuras generaciones, si no que por el contrario se le destruye progresiva y constantemente a la par de que la economía crece, debido a problemáticas generadas a partir de desarrollo económico tales como la destrucción de ecosistemas o la producción de basuras y aguas residuales, que sumado a su mal manejo o disposición de las mismas genera contaminación de ríos, de ecosistemas y por supuesto genera graves problemas de salud pública al proliferar enfermedades infectocontagiosas. En este orden de ideas, si no tenemos medio ambiente que soporte el crecimiento económico, ¿en el futuro de donde obtendremos minerales, alimentos y demás materias primas que nos brinda la naturaleza?

Ahora bien, como propuesta de solución a las problemáticas generadas por un crecimiento económico desmedido, enfocado en satisfacer el lucro; se presenta como modelo económico alternativo; el **Cooperativismo**. El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, de tal modo que prime el bien común por encima del bien particular, mediante la fundamentación en su actuar

económico de valores como la solidaridad, apoyo mutuo, igualdad, equidad, esfuerzo propio, responsabilidad y democracia directa¹.

En la práctica el modelo cooperativo en Colombia ha traído grandes beneficios a la comunidad asociada en las más de 10.000 empresas cooperativas registradas, (según el informe 2010 de Confecoop). Los beneficios además en materia económica van desde simples descuentos en compras y beneficios en servicios (que las mismas cooperativas ofrecen) hasta becas para educación y programas de vivienda; aunque si ampliamos la mirada los beneficios van un poco más allá en cuanto a lo social y en lo ambiental. La Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop llegó a determinar un hecho que podría guardar relación entre las cooperativas y la mitigación del conflicto armado, debido que luego de analizar el mapa del conflicto armado en Colombia contrastado con el mapa de distribución de cooperativas, que en las regiones en donde el cooperativismo ha logrado establecerse, la situación de violencia ha disminuido considerablemente.

Retomando el tema de lo ambiental en la ciudad de Popayán, departamento del Cauca, se presentan situaciones adversas a la conservación de los recursos naturales, tales como malos manejos de las aguas residuales, las cuales van a parar a los ríos de la ciudad en varios casos sin tratamiento alguno, y la pésima disposición que se le da a las basuras, esto debido en su mayor parte a la falta de cultura ciudadana de la población en cuanto a la separación de los desechos antes de disponerlos a la recolección de las empresas de aseo. Por estas razones el grupo de investigación de servicios públicos de la Universidad del Cauca, atendió esta problemática al conformar el 16 de diciembre de 2013 la Cooperativa de servicios públicos de Popayán, SERPUCOOP (servicios públicos cooperativos – Popayán), que es la primera cooperativa enfocada en servicios públicos con un enfoque ambiental, social y de conservación en la ciudad. La iniciativa surgió con el objetivo de alcanzar el desarrollo de la prestación de servicios públicos domiciliarios desde una concepción solidaria y enmarcada en la Ley 142 de 1994.

La cooperativa busca principalmente promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, contribuir a la generación de planes, programas y proyectos que ayuden al desarrollo económico y social, enfocándose en servicios públicos tales como captación y distribución de agua, tratamiento y disposición de residuos, evacuación y tratamiento de aguas residuales, energía eléctrica entre otros.

Más sin embargo debido a su reciente conformación como cooperativa carece de un direccionamiento estratégico y de una estructuración administrativa; ambos

¹ ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, ACI; <http://www.aciamericas.coop/>

componentes deben estar acordes a sus principios organizacionales y a partir de las ideas de los asociados.

Es de vital importancia generar un direccionamiento estratégico acorde al objeto social de la cooperativa, debido a que además de servir como el marco para los planes que se desarrollaran en cada área de la empresa y, ser la formulación de los propósitos y finalidades de la cooperativa, se convierte en la imagen del futuro que se quiere crear, del futuro al que se quiere llegar, definiendo lo que se hace y el cómo se hace a través de la misión de la cooperativa; y por supuesto puntuando lo que se quiere lograr y cuando se quiere lograr por medio de la visión; anotando por supuesto que todo esto debe estar fundamentado en una serie de principios organizacionales que deberán regir el actuar de la cooperativa dentro de lo éticamente correcto.

Por otro lado la estructura administrativa debe desarrollarse a partir de las características de los asociados y establecerse para poder ofrecer una guía para los mismos, definiendo equipos de trabajo y así poder enfocar los esfuerzos conjuntos de la cooperativa hacia un objetivo en común, debido a que de no llegar a existir la estructura que coordine el trabajo de todos los implicados, no se lograrán resultados contundentes y utilices a la sociedad.

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Descripción Del Problema

El Grupo de Investigación de Servicios Públicos; perteneciente a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, tras de 17 años de labor académica e investigativa conformó la Cooperativa para el Manejo y Operación de Servicios Públicos de Popayán ESP, COMOSERPOPAYÁN.

La cooperativa busca principalmente promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, contribuir a la generación de planes, programas y proyectos que ayuden al desarrollo económico y social, además de la sostenibilidad ambiental, enfocándose en servicios públicos tales como captación y distribución de agua, tratamiento y disposición de residuos, evacuación y tratamiento de aguas residuales, energía eléctrica entre otros.

Más sin embargo debido a su reciente el 16 de diciembre de 2014 conformación como cooperativa carece de un direccionamiento estratégico y de una estructuración administrativa, todo esto adecuado a sus principios organizacionales y a partir de las ideas de los asociados; situación de la cual nace la necesidad del desarrollo de una práctica profesional al interior de la cooperativa para poder darle respuesta a estos faltantes.

1.1.2. Definición Del Problema

COMOSERPOPAYAN E.S.P. en la busca de poner en pleno funcionamiento su objeto social, ve la apremiante necesidad de generar un direccionamiento estratégico acorde al pensamiento cooperativo de sus asociados, que sirva como guía de trabajo y ayude a definir objetivos específicos a alcanzar en el mediano plazo. De igual manera es importante implementar una estructura administrativa

que de defina la manera en que operaran las personas implicadas en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, de tal modo que se establezca un orden funcional mediante la conformación de grupos de trabajos con responsabilidades específicas para lograr cumplir con la misión de la organización.

1.2.JUSTIFICACIÓN

1.2.1.Justificación Académica

Como estudiante del programa de administración de empresas de la universidad del cauca, en desarrollo práctica profesional para obtener el título de administrador de empresas; las actividades realizadas como pasante al interior de la Cooperativa COMOSERPOPAYAN E.S.P. es una gran oportunidad de poner en práctica mis conocimientos adquiridos durante cinco (5) años de carrera universitaria, así pues que esta confrontación con la realidad permite adquirir experiencia y formarme como una persona en capacidad de afrontar la realidad de manera profesional.

Ahora bien, en el presente trabajo de grado se aplican conceptos claves de gerencia estratégica, planeación estratégica, gestión administrativa, diseño organizacional entre otros; que darán evidencia de la calidad del profesional egresado de la universidad del cauca y de su impacto en el entorno empresarial regional; en este caso específico en el inicio de una cooperativa con enfoque social y ambiental.

1.2.2.Justificación Empresarial

La prestación de diferentes servicios públicos en la ciudad de Popayán, recae sobre personas jurídicas organizadas como sociedades acciones, por lo que su destino fundamental no es la vocación de servicio; lo cual desvincula a la comunidad acerca del manejo que se le da a estos servicios, a pesar de que la comunidad es la principal afectada en todo lo concerniente a este tipo de servicios. Deja mucho que desear, especialmente en lo que respecta a aguas residuales y manejo de basuras.

Por tanto es necesario que la comunidad haga parte más activa dentro de las problemáticas alrededor de servicios públicos de la ciudad, para poder tomar decisiones, proponer soluciones, y porque no, ponerlas en marcha y operarlas, tal

como lo consagra el artículo 15 de la ley 142 de 1994 y la sentencia C-741/03, que permite al sector solidario hacerse cargo de la prestación de servicios públicos².

En este orden de ideas, la cooperativa para el manejo y operación de servicios públicos de Popayán, COMOSERPOPAYAN E.S.P. da una alternativa diferente a las que ha visto la ciudad de Popayán y la región, al proponer un modelo que desde lo solidario y lo ambiental de un cambio a las soluciones tradicionales y poco eficientes respecto a los servicios públicos, que hemos visto implementadas y darle el protagonismo en el asunto que se merece la persona del común, tal como lo es el caso de estados unidos, en donde la prestación de servicios públicos en sus poblaciones está a cargo de la comunidad, de tal modo que se ha logrado grandes beneficios en calidad del servicio, eficacia, bajos costos y disponibilidad constante del servicio.

En este orden de ideas el potencial papel que puede jugar la cooperativa en el entorno empresarial de la región es bastante alto, pero que para que esto se desarrolle requiere de un plan, de una guía que de dirección a sus esfuerzos y los encamine hacia un objetivo establecido, este requerimiento hace referencia al direccionamiento estratégico. Herramienta de suma importancia a la hora de unificar los esfuerzos y de hablar un mismo idioma en torno al desarrollo de las actividades de la cooperativa, logrando así que el trabajo sea eficaz y unificado.

Por otro lado, si bien es importante que los esfuerzos sean unificados y dirigidos en una misma dirección, también lo es que las personas implicada tengan diferentes responsabilidades y funciones (por supuesto, encaminadas a un mismo fin), organizadas y bien distribuidas. Para dar solución a esto, es necesaria la elaboración de una estructura administrativa al interior de la cooperativa, debido a que con ella se le dará una forma de operación en sus distintas actividades; se establecerán cadenas de mando y rangos de control, para poder verificar el avance y cumplimiento de objetivos; al igual permitirá establecer y distribuir la autoridad en la cooperativa para dirigir el desarrollo de su objeto social.

Con el establecimiento del direccionamiento estratégico y de la estructura administrativa (organizacional) de COMOSERPOPAYAN E.S.P. permitirá que su labor de cumplir con el objeto social con el que fue conformada, se haga de manera eficaz y ordenada, evitando así desperdicios de tiempo y recursos, logrando avanzar en sus actividades rápidamente en pro de lograr un pleno funcionamiento.

² TURGA A. Sigifredo, Agua y basuras, responsabilidad comunitaria. 2009. p. 150

1.2.3. Metodológica

Teniendo en cuenta que la construcción del direccionamiento estratégico y la estructura administrativa para COMOSERPOPAYAN E.S.P. requería de la participación de los asociados y un amplio conocimiento del funcionamiento y características de la organización, se puso en marcha una metodología de acompañamiento (explicada más adelante con mayor detalle), que mediante la participación directa en la cotidianidad de las actividades y esfuerzos que lleva a cabo la cooperativa, sumado a el aporte de ideas, pensamientos, conocimientos y experiencias; se pusieron en práctica herramientas tales como la realización de debates, reuniones de consenso, brain-storming, talleres creativos y un acompañamiento continuo permitiera contar con la mayor cantidad de aportes posibles (provenientes de los asociados), que permitiera la realización de la labor de práctica profesional generando resultados acordes a la personalidad que las personas que integran la cooperativa le dan a la misma, acorde al objeto social y a los principios cooperativos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Generar a partir de las ideas de los asociados de la cooperativa y apoyados en los principios cooperativos un direccionamiento estratégico acorde con el objeto social de COMOSERPOPAYAN, además de una estructura administrativa adecuada.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Apoyar distintas reuniones de los asociados de la cooperativa.
- Recopilar ideas y aportes de los asociados para la elaboración del direccionamiento estratégico de la cooperativa.
- Recopilar ideas y aportes de los asociados para la elaboración de la estructura administrativa.
- Analizar las diferentes características de los asociados para conformar equipos de trabajo.
- Redactar el documento que contendrá el direccionamiento estratégico de COMOSERPOPAYÁN.
- Establecer con base en las ideas y aportes de los asociados la estructura administrativa de COMOSEPOPAYÁN.

- Apoyar distintos procesos al interior de la cooperativa para el manejo y operación de servicios públicos de Popayán, COMOSERPOPAYÁN.

1.4.RESULTADOS ESPERADOS

Al final de la práctica profesional se espera haber trabajado conjuntamente con los asociados de la cooperativa para el Manejo y Operación de Servicios Públicos de Popayán ESP, COMOSERPOPAYÁN, por medio de talleres, reuniones y sesiones de grupo, con el fin de conocer los diferentes puntos de vista de los integrantes de la cooperativa, ideas, aportes, habilidades y conocimientos; para que con ello se haya generado:

- Un documento con el direccionamiento estratégico de COMOSERPOPAYÁN.
- El documento en donde se establece la estructura administrativa de COMOSERPOPAYÁN.
- Conformación de equipos de trabajo al interior de la cooperativa.

NOTA: todo lo anterior contando con el visto bueno de los asociados.

1.4.1. Administrativos

Administrativamente los beneficios para la cooperativa son evidentemente el hecho de que contará con un direccionamiento estratégico que estará adaptado a los principios cooperativos que la rigen como tal, y partir del cual podrán direccionar sus esfuerzos para construir una visión de cooperativa a largo plazo y con un crecimiento continuo, que podrá estar en toda la capacidad de cumplir con su razón social, que es la de prestar el manejo y operación de servicios públicos, cimentando así las bases del funcionamiento futuro de la cooperativa.

Por otro lado se beneficiara del establecimiento de una estructura administrativa que guiará a la cooperativa permitiendo definir equipos de trabajo que permitan desarrollar actividades de ordenada y eficientemente.

1.4.2. Académicos

La universidad del cauca, obtendrá el reconocimiento y prestigio a partir del trabajo realizado en la Cooperativa para el Manejo y Operación de Servicios

Públicos de Popayán ESP, COMOSERPOPAYÁN, puesto que será el reflejo de los profesionales que prepara el alma mater para la sociedad; profesionales de alta calidad y con impacto social.

Además de lo anterior, se dejara un documento que servirá como referente y consulta, para estudiantes y profesores en las diferentes labores de investigación en las que pueda ser de utilidad.

1.4.3. Social

Socialmente la comunidad inmediatamente beneficiada que son los habitantes de la ciudad de Popayán, tendrán como ganancia el contar con una entidad que se basa en economía solidaria y valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás; que bien podrá dar su grano de arena al momento de mejorar la prestación de diferentes servicios públicos, con una propuesta alternativa, respetuosa de la naturaleza y en funcionamiento.

1.5.COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

Durante el desarrollo del trabajo, los avances serán compartidos con los asociados mediante reuniones y documentos de avances, para que tengan conocimiento de la labor realizada y de los frutos que poco a poco van surgiendo. Más adelante al finalizar la labor, se entregara al consejo directivo de la cooperativa el documento que contiene la estructura administrativa y el direccionamiento estratégico, para que puedan estudiar sus beneficios y tomar decisiones acerca de su implementación; teniendo en cuenta los costos y demás esfuerzos que ello implica.

De igual modo, con la finalización de la práctica profesional, se pasa a hacer una socialización pública ante la universidad del cauca, dando fe de la labor llevada a cabo y entregando los resultados obtenidos y el impacto de los mismos en diferentes ámbitos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1.MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de dar mayor claridad al presente documento, se citan diferentes conceptos de vital importancia utilizados en su desarrollo, tomando como fuente autores reconocidos en materia administrativa y de planeación. De igual modo se presenta la explicación de herramientas de análisis y construcción tales como el brain-storming, la matriz DOFA, matriz PCI entre otras.

2.1.1. Definiciones Básicas

Administración: Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

Delegación: La delegación es sinónimo de confianza y de apoyo es otorgarle a otra persona; diferentes responsabilidades; es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “Hacer lo que se debe hacer”.

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “Hacer bien las cosas”.

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Funciones: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.

Organización: Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo.

Planes estratégicos: Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

Proceso: Método sistemático para manejar las actividades.

Toma de decisiones: Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

Utilidades: Es la cantidad de ingreso total que supera a los costos totales.

Valores: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Estrategia empresarial: La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará. Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas"

Estrategias funcionales: son un tipo de estrategias que Se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

PCI: perfil de capacidades internas.

POAM: perfil de oportunidades y amenazas del entorno.

2.1.2. Cooperativismo

El cooperativismo es un modelo socio-económico que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo.

Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas.

Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

El modelo cooperativo de solidaridad propone al mundo principios filosóficos de convivencia más humanos y tolerantes. El cooperativismo se rige por unos valores y principios en el desarrollo integral del ser humano.

2.1.2.1. *Cooperativa*

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo:

“una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Las cooperativas son empresas de producción o servicios, pero su razón de ser no es la de dar excedentes sino, y ante todo, la de mejorar las condiciones de vida de sus asociados, sirviendo del modo mejor a las necesidades, aspiraciones e intereses de los miembros a los que pertenecen y que las controlan. Todas las empresas existen para atender a los intereses de sus principales partícipes. Pero, mientras en las empresas tradicionales esos intereses se identifican con los de los inversores, en el caso de las cooperativas los excedentes (que a veces se

producen) deben quedar subordinados siempre a otros intereses. De hecho, las empresas tradicionales pueden considerarse como una asociación de capitales anónimos, en tanto que las cooperativas constituyen una asociación de personas visibles.

CARACTERÍSTICAS

Las características que definen una cooperativa son las siguientes:

- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente.
 - Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos.
 - El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- Las cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios cooperativos.

El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones. De tal manera, podemos encontrar cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con necesidades, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas.

VALORES COOPERATIVOS

Se basa en los siguientes Valores:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia

- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

2.1.2.2. Principios Cooperativos³

Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en

³ ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, ACI; <http://www.aciamericas.coop/>

proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto Principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

2.1.3. Factor C⁴

Es un factor económico especial que se ha identificado como factor C (comunidad) y que se agrega a los factores convencionales K (capital) y L (trabajo). Es la presencia de elementos comunitarios y de valores solidarios especiales que se expresan de diferentes formas: cooperación en el trabajo, uso compartido de conocimientos e informaciones, adopción participativa de las decisiones, integración social de los diferentes grupos funcionales, actividades de convivencia

⁴ RAZETO M. Luis. De la economía popular a la economía de solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo.

y participación, repartición justa y solidaria de los beneficios, etc. El factor C consiste en el hecho de que estos elementos comunitarios, de acción y gestión conjunta, cooperativa y solidaria, presentes al interior de estas unidades económicas, tiene efectos positivos tangibles, tales que se logra, o una reducción de los costos o unos beneficios adicionales que se suman a los resultados de la operación económica. En otras palabras, el factor C significa que la formación de un grupo, asociación o comunidad, o la presencia de nexos integradores y de valores solidarios en las empresas, proporciona un mejor rendimiento y eficiencia a la unidad económica como un todo, y un conjunto de beneficios a cada integrante y debido a una serie de economías de escala, economías de asociación y externalidades positivas.

2.1.4. Administración Inmunológica⁵

Es un concepto novedoso dentro de la disciplina administrativa, planteado a partir del concepto de gerencia inmunológica el autor belga Gunter Pauli, en su libro upsizing. Ciencia Generativa. Como generar más ingresos, más empleo y cero contaminación. 1997. Basándose en el sistema inmunológico de los seres vivos, invita a trabajar sobre lo que él llama sistemas de gerencia inmunológica, algo que desbloquea el anquilosamiento y atraso de las organizaciones, muchas de ellas incapaces de responder adecuadamente a la atención de problemas reales y sentidos por la humanidad, que perentoriamente exigen solución. Para la administración inmunológica aplicada a las cooperativas, sitúa a las personas asociadas en ellas como células interconectadas, con virtudes inmensas de acción instantánea, siendo así una herramienta inmunológica capaz de identificar amenazas, problemas, malos funcionamientos o manejos indebidos, atacarlos de manera inmediata y evitar que afecten significativamente la organización cooperativa, creándose así una red de células capaces de fabricar “medicamentos” de acción instantánea tal como lo haría el sistema inmunológico de cualquier ser vivo; sin necesidad de acudir a una instancia centralizada de la organización para actuar en contra de un inminente mal.

El modelo inmunológico de administración, tiene como base el aprovechamiento de:

- La memoria individual y colectiva sobre todo tipo de experiencias en muchos años, tanto de las personas como de las comunidades.
- La participación comunitaria.
- La tendencia natural a la acción de toda persona.

⁵ PAULI, Gunter. Upsizing.1997.

- El procesamiento de la información sobre los diversos tipos de experiencia, sistematizada en formas estadísticas.
- El reconocimiento de que todos los individuos y grupos de individuos tienen capacidad de aportar y decidir.
- El potencial que tiene cada persona de recibir capacitación o educación continuada, dirigida a que desempeñe un papel activo.

En este modelo, es más importante educar a los asociados para que reaccionen con solvencia inmunológica necesaria, que dedicarse a la especialización de uno o dos privilegiados gerentes directivos.

2.1.5. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente y de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

2.1.6. Direccionamiento Estratégico

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico adecuado para la cooperativa COMOSERPOPAYÁN, se tendrá como soporte teórico los siguientes planteamientos de importantes autores.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las

actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”. Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”.

Ansoff (1997, p. 259) plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno”.

Ahora bien, a modo general y nombrando sus componentes tenemos que El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

El direccionamiento estratégico lo componen los principios y valores corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.1.6.1. *La Visión*

Es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe una empresa, sino inclusive a otras sociedades. Aunque expresa lo que será la empresa en el futuro o, en otros términos, donde espera estar, en cierto sentido define lo que ya es la empresa de modo potencial, en el tiempo presente.

Por los anteriores motivos, la visión constituye la identidad estable de una empresa. Caben en la definición compromisos ampliamente cualificados y especificados, por ejemplo, la salud humana, la seguridad de los ciudadanos, el ejercicio de la democracia, la alimentación saludable, la movilidad efectiva en las ciudades, etc.

La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro.

2.1.6.2. *La Misión*

Incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser confundidos con la visión, aunque frecuentemente la inadecuada comprensión de los planos o niveles hace que muchas organizaciones expresen la visión dentro de la misión, o al contrario, la misión dentro de la visión.

Realmente, la misión expresa el que hacer institucional en el sentido de los bienes o servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos. La formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico y escueto o puede revestirse de matices filosóficos e idealistas. Lo importante es que tanto las personas de la empresa y sus clientes comprendan claramente los productos que intercambian en el mercado, los beneficios que ellos traen para ambos y las características principales con que se compromete a entregarlos la empresa.

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que a distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuales sus objetivos, cuales sus clientes, cuales sus prioridades, cual su responsabilidad y derechos, frente a sus colaboradores y cuál es su responsabilidad social.⁶

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería; debe crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

2.1.6.3. Principios Y Valores Corporativos

Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la visión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos.

No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

⁶ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. p. 21.

2.1.6.4. Objetivos Estratégicos

Primero hay que recordar que un objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base a la Visión, la Misión y el diagnóstico.

Los objetivos estratégicos deben caracterizarse principalmente por su coherencia, veracidad, factibilidad, veracidad, precisión. Los objetivos estratégicos; deben ser evaluables, complementarios.

2.1.7. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key Factors) con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

Las metodologías para poder realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variables⁷.

⁷ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. p. 21.

2.1.7.1. Análisis DOFA

DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el Desarrollo de una estrategia efectiva”.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas⁸.

2.1.8. Estructura Organizacional

Lo que se entiende por Estructura Administrativa o estructura organizacional es un concepto que sin duda alguna cada empresa cuenta y un factor importante para esta, ya que la estructura administrativa es el sistema en el cual se constituyen todas las unidades de la empresa de manera interna para que alcance sus objetivos productivos, de conservación y económicos, para esto resulta necesario realizar un esquema o un modelo el cual permita la interrelación de cada uno de los elementos de la organización, siendo la estructura administrativa la herramienta necesaria que permita lograr cada objetivo. Uno de los elementos de la organización es la estructura la cual está constituida por los distintos órganos y unidades administrativas que se han establecido en la organización, constituye el “cuerpo óseo” de la empresa y deben establecerse de acuerdo a las necesidades, tamaño, giro u otra característica especial de la organización.

La estructura administrativa permite coordinar las actividades de la empresa y su funcionamiento, así mismo con la finalidad de definir cada aspecto de la

⁸ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica p. 157.

organización relacionándolos unos con otros para realizar a corto, mediano y largo plazo los objetivos y la visión que tiene esta. El objetivo de la estructura organizacional es el de dividir el trabajo en diferentes tareas y aspectos para que cada uno de estos sea dependiente del otro con el efecto de tener integrar los unos con otros para que sean más efectivos, con el fin de que si uno de los elementos de la organización cambia por ende afecta a los demás, en su relación y en la conducta de toda la empresa.

2.1.8.1. Organigrama

Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

2.2. MARCO EMPRESARIAL

El presente marco da la posibilidad de conocer los antecedentes de constitución y funcionamiento de la Cooperativa para el manejo y la operación de servicios públicos de Popayán; COMOSERPOPAYAN E.S.P. con el fin de observar la situación actual por la que atraviesa y de esta manera contribuir a la solución del planteamiento del problema.

2.2.1. Reseña Histórica

El Grupo de Investigación Sobre Servicios Públicos de Popayán; perteneciente a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, tras de 17 años de labor académica e investigativa conformó la Cooperativa para el Manejo y Operación de Servicios Públicos de Popayán ESP, COMOSERPOPAYÁN el día 16 de diciembre de 2013 (**ver anexo 1**), la iniciativa surgió al interior de la Universidad del Cauca con el objetivo de alcanzar el desarrollo de la prestación de servicios públicos domiciliarios desde una concepción solidaria y enmarcada en la Ley 142 de 1994.

Cabe anotar que se vienen adelantando esfuerzos y estudios desde inicios de 2014 con el fin de dar un cambio al nombre de la cooperativa, debido a su extensión y poca sonoridad.

2.2.2. Domicilio Y Sede

Actualmente la empresa tiene oficina en la ciudad de Popayán, en el edificio EMTEL. Calle 5 No. 5-68 oficina 106

2.2.3. Objeto Social⁹

La Cooperativa se propone como objeto: *Promover el desarrollo integral del ser humano. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, analítico, reflexivo, reconstructivo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la convivencia pacífica de los pueblos. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa con fundamento en el ejercicio de la ayuda mutua, la responsabilidad, la igualdad, la solidaridad y la equidad, y en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Coadyuvar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.* Con este propósito, buscará:

Especializarse en la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía; obtención y distribución de gas; captación, tratamiento y distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales; recolección, tratamiento y disposición de residuos; recuperación y transformación de materiales, y actividades de saneamiento y otros servicios de gestión ambiental.

2.2.4. Vigencia

COMOSERPOPAYAN E.S.P. no se encuentra disuelta; su duración tendrá fin el día en que la asamblea general en pleno lo disponga.

⁹ COMOSERPOPAYAN E.S.P. Estatutos de la cooperativa. p. 2

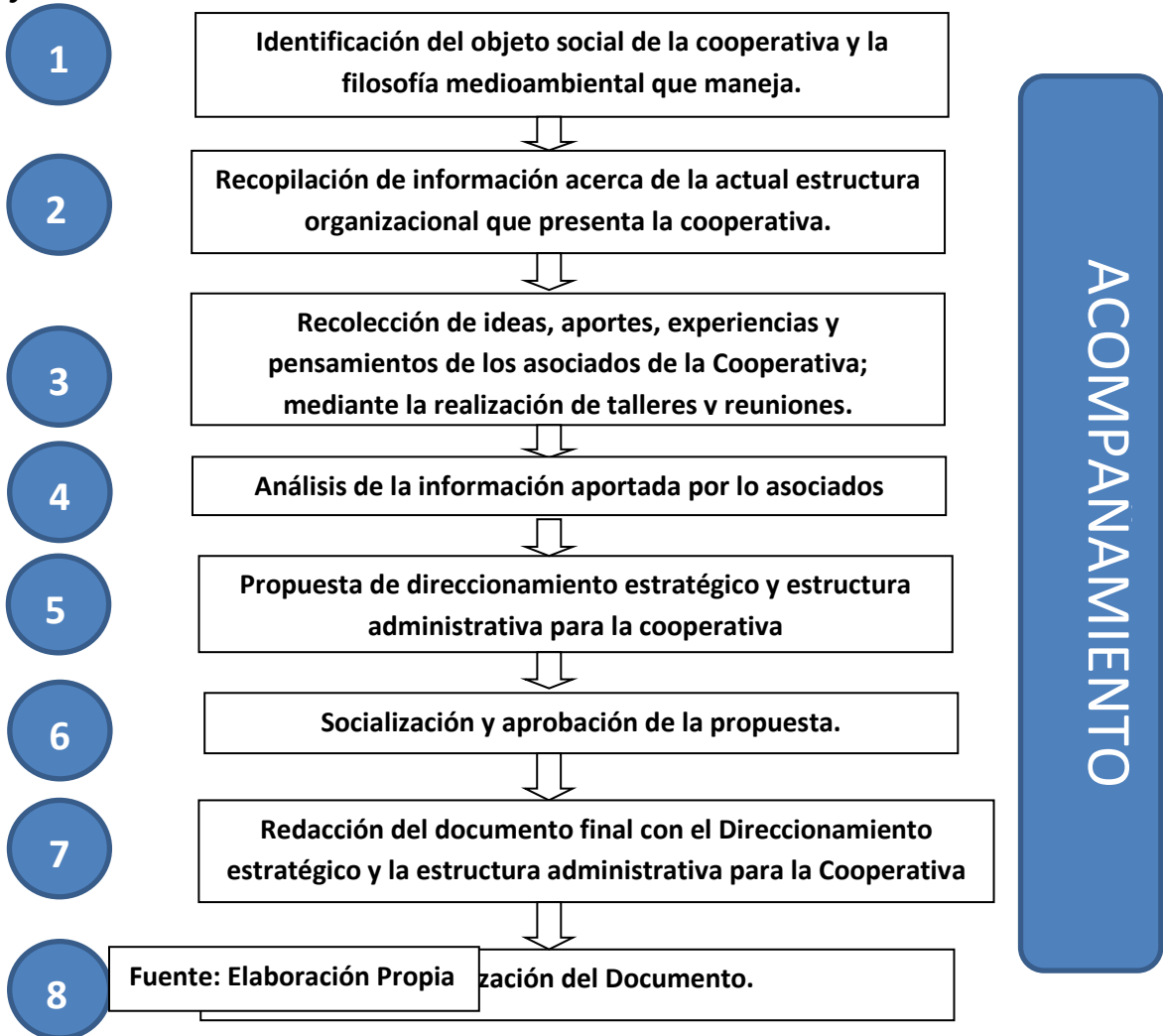
CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1.FASES PARA LA ELABORACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA COMOSERPOPAYAN E.S.P.

Con el fin de darle forma al direccionamiento estratégico y al diseño organizacional se llevaron a cabo diferentes fases, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 1 Fases para desarrollar la propuesta de direccionamiento estratégico y estructura administrativa de COMOSERPOPAYAN E.S.P.



3.2.DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA

Para la implementación de la metodología que a continuación se va explicar, se tuvo muy en cuenta las características únicas que hacían de la Organización en cuestión algo nuevo por descubrir; características tales como la implementación del cooperativismo adoptando el sentido de protección medioambiental, el cambio de paradigma económico teniendo en cuenta a la naturaleza como fuente de riqueza que debe ser recompensada, la interdisciplinariedad de los asociados y el objeto social de la cooperativa que busca como principal meta el desarrollo de la comunidad en general de manera sostenible.

Cabe anotar, que el acompañamiento para la construcción del direccionamiento estratégico, exigió una completa participación de las actividades de la cooperativa en diferentes niveles, tales como reuniones, visitas exploratorias, relaciones públicas, investigación y experimentación de tecnologías alternativas en servicios públicos, entre otras, para poder tener una visión amplia y detallada de los ámbitos que involucra COMOSERPOPAYAN E.S.P. **(ver anexos)**.

Ahora bien, para dar una explicación estructurada de lo que se llevó a cabo a partir del acompañamiento, como primer paso de desarrollo del trabajo se tuvo que indagar a fondo acerca del objeto social de la cooperativa y la filosofía que rodea a esta; ya que esto permitía realizar un primer acercamiento hacia la esencia del pensamiento de la organización y contar con una idea básica de lo que buscaba en su actuar, en el modo de hacerlo y el alcance que este puede llegar a tener en su entorno inmediato. Para esto fue necesario revisar minuciosamente el estatuto de la cooperativa en sus diferentes aspectos, haciendo énfasis en su objeto social; de igual modo para tener un entendimiento claro de la filosofía de la cooperativa se tuvo varias entrevistas a modo de charla con el Gerente de COMOSERPOPAYAN E.S.P. el profesor Sigifredo Turga Avila, quien nos dio claras pautas para comprender las ideas fundamentales que llevaron a la conformación de la cooperativa, la razón de ser de la misma, la manera de ver su entorno y la base filosófica que aplicaba para su operación.

De igual modo se investigó internamente sobre la estructura que se estaba implementando administrativamente para asegurar su funcionamiento; esta información fue obtenida a partir del estudio de los estatutos, reuniones con los asociados y entrevistas con diferentes directivos de la cooperativa; que arrojó resultados concisos para determinar más adelante la propuesta de estructura organizacional.

Retomando el hecho de que por la naturaleza de la organización, sus asociados cumplen una labor vital al conformar la asamblea general de asociados, organismo que dictamina directrices generales que afectaran directamente el porvenir de la cooperativa; se celebraron diferentes reuniones con los integrantes de la asamblea, en las cuales se realizaban actividades y técnicas tales como sesiones de Brainstorming, discusiones de ideas, análisis de cualidades, prospectiva a mediano plazo y discusión de acciones concretas por cumplir en el corto plazo **(ver anexos del 2 al 13)**.

Una vez recolectada la información pertinente para el desarrollo del trabajo de práctica profesional, se continuó con el análisis de la misma para poseer una idea clara del estado de la organización en aspectos misionales, estratégicos y de estructura administrativa; obteniendo así un diagnóstico base con el cual iniciar un

planteamiento serio sobre el direccionamiento estratégico de la cooperativa y la estructura administrativa necesaria para su buen funcionamiento organizacional.

Al concluir la etapa de análisis, se prosiguió con la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico y estructura administrativa acorde para su aplicación; de modo tal que se respetaran las directrices filosóficas, estatutarias, legales e ideológicas que influyen directa o indirectamente, externa o internamente a COMOSERPOPAYAN E.S.P. y asegurara un actuar ordenado y con objetivos claramente especificados, alcanzables y congruentes con el objeto social, características y filosofía de la cooperativa.

Tras el planteamiento de la propuesta, se presenta ante el consejo administrativo para su aprobación, con lo cual se realiza el documento final con el contenido aprobado de la propuesta para ser presentado ante la asamblea general en pleno.

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO

Para la realización del direccionamiento estratégico y la posterior propuesta de estructura administrativa fue necesario hacer un diagnóstico, tanto en lo externo como en lo interno de la cooperativa; con el propósito de tener un acercamiento más preciso a la realidad, identificar las necesidades inmediatas en cuanto a estrategia y generar resultados útiles para la organización.

4.1. DIAGNOSTICO EXTERNO

4.1.1. Situación Actual Del Sector Cooperativo

En Colombia el cooperativismo como práctica económica ha ido creciendo sostenidamente en los últimos años, gracias a los buenos resultados presentados durante el primer semestre de 2012, los cuales son positivos. Lo anterior como consecuencia de un ambiente económico estable, que le ha permitido a las principales actividades ejercidas por las cooperativas un desempeño favorable.

En este punto es preciso indicar que el comportamiento general del cooperativismo colombiano está explicado en buena medida por la actividad financiera cooperativa, las actividades de comercio y consumo, la actividad aseguradora, y el sector agropecuario.

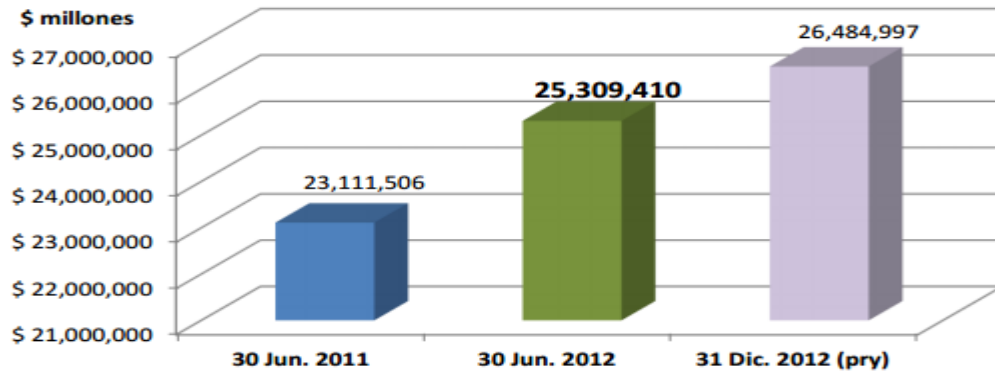
No obstante lo anterior, existen comportamientos puntuales de algunos subsectores cooperativos que no son tan buenos, como es el caso del trabajo asociado cooperativo o algunas actividades agropecuarias que, por ser menores en términos económicos, no afectan el comportamiento del cooperativismo en su conjunto.

Los resultados que se muestran a continuación, han sido establecidos con base en los reportes hechos por las entidades a los diferentes entes de control al corte de junio. La muestra de entidades representa sobre el total del cooperativismo nacional el 80% de los activos, 82% del patrimonio, 90% del excedente, 85% de los asociados y 84% del capital social¹⁰.

¹⁰ CONFECOOP, informe anual del sector cooperativo. 2012.

Figura 2

Principales variables
Activos

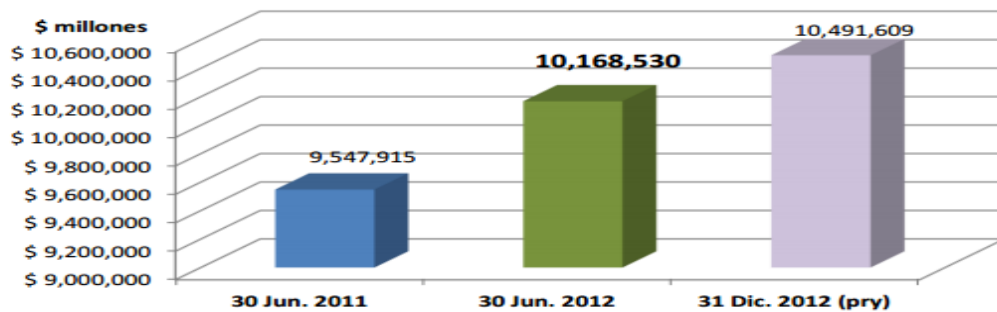


Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

Según las estimaciones hechas por Confecoop, los activos del sector cooperativo a junio de 2012 se sitúan alrededor de \$25.3 billones, con un crecimiento anual del 9.51%, con lo cual cerraría 2012 con un saldo de \$26.5 billones. Este ritmo de crecimiento es un poco menor al registrado el año anterior y está soportado especialmente en el crecimiento del volumen de operaciones de crédito de las cooperativas financieras, la estabilidad del mercado de capitales en renta fija que favoreció a las aseguradoras y el buen desempeño de las cooperativas multiactivas vinculada a la estabilidad del consumo.

Figura 3

Patrimonio



Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

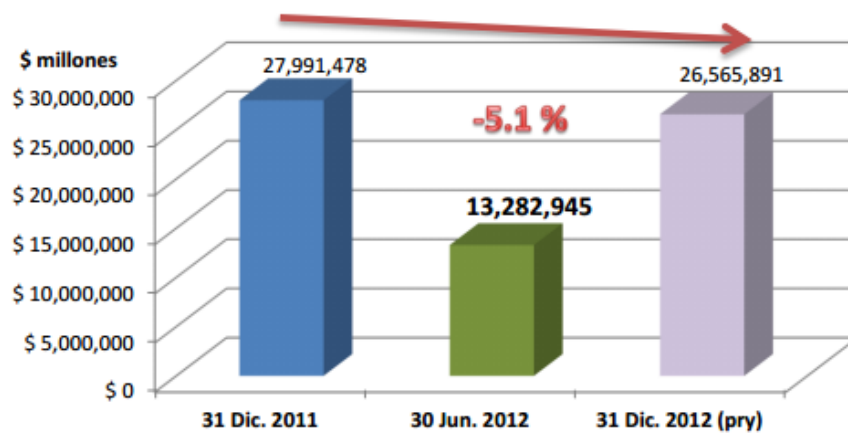
El patrimonio de las cooperativas alcanza en junio los \$10 billones, con un crecimiento anual del 6.5%, con lo cual cerraría 2012 con \$10.5 billones. Al igual que el activo, el crecimiento en 2012 está por debajo al registrado el año anterior, y tiene que ver con los resultados en materia de excedentes cooperativos, que para algunos subsectores fueron menores a los registrados en 2011.

El rubro más importante del patrimonio, que son los aportes sociales, se ubican a junio en \$5.9 billones y se espera cierren el año en \$6.1 billones.

De otro lado, se estima que los excedentes del cooperativismo a junio se sitúan en \$196 mil millones, y se espera que cierren el año en \$393 mil millones, es decir un crecimiento anual del 5.94%.¹¹

Figura 4

Ingresos



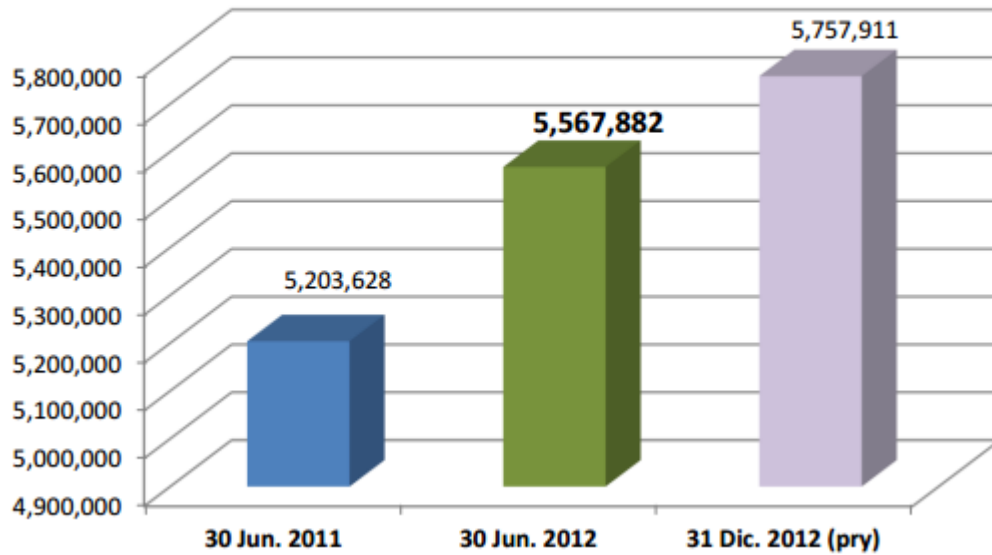
Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

Los ingresos anualizados del sector se proyecta terminen el año en \$26.5 billones, esto es, una disminución anual del 5.1%. La disminución en los ingresos ha estado asociada a varios fenómenos, la reducción en la colocación de crédito, las menores ventas en el subsector lechero, la menor producción cafetera, y la reducción en cooperativismo de trabajo asociado, para mencionar los más relevantes. El volumen de ingresos del sector cooperativo permite proyectar que su equivalencia frente al Producto Interno Bruto (PIB), sea del 5.2% al finalizar el 2012.

¹¹ CONFECOOP, informe anual del sector cooperativo. 2012

Figura 5

Asociados



Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

A junio, el total de asociados asciende a 5.6 millones de personas y se proyecta que a diciembre la cifra este cercana a los 5.7 millones, con un crecimiento anual del 6.9%.

Como se mencionó anteriormente, esta dinámica soporta el crecimiento patrimonial del sector y evidencia la credibilidad del modelo para cada vez un mayor número de colombianos, incluso si se tiene en cuenta la disminución en el número de asociados de las cooperativas de trabajo asociado.

Como se puede apreciar en las anteriores gráficas, el comportamiento de las principales variables financieras es favorable en lo corrido de los seis primeros meses de 2012 y permite, con base en un panorama económico estable y positivo para los principales subsectores en los que actúa el cooperativismo, mantener unas proyecciones para fin de año, que pueden representar un incremento en la participación PIB.

Pasando a un ámbito más específico del estado en que se encuentra el sector solidario, se hace referencia al subsector de cooperativas de trabajo asociado de servicios; en el cual COMOSERPOPAYAN E.S.P. puede tomar un referencia acertada para sus intereses.

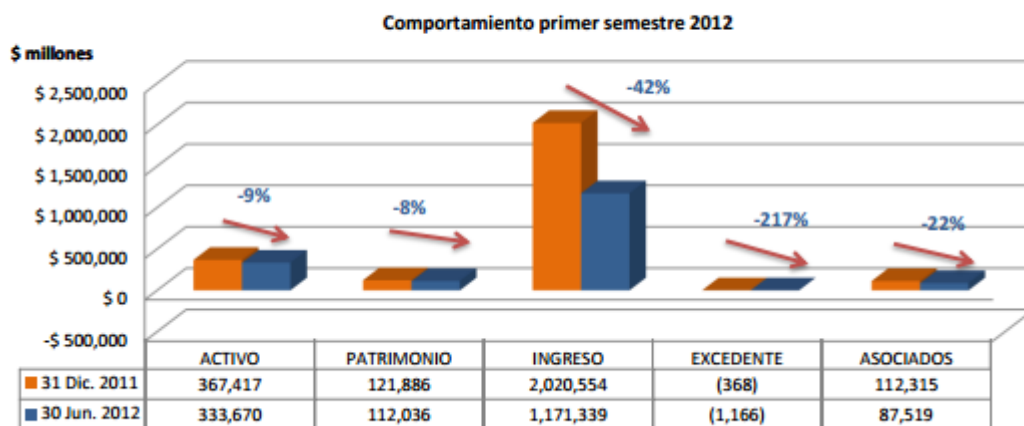
El análisis del comportamiento de las cooperativas de trabajo asociado, que está sustentado en esta muestra representativa, refleja una realidad difícil que han venido atravesando este tipo de cooperativas durante 2012. En efecto, las

medidas adoptadas por el Gobierno Nacional, a través de disposiciones normativas que limitan la actividad de estas entidades, con el ánimo de depurar los modelos desvaídos que realizan intermediación laboral, han afectado los volúmenes de contratación, cual es la fuente principal de ingreso para estas cooperativas. Así, se aprecia un deterioro de todas las variables financieras que señala una clara tendencia a la baja en la utilización de este tipo de empresas en la contratación de servicios.

En cuanto al universo de cooperativas de trabajo asociado, y conforme a las cifras suministradas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, dicha entidad da cuenta de la entrada en liquidación, entre 2011 y 2012, de alrededor de 1.500 entidades con lo cual el número de cooperativas de trabajo asociado al corte del primer semestre de 2012 se situaría alrededor de 3.000 cooperativas.

Figura 6

Subsector cooperativas de trabajo asociado de servicios



Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

De otra parte según información suministrada por el Ministerio del Trabajo el reporte de la planilla PILA de las cooperativas de trabajo asociado para el año 2012 muestra los siguientes resultados:

Figura 7

MES	NUMERO DE COOPERATIVAS	NUMERO DE ASOCIADOS
Enero	2,211	257,629
Febrero	2,135	242,696
Marzo	2,120	232,953
Abril	2,089	223,752
Mayo	2,014	216,140
Junio	1,889	200,790

Fuente: Confecoop, Informe Anual del Sector Cooperativo. 2012

No hay duda de que la explosión en creación de cooperativas de trabajo asociado que se presentó en la década pasada, ha cambiado su tendencia, incluso ahora se percibe una drástica disminución tanto en el número de entidades que operan en el mercado, como en los volúmenes de contratación.

La hipótesis que se puede plantear para sustentar esta realidad es, que las motivaciones que llevaron a las empresas públicas y privadas, a contratar con este tipo de cooperativas hoy no existen.

Dado este panorama, la situación de las cooperativas de trabajo asociado permite establecer que hay amenazas en cuanto al comportamiento de su crecimiento que es notoriamente negativo, además de que las necesidades que venían sufriendo han venido menguando, y por tanto el sentido práctico de su existencia.

4.1.2. Situación Actual De Cobertura De Servicios Públicos (Tratamiento De Aguas Residuales Y Basuras)

En alcantarillado la cobertura urbana es cercana al 85% allí el gran reto está en el tratamiento de las aguas servidas, que actualmente es del 35% del caudal tratado. Sin duda, será uno de los temas prioritarios en las próximas décadas para el país. En residuos sólidos, la cobertura de recolección de cascos urbanos es superior al 95%. Del total de las toneladas de residuos generadas, alrededor del 90% se disponen en rellenos sanitarios¹². Pero la cobertura aun es limitada en las zonas rurales, que cuentan con una cobertura del 22%.

Colombia con sus 32 departamentos no representa una experiencia alentadora con relación al manejo que se realiza de sus aguas servidas, según Gustavo Galvis, presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones ANDESCO, asegura que *actualmente el 70% de las aguas*

¹² ANDESCO. Publicación de circulación gratuita. Junio 2014.

*residuales son vertidas a los ríos sin ningún tipo de tratamiento, esto debido en gran parte a más de medio siglo sin regulaciones concretas del asunto y descontrol generalizado*¹³. De igual modo ACODAL (la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental) revela que sólo el 31 por ciento de las ciudades colombianas cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales, el cual, en una proporción del 29% es primario¹⁴, es decir, que sólo se hace una remoción de los sólidos, pero no hay una un procedimiento donde haya una transformación química o física de las moléculas de agua.

Además de las cifras anteriormente nombradas, también se tiene conocimiento de cifras reveladas por el proyecto 'Todos por el agua', que no son menos alarmantes, las cuáles mostraron que en 2012 en el país, cerca de 800 mil toneladas de contaminantes biológicos eran arrojados a las fuentes hídricas, pero únicamente 5 mil se retiraban, situación que pone en grave riesgo a la población en general de Colombia de contraer enfermedades por consumo de aguas contaminadas, ya que la técnica para irrigar cultivos, y dar de beber a animales generalmente es captar aguas directamente de los ríos, que como ya se describe están altamente contaminados; incluyendo Contaminantes tales como la materia fecal que desencadenan graves enfermedades diarreicas, cólera, tifoidea, hepatitis A y shigellosis.

De igual modo cabe anotar (y sin demeritar su gravedad) que la contaminación de las fuentes hídricas además de causar enfermedades desencadena grandes pérdidas económicas debido a que Enfermedades como cólera, tifoidea, shigellosis requieren medicamentos como antibióticos y exigen hospitalización. Al costo de los tratamientos médicos de enfermedades como la hepatitis, el cólera o la tifoidea se debe adicionar el costo de la perdida laboral. Las pérdidas de días de trabajo en enfermedades como el cólera están en 8 a 35 días, hepatitis A de 10 a 15 días, shigellosis entre 4 y 8 días, amebiasis de 2 a 10 días, y tifoidea de 5 a 20 días.

En Colombia, de 1991 a 1997 se registraron entre 4'400.000 y 3'500.000 casos de enfermedades diarreicas respectivamente. El costo de tratamiento de cada enfermedad se estimó en US \$30,00 y el costo de la pérdida de días de trabajo en US \$60,00. Por tanto el costo anual asociado con la morbilidad de índole diarreica anual se estima oscila entre US\$315 y 400 millones de dólares de EUA. A una

¹³ <http://diariodelagua.com/a-tratar-el-agua-solo-el-31-de-las-ciudades-de-colombia-trata-sus-aguas-residuales/>

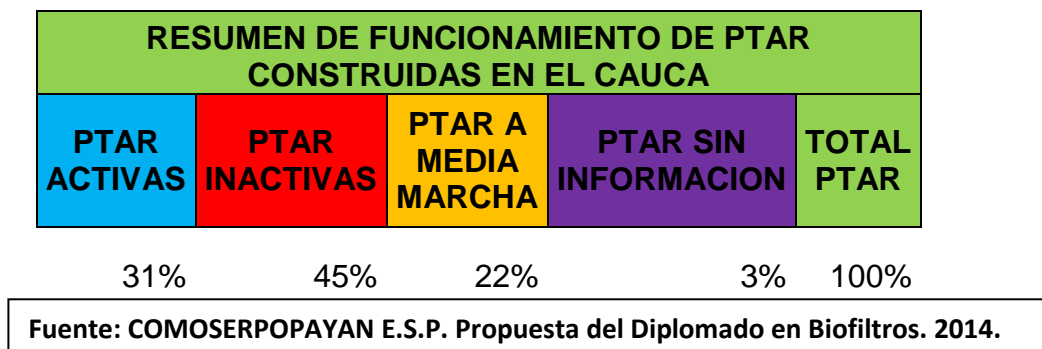
¹⁴ <http://www.rcnradio.com/noticias/el-70-de-aguas-residuales-de-colombia-no-se-trata-y-se-usa-para-cultivos-35263>

tasa de descuento del 10 % anual, el valor presente neto del costo asociado se estima en más de US \$ 3000 millones¹⁵.

Si bien se han tomado medidas para atender el asunto, según el Plan Nacional de Manejo de Aguas Residuales Municipales en Colombia “Aunque las cifras de construcción de STAR (sistemas de tratamiento de aguas residuales) son alentadoras, la operación de algunos sistemas han tenido inconvenientes (entre ellos las PTAR), debido a que para la ejecución de todos los proyectos no se tuvieron en cuenta criterios fundamentales como: cobertura adecuada del sistema de alcantarillado, tarifas del servicio, capacidad de pago de las poblaciones, priorización del cumplimiento de metas de contaminación, enfoque de cuenca en función de la capacidad de asimilación del recurso hídrico, impactos ambientales, cumplimiento de criterios técnicos y administrativos, y ante todo la sostenibilidad de los sistemas, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta la información proporcionada por la Corporación regional del Cauca CRC en 2014 de 111 plantas de tratamiento de aguas residuales P.T.A.R. instaladas en departamento solo 35 están activas (31%); el 69% restante, 49 están inactivas (45%) (**Ver anexos 17,18 y 19**), 24 están a media marcha (22%) y 4 no cuentan con información (3%). De las 42 Cabeceras municipales 15 no cuentan con planta de tratamiento de aguas residuales, donde se incluye Popayán capital del departamento del Cauca¹⁶.

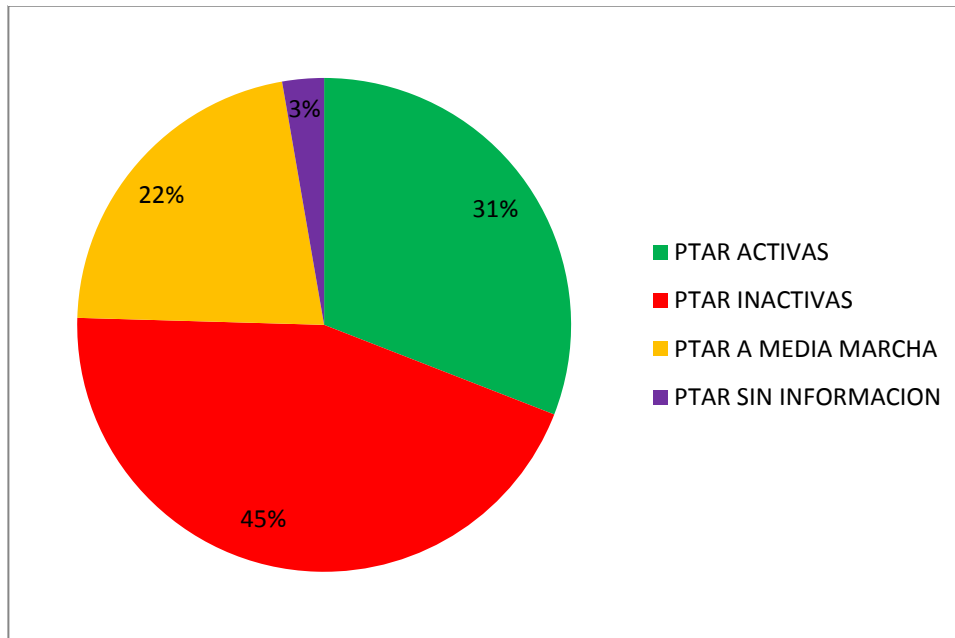
Figura 8. FUNCIONAMIENTO DE LAS PTAR EN EL CAUCA



¹⁵ SANCHEZ, Ernesto. Evaluación Ambiental Estratégica del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. PNUD - Proyecto COL/92/001. Noviembre 2000.

¹⁶ CRC. Diagnóstico de Estado y Funcionamiento de PTAR. 2013

**Figura 9 RESUMEN DE FUNCIONAMIENTO DE PTAR
CONSTRUIDAS EN EL CAUCA**



Fuente: COMOSERPOPAYAN E.S.P. Propuesta del Diplomado en Biofiltros. 2014.

La ciudad de Popayán cuenta con 227.480 habitantes¹⁷, a los que les brinda el servicio de agua potable el Organismo Operador de Agua Potable y Saneamiento de Popayán, el que para abastecer del líquido a sus usuarios utiliza principalmente las fuentes superficiales, que específicamente son la Cuenca del río Molino, la Cuenca del río Palacé, la Cuenca del río Piedras y la Cuenca PISOJÉ; la capacidad de producción de todo el sistema en el último año fue de 405 lts /seg¹⁸.

La cobertura de agua potable en Popayán para 2011 fue 95.37%, siendo de 73.26% en la zona rural mientras la urbana es de 98.6%, generando un consumo de 12.772.000 m³ anuales. En lo referente al alcantarillado, la cobertura para este servicio en 2011 fue del 92,8% con alrededor de 11.357.000 m³ anuales de descargas domiciliarias⁷.

De acuerdo a información proporcionada por el acueducto y alcantarillado, actualmente se generan alrededor de 360,13 lps de aguas residuales, las cuales no reciben tratamiento alguno, por lo que se descarga dicho volumen directamente a quebradas y riachuelos tales como la quebrada Chune, Pubús, Quita calzón, Río Ejido, Río Molino y al Río Cauca que surca el municipio de Popayán generando la degradación continuada de estos cuerpos de agua. Y precisamente, la

¹⁷ http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/19001T7T000.PDF. DANE.

¹⁸ Acueducto y Alcantarillado de Popayán. Indicadores-gestion-y-resultados-2007-dic-2011. 2011.

problemática actual reside en que no se tratan las aguas residuales de la ciudad de Popayán, lo que ocasiona que no se cumpla con la normatividad ambiental vigente enmarcada en el Decreto 3930 de 25 de octubre de 2010 generando un continuo deterioro en la riqueza hídrica del municipio y por ende, en la salud de las personas y en general al medioambiente. Igualmente se debe considerar que con las nuevas tendencias de ordenamiento territorial y la creación del Ministerio del Medio Ambiente estipuladas por la Ley 99 de 1993, se obliga a los municipios a tomar medidas de mitigación en favor de la protección de los ecosistemas y del medio ambiente en general.

De lo anterior se puede concluir que aunque a nivel de ingeniería civil las P.T.A.R representan un “elevado porcentaje de eficiencia” en la depuración de las aguas servidas por la variedad de condiciones socio políticas y ambientales no representan garantía de su funcionamiento en el tiempo, teniendo en cuenta sus altos costos de mantenimiento que no son asegurados en el momento de su implementación, tal como se describe en el Plan Nacional de Manejo de Aguas Residuales Municipales – PMAR, y evidenciado en el inventario de las PTAR en el Cauca suministrado por la CRC. Dada esta problemática derivada de los altos costos que representa la implementación de la PTAR, se ha determinado en el PMAR, en una de sus estrategias, el Fomento a nuevas alternativas de manejo y tratamiento de aguas residuales (entre ellas los biofiltros) de tal modo que sean opciones técnicas, ambientales, y financieras viables para las condiciones específicas del lugar donde se desarrollen; dicha estrategia nombra como responsables de dar impulso a este fomento a las autoridades ambientales regionales (AAR), Colciencias, universidades e IDEAM¹⁹.

4.1.3. Descripción De La Competencia

4.1.3.1. Competencia Directa

Entendiéndose la competencia directa como todos aquellos negocios, empresas u organizaciones que venden un producto o servicio igual o casi igual al nuestro y, que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo; vale la pena analizar que COMOSERPOPAYAN E.S.P. plantea prestar servicios públicos de diferentes tipos de manera integral, al tener en cuenta que la simple prestación del

¹⁹ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Plan Nacional de Manejo de Aguas Residuales Municipales en Colombia. 2004.

servicio no es suficiente, sino que debe brindarse con un pleno sentido ético, en protección de lo ambiental, la sostenibilidad, además del componente educativo que va implícito en su servicio, buscando que las personas generen conciencia del impacto que tienen sus acciones de manejo de los recursos naturales que reciben en forma de servicios públicos para con su entorno inmediato, generando así una cultura de lo social teniendo muy en cuenta lo ambiental. En tal caso los servicios que hasta el momento ha planteado como cooperativa se encuentra la construcción de biofiltros para tratamiento de aguas residuales, un diplomado para la formación de expertos en tratamiento de aguas residuales mediante la construcción de biofiltros, recolección de desechos para su transformación y reutilización, procesamiento y comercialización de materias primas a partir de materiales descartados; que son únicos en la ciudad de Popayán, razón por la cual se considera que no existe una competencia directa para la cooperativa.

4.1.3.2. Competencia Indirecta

Indirectamente la cooperativa enfrenta a grandes empresas constituidas con una gran base financiera, apoyo estatal y reconocimiento de la población en general en la ciudad de Popayán. Estas empresas son:

SERVIASEO S.A. E.S.P. Es la empresa que actualmente se encarga de servicio de barrido de las calles, corte de césped y poda de árboles, recolección, transporte y disposición final de basuras de la ciudad de Popayán debido a la adjudicación de la licitación 067 de 2010. Esta empresa cuenta con apoyo estatal (la alcaldía de Popayán es socio accionista en un 20%), parque automotor para la realización de actividades de recolección, personal suficiente para atender a una población de 227.840 (2005) y una estructura organizacional claramente definida que le permite realizar su actividad²⁰. Cabe anotar que presenta dificultades para minimizar el impacto ambiental, a pesar de hacer esfuerzos en ello (**ver anexos 20 y 21**).

ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYÁN S.A. E.S.P. es el operador de los servicios de acueducto y alcantarillado, clasificada empresa de servicios públicos mixta, cuyo objeto social es el de la prestación del servicio público de acueducto y alcantarillado consistente en la distribución municipal de agua apta

²⁰ SERVIASEO. <http://serviaseopopayan.co/pdf/CCU.pdf>

para el consumo humano, incluida su conexión y medición y en las actividades complementarias, tales como captación de agua, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte de ésta. El servicio público de alcantarillado se refiere a la recolección municipal de residuos principalmente líquidos por medio de tuberías y conductos a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos. Cabe anotar que posee un gran capital financiero para la operación y mantenimiento de la infraestructura necesaria para la prestación de sus servicios²¹.

Otras organizaciones que tienen un papel como competencia indirecta para la cooperativa, son las diferentes organizaciones de recicladores de Popayán, tales como ADEMARPO o ASOCAMPO; encargadas de recolectar material aprovechable en distintos puntos de la ciudad mediante el trabajo de sus asociados que se desplazan a cada punto para rescatar los desechos susceptibles de ser reciclados.

4.2. ANÁLISIS POAM

Con la aplicación del análisis POAM es posible determinar qué tan preparada y capacitada se encuentra la cooperativa para enfrentarse al medio externo. Para valorar de una forma más precisa las amenazas y las oportunidades, se clasifica su impacto e importancia en ALTO, MEDIO O BAJO; donde alto es una oportunidad o amenaza importante, bajo es oportunidad o amenaza menor y media es de tipo intermedio.

Todo este proceso se realizó teniendo el apoyo de integrantes del consejo de administración, además de la investigación de fuentes primarias y secundarias con información acerca del medio externo de la organización.

²¹ ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN S.A.E.S.P.
<http://www.acueductopopayan.com.co/institucional/>

4.2.1. Matriz POAM

Figura 10 Perfil de Oportunidades y amenazas del Medio

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
LEGALES POLITICOS									
Apoyo a instituciones cooperativas			X					X	
Inclusión en el plan de desarrollo Cauca – ambiental	X						X		
Inclusión en el plan nacional de manejo de aguas residuales municipales		X					X		
SOCIO- AMBIENTALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cultura de lo ambiental en la Ciudadanía de Popayán.				X			X		
Debilidad estructural en el sistema educativo en temas ambientales.					X			X	
Crisis medioambiental en ríos y afluentes.				X			X		
Aumento demográfico		X						X	
Expansión Urbanística		X					X		
TECNOLOGICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Facilidad de Acceso a la tecnología.	X						X		
Resistencia a cambios tecnológicos.				X				X	
COMPETENCIA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO

Alianzas Estratégicas	X						X		
Nuevos Competidores						X		X	
Posicionamiento de Competidores Actuales				X			X		
Fuente: Elaboración Propia									

LEGALES- POLITICOS

La cooperativa detecta en este apartado que el gobierno nacional en su plan de manejo de aguas residuales municipales, y el gobierno departamental proponen en sus planes de desarrollo ambiental, plantean propuestas y líneas de acción en donde dan cabida a organizaciones con el modelo cooperativo como medio para ponerlas en marcha, además que dentro de dichas líneas de acción hacen un llamado a apoyar a nuevas propuestas de manejo a aguas residuales y sostenibilidad ambiental, propuestas que está impulsando COMOSERPOPAYÁN E.S.P. y que por tanto es susceptible de recibir tal apoyo. Por estas razones en el ítem de lo legal y político analizado en el POAM, representa oportunidades de alto impacto que deben ser aprovechadas con la puesta en marcha de proyectos que sean acordes a esta realidad.

SOCIO-AMBIENTAL

En la ciudad de Popayán el componente socio-ambiental, representa en varios de sus factores una amenaza para los intereses de la cooperativa, debido a que factores como la cultura de lo medioambiental, la crisis ambiental en ríos y afluentes, y la débil estructura del sistema educativo en temas ambientales; da como resultado que la comunidad sea ignorante o simplemente muestre desinterés por temas de esta índole, generando problemáticas como contaminación de fuentes hídricas y de humedales. Lo cual es altamente nocivo para el fin de las acciones de la cooperativa, pues no serviría de nada que se plantee un modelo de servicios públicos sostenible en lo medio ambiental, si los usuarios no saben manejarlo o simplemente por falta de conocimiento y conciencia lo deterioran hasta su posterior destrucción.

En consecuencia es importante que se planteen estrategias educativas y de concientización ambiental.

Por otro lado, se presentan factores que constituyen oportunidades como lo es el crecimiento demográfico y la expansión urbanística, porque esto significa que hay un potencial latente de implementación de servicios públicos desde la mirada de la

cooperativa, en esta población nueva que los requiere en cuanto se establezca en nuevas urbanizaciones; es una necesidad por satisfacer.

TECNOLOGICOS

Tecnológicamente hablando se presentan oportunidades y amenazas por igual, debido a que las tecnologías para la prestación de servicios públicos en cuanto al tratamiento de aguas residuales y manejo de basuras del modo en que lo plantea COMOSERPOPAYAN E.S.P.; son de fácil adquisición. Pero la amenaza reside en la resistencia al cambio tecnológico por parte de empresas establecidas que optan por seguir utilizando la tecnología y métodos de siempre; y que por el hecho de ser dominantes en el medio dificultarían indirectamente la aplicación de nuevas tecnologías alternativas, pues las personas, los usuarios en primera instancia captarían el cambio como algo negativo.

COMPETENCIA

En términos generales los factores de competencia, conforman una amenaza importante, puesto a que los competidores presentes en el medio son empresas de gran tamaño, establecidas plenamente en la ciudad y en el imaginario de sus habitantes, y además por su naturaleza de economía mixta, tienen gran respaldo del gobierno local. Igualmente se vislumbra la posibilidad de nuevos competidores, pero por las características del medio de los servicios públicos es una amenaza menor de bajo impacto.

Mas sin embargo, se presenta una oportunidad de alianzas estratégicas con competidores indirectos, que son pequeños y llevan a cabo labores de impacto medioambiental positivo, como lo son las asociaciones de recicladores de Popayán, **(ver anexo 8)**.

4.3.DIAGNOSTICO INTERNO

4.3.1. Gerencial Y Administrativo

Para la realización de este ítem se contó con información suministrada por el gerente de COMOSERPOPAYAN E.S.P. y de documentos de constitución, actas de reuniones y otros escritos privados de la cooperativa.

4.3.1.1. Misión Actual

La cooperativa actualmente no cuenta con una misión establecida, solo se guía por el objeto social de la misma.

4.3.1.2. Visión Actual

No posee misión, sus esfuerzos son guiados tácitamente por la formación cooperativa y los sueños en común que comparten los asociados entre sí.

4.3.1.3. Principios Y Valores Actuales

De forma establecida la cooperativa no ha contado con unos principios y valores establecidos, que rijan y caractericen su actuar; por tanto solo se guía por el conocimiento y aplicación de los principios del cooperativismo que son de conocimiento público y de cumplimiento en todas las cooperativas.

4.3.1.4. Portafolio De Servicios

La cooperativa no posee un portafolio de servicios como tal, debido al corto periodo que ha transcurrido desde su conformación y a problemas de índole financiera, que le han impedido establecer uno acorde a su objeto social; mas sin embargo, presenta planes que aún se encuentran en discusión para la prestación de servicios en cuatro (4) ejes fundamentales que son:

- **Basuras:** respecto al tema de basuras la cooperativa piensa a futuro prestar servicios de recolección y transporte de residuos aprovechables (reciclables), con el propósito de realizar transformación de estos residuos en materia prima e insumos para la obtención de nuevos productos. Por el momento se está estudiando la factibilidad de poner en marcha un programa para la recolección de residuos en la parcelación “La Fortaleza” (**ver anexo 14 y 15**).
- **Aguas residuales:** se plantea la implementación de filtros biológicos (bio-filtros) como alternativa sostenible y amigable con el medio

ambiente para el tratamiento y disposición de aguas residuales producidas en la ciudad de Popayán.

- **Energía:** en el tema de energía plantea conformar comités de I+D para la investigación y desarrollo de fuentes alternativas de energía, sin impacto ambiental negativo.
- **Educación:** es el eje de acción en el que más se ha avanzado, busca prestar servicios educativos en cursos de concientización y diplomados en diferentes temas concernientes a lo medioambiental. Actualmente se encuentra a puertas de hacer lanzamiento en Popayán del Diplomado para el tratamiento de aguas residuales a través de Bio-Filtros.

4.3.1.5. Estructura Organizacional Actual

COMOSERPOPAYAN E.S.P. basa su estructura organizacional según las disposiciones de su estatuto de conformación como cooperativa; el cual dicta y dispone su organización de la siguiente manera.

Asamblea

La Asamblea es el órgano máximo de dirección y administración. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que sean adoptadas de conformidad con las respectivas normas estatutarias, legales y reglamentarias.

La Asamblea se constituye mediante la reunión de asociados hábiles, o sea, los inscritos en el registro social que, al momento señalado en el acto de convocatoria, se hallen a paz y salvo con La Cooperativa y no estén suspendidos en sus derechos²².

Consejo de Administración

Es el órgano permanente de dirección, organización, coordinación y ejecución, subordinado a directrices y políticas aprobadas por la asamblea. Lo conforman 5

²² COMOSERPOPAYAN E.SP. Estatutos. p. 5

miembros principales y 5 suplentes numéricos, pertenecientes a la cooperativa. Consta de un presidente, un vicepresidente, un gerente y un secretario. Tiene un periodo de 4 años.

Junta de Vigilancia

Es conformada por 2 miembros principales y 2 suplentes, todos asociados; cumpliendo actividades de inspección y vigilancia como su nombre lo indica. Tiene un periodo de 4 años.

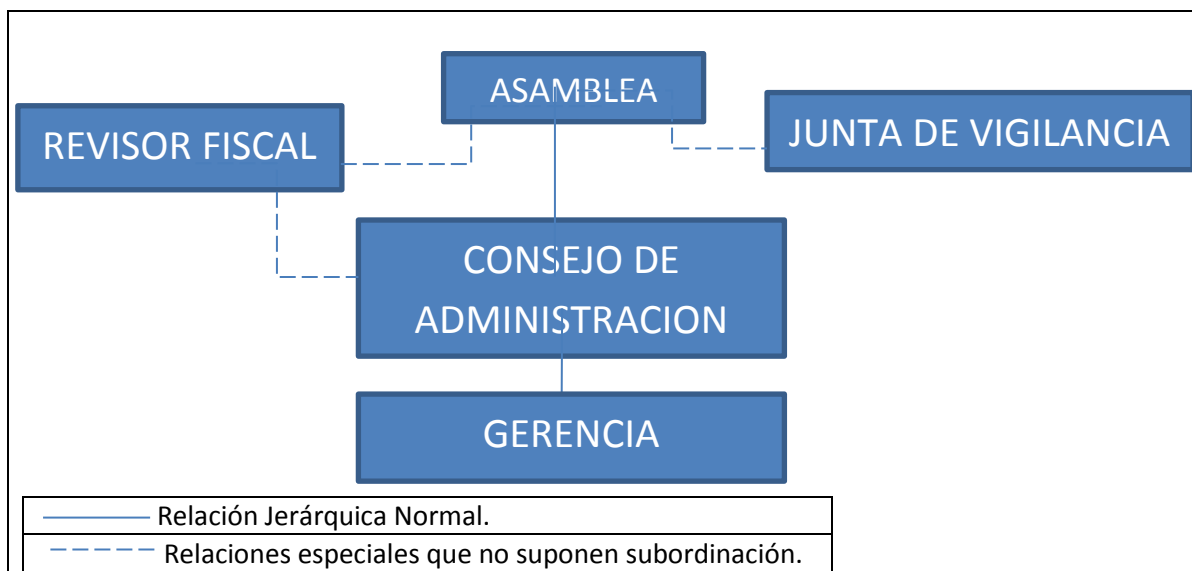
Revisor Fiscal

Es un profesional de la contaduría pública con matrícula vigente, encargado de realizar funciones de verificación, inspección, y reglamentación de los aspectos contables y financieros de la cooperativa. Tiene un periodo de 4 años.

Gerente

Persona encargada de dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento general de la cooperativa; además de ejecutar las políticas y decisiones del consejo de administración.

Figura 11 Organigrama Actual de COMOSERPOPAYAN E.S.P.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el organigrama de la cooperativa es útil para efectos de control y toma de decisiones; puesto que describe a la organización en sus componentes de alta gerencia, más sin embargo carece de un nivel funcional que le permita poner en funcionamiento proyectos y demás actividades productivas o de prestación de servicios, razón por la cual el actuar de la organización con todo lo que ello implica esta siendo ejecutado por la gerencia sin la ayuda de nadie.

4.3.2. Estado General Interno

Para lograr un mayor entendimiento de la organización, es necesario realizar un esbozo a manera general del estado de la organización internamente, que permita discernir a grandes rasgos las mayores problemáticas en aspectos de planeación, dirección, organización y control; desde la perspectiva de lo administrativo, financiero y operativo, debido a que son los pilares clave en el desarrollo del objeto social de la cooperativa y de cualquier organización.

Figura 12 Esquema Descriptivo General

	ADMINISTRACION	FINANCIERO	OPERATIVO
PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de una visión y misión claramente establecidas. - Inexistencia de unos valores y principios organizacionales propios que caractericen a la empresa. - Inexistencia de programas y políticas organizacionales claras que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de planeación financiera. - Funciones en materia financiera insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de objetivos claros a nivel operativo. - Programas operacionales inexistentes.

DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo fuertemente establecido. - Motivación estrecha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de resultados periódica. - No hay claridad en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de directrices operativas. - Inexistencia de divisiones de trabajo a nivel operativo.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo organizacional insuficiente. - Inexistencia de división de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Labores financieras asignadas. - Ausencia de revisor fiscal elegido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistente división de labores operativas.
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - Se ejerce control sobre la organización. - Consulta y evalúa resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza control sobre su factor financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistente control a nivel operativo.

4.3.3. Perfil De Capacidad Interna PCI

El perfil de capacidad interna, es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización teniendo en cuenta la estrecha relación con las amenazas y oportunidades en el medio externo. Su realización involucra los factores que afectan la operación de la cooperativa.

Todo este proceso se realizó teniendo el apoyo de integrantes del consejo de administración, los cuales tienen acceso suficiente a la información necesaria para la elaboración de la matriz, además de la información obtenida luego de realizar un acompañamiento continuo en todas las actividades concernientes a la cooperativa.

Figura 13 Perfil de Capacidad Interna PCI

CAPACIDAD \ CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
Responsabilidad Social	X							X	
Imagen corporativa			X					X	

Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de Control			X						X
Sistema de toma de decisiones						X		X	
Sistema de Coordinación					X		X		
Evaluación de Gestión		X						X	
COMPETITIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Participación del mercado				X			X		
Inversión en I+D para desarrollo de nuevos servicios			X				X		
Acceso a organismos privados o públicos			X				X		
Portafolio de Servicios				X			X		
Fuerza del servicio, calidad.	X						X		
Bajos costos de los servicios a ofrecer.		X						X	
FINANCIERA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital					X		X		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
Liquidez				X			X		
Inversión de capital				X			X		
Control financiero						X		X	
TECNOLOGICA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad Técnica		X					X		
Capacidad de Innovación	X						X		
Valor agregado al servicio	X						X		
Aplicación de nuevas tecnologías o alternativas	X						X		
Nivel de integración con otras áreas			X						X

TALENTO HUMANO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico	X						X		
Estabilidad	X						X		
Ausentismo					X			X	
Pertinencia	X							X	
Motivación		X					X		
Nivel de remuneración				X				X	
Retiros						X			X
Experiencia técnica		X					X		
Rotación			X						X

Fuente: Elaboración propia.

DIRECTIVA

La capacidad directiva de la cooperativa presenta algunas fortalezas en cuanto a responsabilidad social, imagen corporativa, sistemas de control y evaluación de gestión; esto debido a sus principios bajo los cuales se conformó la organización y al pequeño tamaño que presenta en cuanto a divisiones en su organigrama; mas sin embargo tiene debilidades de gran impacto tales como un mal sistema de coordinación de sus esfuerzos, puesto que cada una de sus divisiones en su estructura la conforman muchas personas, y en su mayoría no tienen designada una tarea de mayor relevancia; del mismo modo presenta una baja flexibilidad de su estructura organizacional, razón que le impide afrontar retos a nivel operativo. También tiene debilidades en su sistema de toma de decisiones, pues a pesar de que tiene órganos directivos claramente establecidos, estos a su interior no presentan la sinergia adecuada para realizar una labor rápida y eficiente; y esto conlleva a que no tenga la suficiente agresividad para afrontar la competencia.

COMPETITIVA

En materia competitiva se tienen importantes fortalezas que deben ser explotadas para generar un crecimiento continuo como organización, fortalezas como la inversión en I+D, proveniente del propio conocimiento y participación de sus asociados; calidad del servicio, reflejado en su propuesta innovadora en materia de servicios públicos; acceso a entidades públicas y privadas, puesto que existen leyes e inclusión en diferentes planes de desarrollo tanto nacional como

departamental que permite este acceso; entre otra fortaleza de menor impacto como el bajo costo de los servicios a ofertar.

Más sin embargo en este apartado tiene debilidades bastante graves como una baja participación en el mercado y un portafolio de servicios sin establecer.

FINANCIERA

Financieramente los factores que aquí convergen, representa la mayor debilidad de la cooperativa. Presenta un bajo acceso a capital debido a una gestión escasa en este sentido, por otro lado su capacidad de endeudamiento es muy baja. Además de esto, su liquidez es casi nula, esto debido a una escasa inversión de capital.

Además, el control en materia financiera (manejo de cuentas, cartera y demás) se realiza esporádicamente por la colaboración de asociados que conocen el tema, pero no se han establecido cargos de responsabilidad formal que garantice un eficiente manejo financiero.

TECNOLOGICA

Posee un gran potencial, desde el punto de vista de lo innovador de su propuesta de servicios públicos, la cual utiliza tecnologías diferentes y más eficaces que las que se aplican en el entorno inmediato hacia el cual apunta sus esfuerzos como cooperativa, (la ciudad de Popayán); específicamente cuenta con capacidades técnicas, capacidad de innovación, valor agregado en los servicios que pretende prestar y por supuesto la cooperativa tiene un fuerte potencial en su capacidad de aplicar nuevas tecnologías.

TALENTO HUMANO

El talento humano de esta organización, se caracteriza por tener un muy buen nivel académico, pertinencia hacia la cooperativa, estabilidad en la misma debido a que son asociados antes que trabajadores, experiencia técnica y bajo nivel de ausentismo; aspectos que son una fortaleza del talento humano de COMOSERPOPAYAN E.S.P.

Ahora al tener en cuenta las debilidades en cuanto al talento humano tenemos, baja remuneración, ausentismos y una leve tendencia al retiro; esto a causa de la

demora que se ha presentado en cuanto a la entrada en plena operatividad de la cooperativa con su objeto social.

4.4. ANALISIS DOFA

El análisis DOFA, como complemento del perfil de capacidad interna PCI, y del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM; ayuda a tener una clara idea de si la organización está en condiciones de desempeñarse en su medio. Además la matriz DOFA genera a partir del contraste de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, estrategias acordes para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas.

4.4.1. Diagnostico DOFA

Figura 14 DOFA

	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES –D
Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica en los servicios que ofrece. - Personal comprometido con la cooperativa. - Asociados conocedores del sector público y de las problemáticas de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia - Recursos financieros bajos - Operatividad reducida.
OPORTUNIDADES –O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Problemáticas sociales y ambientales graves y de urgente solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos o servicios innovadores con el fin de dar solución a 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de recursos mediante la búsqueda de

<ul style="list-style-type: none"> • Decretos, leyes y planes de desarrollo que amparan la causa de COMOSERPOPAYAN E.S.P. • Potencial asociación con emprendedores innovadores en temas referentes al medio ambiente y servicios públicos. 	<p>diferentes problemáticas de la ciudad de Popayán.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos de impacto social – ambiental con viabilidad financiera patrocinada por el estado. • Realizar Planes exploratorios de asociación con emprendedores de la ciudad de Popayán en temas relacionados con el objeto social de la cooperativa. 	<p>inversión. Propia o externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de recursos con la puesta en marcha de proyectos que aseguren entrada de recursos a la cooperativa.
AMENAZAS –A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>- Empresas de servicios públicos consolidadas en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de conocimiento del nombre de la cooperativa en la comunidad. • Barreras de entrada al mercado de prestación de servicios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de imagen y recordación de marca cooperativa en la ciudad de Popayán. • Contrarrestar el posicionamiento de las empresas ya consolidadas en el sector de servicios públicos con campañas de concientización ambiental, con enfoque de nuevas tecnologías innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar el objeto social y los valores de COMOSERPOPAYAN E.S.P. como una alternativa diferente y mejor a la prestación de servicios públicos.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

5.1.PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

COMOSERPOPAYAN E.S.P. es una organización caracterizada por adoptar los principios del cooperativismo a su actuar, además del arraigado sentido de lo ambiental y su sostenibilidad; para lo cual se ha conformado con un grupo de 25 personas que entienden a plenitud estos aspectos y dan su esfuerzo como asociados y como trabajadores de la organización; mas sin embargo para su actuar no cuenta siquiera con una visión o misión, que ayude a coordinar mejor su trabajo , razón por la cual el trabajo hasta ahora hecho, si bien ha dado algunos frutos como alianzas con expertos en temas ambientales y de servicios, no han logrado tener un impacto fuerte debido a estos faltantes en su planteamiento estratégico entre otros.

Por la situación anteriormente nombrada y analizada en pasados capítulos del presente trabajo, se presenta a continuación una completa propuesta de direccionamiento estratégico para COMOSERPOPAYAN E.S.P. que será una herramienta fundamental para definir de la mejor manera y acertadamente las diferentes actividades y proyectos que se quieran y puedan poner en marcha, puesto que se darán pistas de lo que se necesita para realizarlos, la manera de llevarlos a cabo, y los objetivos tanto generales como específicos que se quieren alcanzar; todo esto con base en la propuesta de misión, visión, principios y valores corporativos, objetivos, estrategias y demás componentes del direccionamiento estratégico.

Además se generara un consenso claro y por decirlo de alguna manera se hablara el mismo idioma entre todos los miembros de la cooperativa, gracias a que al conocer el direccionamiento estratégico que se plantea tendrán más claridad acerca de lo que se quiere hacer, como se va hacer y lo que se quiere cumplir,

teniendo en cuenta directrices éticas acordes con el objeto social de la cooperativa.

5.1.1. Misión

COMOSERPOPAYAN E.S.P. es la primera cooperativa de servicios públicos de Popayán, que con principios como la solidaridad e innovación se dedica a proponer e impulsar soluciones alternativas de manera cooperativa y de la mano con la comunidad, a las diferentes problemáticas alrededor de la prestación de servicios públicos, como la contaminación y mal manejo de los recursos públicos, con el fin de mejorar constantemente la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y conservar el medio ambiente, y así se pueda dar paso a una nueva forma de economía basada en el respeto por los demás, el desarrollo mutuo y el respeto por la naturaleza.

5.1.2. Visión

Para el año 2019 COMOSERPOPAYAN E.S.P. será una sociedad organizada y capacitada para la operación y el manejo de servicios públicos; participativa y autogestionaria, reconocida regionalmente por su inclusión social y respeto por la naturaleza; con instalaciones apropiadas para el desarrollo de diversos proyectos de aprovechamiento de materiales desechados, programas educativos y de I+D en temas específicos como agua, energía, residuos e innovación.

5.1.3. Cultura Corporativa

Es de vital importancia que la organización tenga una serie de principios y valores propios, que primen en el correcto desarrollo de las actividades que se lleven a cabo, de tal modo que estos principios y valores generen de algún modo la personalidad de la organización; y así pues se logre manejar adecuadamente las relaciones y características primordiales para la interacción de las personas que juegan algún papel en la cooperativa (en este caso los asociados).

Por tales razones la cultura corporativa se convierte en el pilar fundamental de la cooperativa, puesto que este conjunto de principio y valores significan un factor

diferenciador entre la competencia y le dan un valor agregado a la organización en cuanto a la imagen que proyecta como una organización amigable, incluyente y responsable.

- **PRINCIPIOS**

Con la realización de un trabajo conjunto de los asociados en varios talleres, se buscó la implementación de valores que propendieran inclusión de las personas, la calidad del servicio y el cumplimiento en todo nivel.

- **VALORES**

Los valores que se pensaron para COMOSERPOPAYAN E.S.P. buscan generar compromiso y transparencia de las personas pertenecientes a la cooperativa hacia la misma, teniendo muy presente que todos son iguales y que el beneficio de todos está por encima del beneficio individual; y por supuesto que el trabajo continuo y de calidad son clave para el crecimiento y sostenibilidad como organización.

5.1.3.1. Principios Propuestos

CALIDAD

Al adoptar como principio la calidad, se tiene como fin garantizar en todo sentido la aplicación de este principio a los servicios que pueda ofrecer la cooperativa, al actuar de sus integrantes y a aplicarla a todo proyecto que se desarrolle; puesto que así se convertirá en un factor clave de éxito, y por tanto una prioridad para la organización.

COOPERACION SOCIO-AMBIENTAL

Será un principio que promoverá la ayuda mutua al interior de la organización, fomentando mejores relaciones y mejor desempeño organizacional; y además, con la sumatoria de lo socio-ambiental abre las puertas hacia el exterior para que se propenda constantemente por encaminar acciones a favor del medio ambiente y de la sociedad en general, permitiendo mejores relaciones con el público externo.

INNOVACION

Este principio aplicado a la organización, permitirá que se dé una constante búsqueda de más y mejores formas de hacer las cosas, de tal modo que se imprime en el actuar de la cooperativa un constante cambio que la impulsara a una constante transformación, que la hará sobresalir de entre la competencia y la tendrá en la vanguardia de las organizaciones de su tipo o similares.

RESPONSABILIDAD

Como cooperativa responsable, estará siempre al pendiente del total y buen cumplimiento de sus actividades tanto para el público, como para la cooperativa misma.

5.1.3.2. *Valores Propuestos*

PERTINENCIA

Donde se sienta un profundo sentimiento de que la organización es de todos, la organización son todos y debe ser protegida, promovida y mantenida en las mejores condiciones por todos sus integrantes.

EQUIDAD

Al interior de COMOSERPOPAYAN E.S.P. la igualdad es para todos, se respeta a cada quien como persona íntegra y capaz que merece tanto como cualquier otro miembro, y que por tanto debe gozar de las mismas condiciones y derechos.

HONESTIDAD

La transparencia como características de todo lo que se realice en la organización, garantizando que reine la rectitud y la decencia, y así establecer armonía y ambiente de fraternidad en el funcionamiento de la cooperativa.

PERSEVERANCIA

Todo cuesta, todo vale, razones por las que la perseverancia es necesaria para alcanzar las metas y objetivos que se tengan, tanto para la organización como para la vida de las personas.

5.1.4. Objetivos Corporativos

Para la elaboración de los objetivos corporativos, se tuvo en cuenta los previos diagnósticos realizados, donde se estudió las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y por supuesto los resultados obtenidos en la matriz DOFA. De igual modo se tomó en cuenta que estos fueran acordes a la visión y misión de COMOSERPOPAYAN E.S.P. De otro lado deben presentar características tales como el hecho de ser alcanzables, fáciles de comprender, que a pesar de ser cuantitativos o cualitativos debe haber modo de medir su gestión y monitorearlos, ser muy concretos, tener la capacidad de derivar de ellos objetivos específicos en el largo, mediano y corto plazo; estrategias, planes de acción y estar acotados en el tiempo.

Habiendo identificado la inexistencia de objetivos corporativos en la cooperativa, se proponen los siguientes objetivos para los próximos 5 años, lapso de tiempo elegido por la asamblea.

- **CRECIMIENTO**

Crece en los próximos 5 años, para lo cual debe consolidarse en el mercado actual, implementar operativamente servicios públicos en materia de basuras y aguas residuales, expandir su zona de influencia a geográfica a municipios cercanos a la ciudad de Popayán y mantenerse actualizada y al día en innovaciones en materia de servicios públicos.

- **RENTABILIDAD/SOSTENIBILIDAD**

Generar rentabilidad; la sostenibilidad de la organización va ligada directamente con su rentabilidad, sin implicar que la rentabilidad sea su fin o razón de ser como cooperativa; por tal razón la cooperativa deberá generar una rentabilidad en sus operaciones.

- **PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE**

Preservar el medio ambiente, dados los principios organizacionales y objeto social estatutario de COMOSERPOPAYAN E.S.P. la preservación del medio ambiente será un objetivo corporativo mientras exista la cooperativa;

por lo que es necesario el desarrollo de programas de concientización ambiental en la comunidad, actividades encaminadas al control de la contaminación ambiental y promoción del adecuado manejo de los recursos naturales; de tal modo que se impacte positivamente y se mejore la calidad de vida de la población de la ciudad de Popayán a través del cuidado medioambiental.

- **DESARROLLO HUMANO**

Desarrollar el talento humano de COMOSERPOPAYAN E.SP.; para esto será de vital importancia llevar a cabo actividades que garanticen la capacitación y formación de sus integrantes, para contar con personas cada vez más calificadas; y de igual modo direccionar estos esfuerzos en lo posible hacia el exterior para aportar en el desarrollo integral de la comunidad payanesa.

5.1.5. Objetivos Específicos

5.1.5.1. *OBJETIVOS A CORTO PLAZO*

El tiempo para la realización de estos objetivos es inferior a un año; se formularán objetivos de consolidación que ayuden a una fuerte estructuración, pleno establecimiento y pleno funcionamiento; de reconocimiento para estar presente en la mente del ciudadano como una empresa nueva con propuestas diferentes para el manejo de los servicios públicos; de responsabilidad social para generar conciencia del cuidado medioambiental; y de crecimiento que ayudaran a iniciar procesos operativos que están en ceros y establecer la cooperativa en el mercado.

CONSOLIDACION

- Implementar una estructura organizacional que permita el desarrollo de programas, proyectos y en general actividades operativas.
- Lograr poner en marcha proyectos que le den vida operativa a la cooperativa.
- Desarrollo de nuevos servicios para su posterior prestación.

RECONOCIMIENTO

- Ser reconocidos por la comunidad como empresa de servicios públicos que aplica tecnologías alternativas
- Diferenciarse de las demás empresas prestadoras de servicios públicos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Concientizar a la comunidad sobre el impacto ambiental que cada uno genera desde su hogar; y de cómo puede aportar para solucionarlas.

CRECIMIENTO

- Implementar cobertura de servicios públicos, teniendo en cuenta que la cobertura en servicios de la cooperativa es prácticamente inexistente, se plantea lograr la cobertura de al menos dos comunidades identificadas que requieran servicios públicos en cuanto a aguas residuales y basuras.

INTEGRACION INTERINSTITUCIONAL

- Lograr concretar el establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes organismos cooperativos, públicos y privados que tengan que ver con la prestación de servicios públicos, que generen beneficios mutuos.

5.1.5.2. *Objetivos A Mediano Plazo*

El horizonte de tiempo para la realización de estos objetivos oscila entre uno y cinco años; se plantean objetivos de rentabilidad que ayuden a la sostenibilidad y crecimiento; de desarrollo humano orientado a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno; y de competitividad que potencien las capacidades.

RENTABILIDAD

- Generar balances positivos.
- Generar un constante flujo de efectivo que permita reinversión.

GESTION DEL TALENTO HUMANO

- Ofrecer programas de capacitación y formación a las personas directamente implicadas con el funcionamiento de los servicios a ofrecer de la cooperativa.
- Procurar que las personas vinculadas a la organización posean capacidades y habilidades para brindar un excelente servicio, impulsando así los objetivos de la organización.

COMPETITIVIDAD

- Desarrollar tecnológicamente de manera adecuada para la correcta prestación de servicios públicos.
- Cumplir con todos los requisitos necesarios en la prestación de servicios públicos.
- Certificar a la cooperativa en normas internacionales de calidad.

5.1.5.3. Objetivos A Largo Plazo

El tiempo para la realización de estos objetivos será de más de cinco años; principalmente se busca plantear objetivos de crecimiento para garantizar una mayor participación en el mercado y desarrollo organizacional.

CRECIMIENTO

- Ampliar la cobertura de los distintos servicios públicos ofrecidos por cooperativa a diferentes municipios del departamento del cauca.

- Establecer a COMOSERPOPAYAN E.S.P. en el medio como empresa líder de servicios públicos con aplicación de tecnologías alternativas e innovadoras.

SOSTENIBILIDAD

- Garantizar los recursos suficientes para la continua operación a través del tiempo.

5.1.6. Estrategias

Las estrategias que se plantean para implementación en COMOSERPOPAYAN E.S.P. Surgen a partir del análisis de los objetivos corporativos y específicos propuestos previamente, que entre otras cosas se adaptan a las áreas funcionales acordes para dar cumplimiento a estos objetivos y poner en marcha las estrategias a nivel corporativo y funcional, necesarias para este fin.

Habiendo hecho estas aclaraciones, se pasa a ordenar o asignar las estrategias acordes a los diferentes objetivos corporativos, para dar paso a estrategias aplicables en diferentes áreas funcionales, encargadas de funciones específicas, tales áreas son el área de mercadeo, área de I+D, área de finanzas y área de servicios.

5.1.6.1. *Estrategias Corporativas O Globales*

Estas estrategias buscan ofrecer pautas de acción a nivel corporativo como su nombre lo indica, implicando a todas las áreas de la organización, para señalar la dirección a donde se debe ir globalmente.

Al tener en cuenta los objetivos planteados anteriormente para COMOSERPOPAYAN E.S.P. se dan las siguientes estrategias corporativas:

- **OPERATIVIDAD DE SERVICIOS**

Poner en marcha u operar los diferentes planes de prestación de servicios públicos en lo referente con el agua y las basuras, además de generar un funcionamiento pleno de las áreas funcionales de la cooperativa, será una estrategia prioritaria.

- **MERCADEO CORPORATIVO INTERNO**

La cooperativa se esforzara en generar y ejecutar un eficaz programa de mercadeo interno, con el propósito de comprometer, motivar y empoderar a su primer cliente, que es cliente interno. Lo hará implementando programas de capacitación que incluya temáticas referentes a administración inmunológica, factor C y otras que se crean convenientes. También se deberá implementar sistemas de comunicación y divulgación al interior de la organización.

Esta estrategia generar cultura y compromiso cooperativo.

- **MERCADEO EXTERNO**

Es de vital importancia para la cooperativa ser reconocida en su entorno inmediato, por lo que se tomaran acciones encaminadas lograr reconocimiento, conocimiento detallado del mercado, desarrollo de servicios, entre otras relacionadas.

Formalizar las funciones relacionadas al mercadeo será una tarea de urgente cumplimiento.

- **DIFERENCIACION CORPORATIVA**

Lograr tener una imagen y concepción corporativa, que diferencie a la cooperativa en aspectos que caracterizan la actividad de prestación de servicios públicos, será una labor determinante en materia de competitividad. Para ello se pondrán en marcha programas que destaque la responsabilidad social y ambiental que tiene COMOSERPOPAYAN E.S.P. y también en lo concerniente a desarrollo en innovación que diferencien el servicio que se presta.

5.1.6.2. Estrategias A Nivel Gerencial

A nivel gerencial es necesario llevar a cabo estrategias que impacten positivamente a la organización, y que solucionen aspectos tan trascendentales como la escasa capacidad financiera o la falta de operatividad de proyectos en materia de servicios públicos; por lo que se plantean las siguientes estrategias.

- Realizar Planes exploratorios de asociación con emprendedores de la ciudad de Popayán en temas relacionados con el objeto social de la cooperativa.
- Impulsar proyectos de impacto social – ambiental con viabilidad financiera patrocinada por el estado.
- Realizar acercamiento con instituciones estatales y con entes gubernamentales en busca de financiación para el desarrollo e implementación de programas y proyectos.
- Implementar el nuevo organigrama
- Implementar una estructura organizacional que permita implementar áreas funcionales que faciliten la operatividad de la cooperativa.

5.1.6.3. Estrategias Funcionales

AREA DE MERCADEO

- Realizar campañas de imagen y recordación de marca cooperativa en la ciudad de Popayán.
- Contrarrestar el posicionamiento de las empresas ya consolidadas en el sector de servicios públicos con campañas de concientización ambiental, con enfoque de nuevas tecnologías innovadoras.
-

AREA DE I+D

- Diseñar productos o servicios innovadores con el fin de dar solución a diferentes problemáticas de la ciudad de Popayán.
- Desarrollar charlas educativas para la comunidad en general que eduque acerca del impacto ambiental que generan y promover soluciones que lo mitiguen; evidenciando así su labor de investigación.

AREA DE FINANZAS

- Generación de recursos mediante la búsqueda de inversión, propia o externa.

AREA DE PRESTACION DE SERVICIOS

- Poner en marcha con altos estándares de calidad programas de prestación de servicios públicos, inicialmente en lo referente a manejo de aguas residuales y basuras.
- Generación de recursos con la puesta en marcha de proyectos que aseguren entrada de recursos a la cooperativa

5.1.7. Plan Operativo

En consecuencia del planteamiento de objetivos y en materia estratégica que se ha realizado, se hace la propuesta de un plan operativo que abarque los objetivos y estrategias más relevantes para la cooperativa en el corto plazo, esto debido a la urgente necesidad de dar operatividad y dinamismo a la organización; igualmente se tiene en consideración que se puedan realizar según las características organizacionales que se presentan actualmente, y las capacidades tecnológicas, directivas, financieras, competitivas y de talento humano con que cuenta.

El plan operativo da la guía de implementación de los objetivos teniendo en cuenta las estrategias como directriz que conlleva a su realización por medio de una referente muy específico.

Figura 15 Marco Lógico

OBJETIVO	ESTRATEGIA	IMPLEMENTACION
<ul style="list-style-type: none">• Implementar una estructura organizacional que permita el desarrollo de programas, proyectos y en general actividades operativas.	Gerencial <ul style="list-style-type: none">• Implementar una estructura organizacional que permita implementar áreas funcionales que faciliten la operatividad de la	1- Estudio y gestión en pro de la aprobación estatutaria por parte de la asamblea de una nueva estructura organizacional que

	cooperativa.	integre áreas funcionales a la cooperativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha proyectos que le den vida operativa a la cooperativa. 	<p>OPERATIVIDAD DE SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha u operar los diferentes planes de prestación de servicios públicos en lo referente con el agua y las basuras, además de generar un funcionamiento pleno de las áreas funcionales de la cooperativa, será una estrategia prioritaria. 	2- Inicio de actividades del diplomado en biofiltros, para posterior implementación y operación de biofiltros en sitios estratégicos como la bombas PETROMIL TAX BELALCAZAR
<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocidos por la comunidad como empresa de servicios públicos que aplica tecnologías alternativas 	<p>AREA DE MERCADEO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de imagen y recordación de marca cooperativa en la ciudad de Popayán. 	3- Diseño de la imagen cooperativa de COMOSERPOPAYA N E.S.P. (que pasará a ser SERPUCCOOP) que permita la divulgación del nombre de la cooperativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr concretar el establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes organismos cooperativos, públicos y privados que tengan que ver con la prestación de servicios públicos, que generen beneficios mutuos. 	<p>Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar acercamiento con instituciones estatales y con entes gubernamentales en busca de financiación para el desarrollo e implementación de programas y proyectos. 	4- Desarrollo de conversaciones y negociaciones con organizaciones afines a los servicios públicos que caben dentro de la mirada de sostenibilidad ambiental de la cooperativa, como lo la asociación de madres recicladoras de Popayán, ADEMARPO
<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a la comunidad sobre el 	<p>I+D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar charlas 	5- Desarrollo de charlas en diferentes

<p>impacto ambiental que cada uno genera desde su hogar; y de cómo puede aportar para solucionarlas.</p>	<p>educativas para la comunidad en general que eduque acerca del impacto ambiental que generan y promover soluciones que lo mitiguen; evidenciando así su labor de investigación.</p>	<p>instituciones educativas, gubernamentales o cooperativas referentes al tema medioambiental y de conservación a través de los servicios públicos.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

5.1.7.1. Descripción De La Implementación

- 1- **Aprobación estatutaria por parte de la asamblea de una nueva estructura organizacional que integre áreas funcionales a la cooperativa;** busca por medio de ella la realización de la alternativa más lógica y de mayor impacto en pro de lograr la operatividad de la cooperativa en prestación de servicios públicos, ya que su actividad actual se limita a la planeación y control de gestión de la misma.

- 2- **Diplomado en bio-filtros,** a ofertar por la cooperativa significa el inicio de actividades operativas según su objeto social; primordialmente su puesta en marcha conllevara al primer ingreso financiero para la cooperativa e comienzo oficial de su actividad funcional.

- 3- **Diseño de la imagen,** busca establecer un referente visual, marca y simbología que identifique a la cooperativa, y por supuesto permita dar a conocer al público la existencia de la propuesta de servicios públicos con enfoque ambiental, hecha realidad por la conformación de COMOSERPOPAYAN E.S.P.

- 4- **Desarrollo de conversaciones y negociaciones con organizaciones afines a los servicios públicos,** busca establecer alianzas estratégicas que faciliten la operatividad funcional de la organización en la prestación de servicios

públicos, principalmente relacionado con el tema de basuras y procesamiento de estas.

- 5- **Desarrollo de charlas en diferentes instituciones educativas, gubernamentales o cooperativas**, tiene como propósito evidenciar la responsabilidad social que tiene la cooperativa, además que es una forma de mostrar los esfuerzos e investigaciones que lleva a cabo la cooperativa en su área de I+D.

5.2.ORGANIZACIÓN

La organización es un grupo social que se compone de personas, tareas y control que componen una estructura en la cual se dan relaciones de interacción; en caso tal que unen esfuerzos con el fin de cumplir un objetivo determinado y que le da sentido a su existencia.

Para el trabajo que se viene desarrollando en COMOSERPOPAYAN E.S.P. es muy importante crear las funciones que hagan falta, para distribuir las en conjunto con las funciones con las que ya cuenta y generar una estructura que defina las relaciones presentes en esa estructura y por supuesto establecer un orden que permita control y coordinación del trabajo organizado en diferentes órganos, cargos y áreas.

Actualmente COMOSERPOPAYAN E.S.P. cuenta con el apoyo de 25 asociados activos que dada la naturaleza cooperativa que se tiene, son a la vez trabajadores de ella. Son liderados por el Gerente nombrado por la asamblea de asociados, el señor Sigifredo Turga Avila; quien está a cargo de la organización de la cooperativa y de la gestión; sumado a esto debe identificar cada una de las actividades que se han de desarrollar para llevar a cabo el plan de direccionamiento y así mismo cumplir con los objetivos propuestos.

5.2.3. Organigrama

La implementación de un organigrama hace posible la integración de las funciones y actividades, estableciendo niveles jerárquicos y los respectivos canales de comunicación entre ellos.

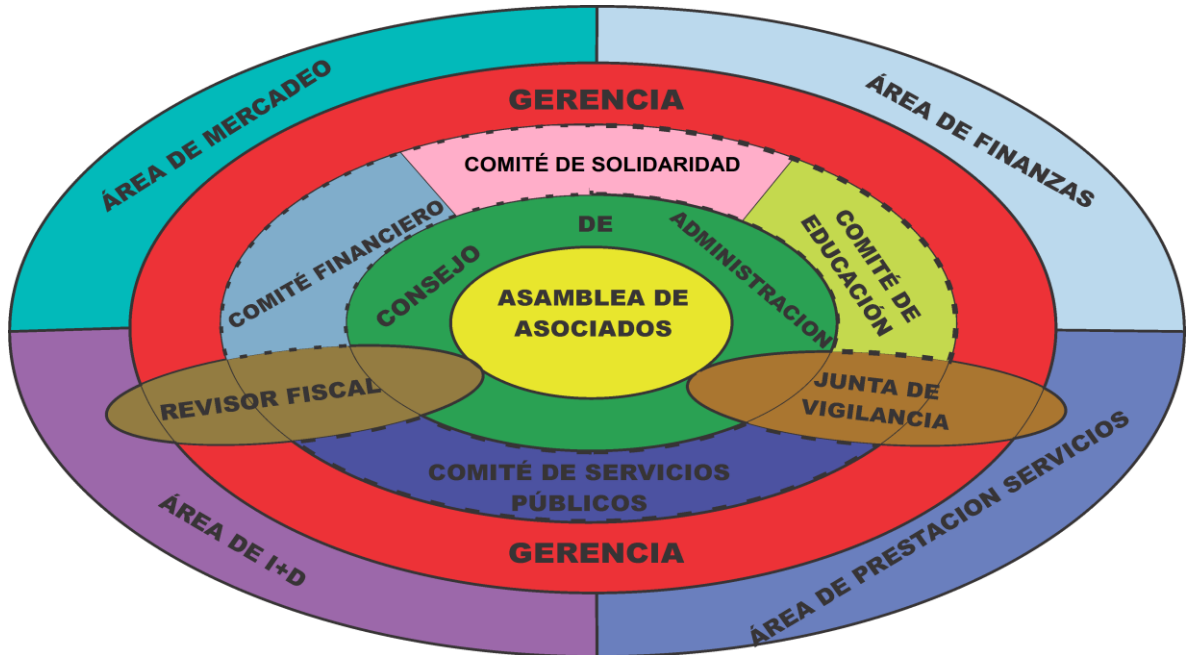
COMOSERPOPAYAN E.S.P. requiere una ampliación de su organigrama actual, para facilitar la realización de actividades a nivel funcional; la realización de esto por supuesto implicara un mayor compromiso de sus asociados y la consecución de recursos ya sea mediante inversión propia de los asociados, inversión del sector público o de entidades gubernamentales que por ley puedan brindar apoyo financiero; además es necesario una modificación total de su estructura, en pro de aplicar principios y valores como la igualdad y la solidaridad.

Ahora bien, teniendo en cuenta factores como la naturaleza de la organización, tamaño, objeto social, objetivos a alcanzar y otros aspectos ya mencionados se propone un organigrama de tipo concéntrico, donde los niveles jerárquicos se muestran en una distribución de adentro hacia a afuera, evidenciado así el papel primordial que juega la asamblea de asociados y su característica de inclusión. También este tipo de organigrama permite la práctica de la solidaridad y un fomento de las relaciones humanas, disipando la imagen de subordinación que transmite otro tipo de estructuras, facilitando así la comunicación en diferentes niveles de la organización, al igual que la implementación de innovaciones en materia administrativa y de cooperativismo, como el factor C y la administración inmunológica.

Por otro lado, hablando a nivel de divisiones con respecto al organigrama que presentaba la cooperativa, se plantea la creación de comités conformados por los asociados de la cooperativa que permita un papel más activo en temas de consultoría; también se plantea la creación de áreas funcionales que permita distribuir la carga gerencial y dar paso a actividades operativas, sin dejar atrás a las de administrativas y de planeación, que son las únicas que se han desarrollado hasta el momento por COMOSERPOPAYAN E.S.P.

5.2.3.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO

Figura 16 Propuesta de Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.2. Descripción Del Organigrama

ASAMBLEA DE ASOCIADOS

Continúa siendo el máximo órgano rector de COMOSERPOPAYAN E.S.P., razón por la que se encuentra situado en el centro del organigrama. Conformado por los asociados inscritos y en paz y salvo, con funciones de toma de decisiones en todos los aspectos como cooperativa; elección de integrantes del consejo de administración, de la junta de vigilancia y del revisor fiscal; aprobar reformas estatutarias e incluso cuenta con el poder de disolver la organización si fuere el caso.

En su interior nombra dos dignatarios, que son el presidente y el secretario de la asamblea; que se encargan de dirigir las reuniones que se realicen así como de levantar las actas pertinentes.

Está en contacto directo con el consejo de administración, que es subordinado por las directrices y políticas que dicte; del mismo modo se comunica y recibe informes de la gerencia, la junta de vigilancia y del revisor fiscal.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Siendo el órgano con funciones permanentes de dirección, organización, coordinación y ejecución, cuenta con las atribuciones necesarias para alcanzar el objeto social, menos las que han sido asignadas expresamente a otros órganos. Está subordinado a directrices y políticas aprobadas por la asamblea, siendo el único órgano con mayor autoridad que él.

Está conformado por 5 miembros principales y 5 suplentes numéricos, pertenecientes a la cooperativa, que desempeñan el cargo de presidente, vicepresidente, gerente, secretario y vocal, existiendo claro está un suplente en caso de la ausencia de un miembro principal.

La importancia de este órgano radica en que puede tomar decisiones más ágiles en procura del cumplimiento del objeto social y de aspectos que involucren este fin, evitando así recurrir a la asamblea recurrentemente.

Está en constante y directa comunicación con el gerente de la cooperativa, (que por supuesto es miembro del consejo de administración), además de que podrá contar con la asesoría prestada por los diferentes comités si se diera el caso de solicitarla.

COMITÉS

COMOSERPOPAYAN E.S.P. como organización comunitaria de carácter empresarial, tiene la necesidad de crear comités conformados por los mismos asociados, con conocimientos y experiencias en diferentes ámbitos que conlleva a formar comités especializados en temáticas específicas.

La misión fundamental de los comités será la de prestar asesoría a diferentes órganos y áreas que requieran de esta ayuda, generar actividades informativas en temas que le conciernen según su propósito; además de jugar un importantísimo papel de dar un lugar de participación activa de todos los asociados, y más a aquellos que no se encuentren integrando otro órgano de la cooperativa.

Los comités para COMOSERPOPAYAN E.S.P. deben tener una interacción directa con la Gerencia y el Consejo de Administración, con el propósito de generar influencia informativa y consultiva.

Cabe aclarar que al ser los comités entes asesores, no tienen subordinación directa con ninguna instancia, de modo tal que su integración con el resto de la estructura organizacional se plantean a modo de Staff.

- **COMITÉ DE EDUCACION**

Conformado por asociados conocedores del tema cooperativo y sus principios, con alguna experiencia pedagógica, es uno de los comités con mayor importancia para COMOSERPOPAYAN E.S.P., dado que sus labores de consulta, opinión y apoyo, tienen el enfoque de fortalecer y educar a todos los miembros de la cooperativa en materia de administración inmunológica y Factor C, que son factores diferenciadores para lo cooperativa; lo cual conllevará a fortalecer a cada persona como célula que forma parte de COMOSERPOPAYAN E.S.P., para que del mismo modo que una célula actúa inmediatamente cuando detecta una amenaza para el organismo de cualquier ser vivo; cada persona pueda actuar de manera independiente, automática, coherente y acertada ante amenazas o hechos que pongan en riesgo o atenten contra la cooperativa, logrando así una red inmunológica que proteja a la organización.

- **COMITÉ DE SOLIDARIDAD**

El comité de solidaridad será conformado por asociados formados en la filosofía solidaria, que entiendan el impacto que esto conlleva para la organización COMOSERPOPAYAN E.SP., además de tener capacidades de transferir este conocimiento y entendimiento a los integrantes de la cooperativa para que puedan aplicarlo a sus labores cotidianas e incluso a su diario vivir.

Au importancia está en que al momento de decidir o tomar acciones, con su asesoría y opinión no permitirán que se olvide el componente solidario necesario para el actuar ético de la cooperativa.

- **COMITÉ FINANCIERO**

Este comité será integrado por asociados expertos en temas financieros y afines, (contadores públicos, economistas, administradores, etc.); que aporten su sabiduría en apoyar y asesorar a las diferentes áreas de la empresa y órganos de control que tengan dudas en la materia.

La importancia de este comité está principalmente en que a través de su labor se aportaran distintos puntos de financieramente a la toma de decisiones de la organización, ampliando el panorama que se tenga sobre algún tema puntual en la materia, y llegar a mejores acuerdos y disposiciones.

- **COMITÉ DE SERVICIOS**

Estará conformado por integrantes asociados a la cooperativa expertos en temas técnicos y ambientales referentes a la prestación de servicios públicos acordes al planteamiento del objeto social y procesos de transformación derivados de su prestación; (ambientalistas, ingenieros civiles, ambientales, industriales, agroindustriales, etc.). Juega un papel fundamental asesorando en temas operativos y de infraestructura necesaria para la prestación de servicios públicos, además de dar su opinión y puntos de vista para la toma de decisiones que impliquen temáticas afines a sus conocimientos.

GERENCIA

Encarnada por la figura del gerente, la gerencia se encarga de dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento en general de COMOSERPOPAYAN E.S.P., es la cabeza visible ante el público, pudiendo negociar y celebrar contratos directamente, nombrar y remover personal administrativo, entre otras funciones.

La gerencia está subordinada directamente al consejo de administración y también a la asamblea de asociados, por lo que debe presentar informes periódicos de su gestión y, si fuese necesario cumplir con labores especiales que estos órganos le delegaran.

La mayor importancia de la gerencia se debe a su papel como gestora del desarrollo de las actividades que conlleven al cumplimiento de objetivos corporativos, específicos y por supuesto, del objeto social, utilizando tan eficiente como sea posible los recursos que tiene a disposición. Bajo su cargo están las áreas financiera, de I+D, de Servicios y de Mercadeo; las cuales deberán seguir las directrices que se les dicte.

Como se puede observar la gerencia, al ser el centro que dirige las operaciones, que implementa planes de acción e impulsa proyectos, debe estar en permanente contacto e informado del acontecer de todas las áreas que componen el organigrama.

AREAS FUNCIONALES

La puesta en funcionamiento de las áreas funcionales que requiere COMOSERPOPAYAN E.S.P. para el pleno desarrollo y funcionamiento de los planes y programas que se propone, requerirá de trabajo continuo y grandes esfuerzos como cooperativa, además de apoyo financiero que le permita crecer, establecerse y consolidarse hasta el punto tal que sea posible concebir áreas funcionales que se encarguen de operar aspectos importantes para la organización. En principio cada área estará conformada por un jefe de área y algunos ayudantes que presten su colaboración en la elaboración y puesta en marcha de proyectos realizables según el área y según la capacidad financiera y de infraestructura que se posea (personas que pueden ser socias de la cooperativa). Se desataca que al proponer la conformación de áreas funcionales, se piensa en el largo plazo y en el potencial que posee la cooperativa; de tal modo que se mantendrán vigentes dichas áreas funcionales por mucho tiempo y crecerán a la par de la cooperativa; entre más compleja se haga el funcionamiento de la organización más complejas e harán las áreas funcionales, e incluso se puede pensar en otras según las necesidades que surjan organizacionalmente a futuro.

- **AREA DE MERCADEO**

Es el área que dinamiza a la cooperativa en aspectos de imagen, publicidad, relaciones comerciales, investigación del mercado y estrategias de precio; una vez conformada coordinara y pondrá en funcionamiento

actividades que consoliden la imagen de COMOSERPOPAYAN E.S.P. en su entorno, logrando reconocimiento público por parte del ciudadano del común así como de organizaciones de implicadas en el tema de los servicios públicos; además de otras tareas concernientes al área y que requiera la cooperativa según los objetivos corporativos y específicos planteados.

Para conformar el área de mercadeo se requiere de personal, que bien puede ser asociado de la cooperativa, que posea conocimientos en marketing y temas afines, para el manejo y funcionamiento de esta área.

- **AREA DE FINANZAS**

El área de finanzas representa en cuanto a control y buen manejo de recursos un pilar fundamental, por ende es urgente su conformación para llevar ordenadamente y por personal de confianza las cuentas y movimientos de efectivo que se puedan realizar. En principio el área será conformada por un jefe de finanzas y un auxiliar contable que lleven las cuentas de COMOSERPOPAYAN E.S.P. y contraigan responsabilidades formalmente. Cabe anotar que estas actividades no requieren que sean de tiempo completo por el tamaño de la cooperativa, pero su demanda de tiempo y de personal para estas labores del área de finanza aumentará según el crecimiento que se experimente.

- **AREA DE SERVICIOS**

Conforma lo que para otras empresas sería su área de producción, esta área dará el impulso que se necesita en cuanto a operatividad, puesto que se encargara de poner en marcha y administrar proyectos concretos de la cooperativa en materia de servicios públicos acordes a su visión, como construcción de biofiltros, limpieza de ríos, recolección de basuras orgánicas e inorgánicas para su posterior aprovechamiento, entre otros. Para dar operatividad a esta área se requiere de un Jefe de área que conozca la temática de prestación de servicios públicos, que conozca el medio y tenga contactos con personal externo que pueda realizar la infraestructura que los proyectos de esta área requiere; contara también con un auxiliar administrativo que le apoye en sus labores.

- **AREA DE I+D**

Teniendo en cuenta que una de las fortalezas de la organización es en lo referente de innovación, el área de investigación y desarrollo cobrara un importante papel, al realizar tareas de investigación que generen conocimiento y provea de alternativas que estén a la vanguardia en el tema de servicios públicos amigables con el medio ambiente, y que por supuesto sean susceptibles de ser aplicadas. De este modo el área de I+D será fundamental al momento de diferenciar el servicios que ofrece, generando así una ventaja competitiva que será fundamental para la supervivencia en el largo plazo.

Inicialmente su conformación requerirá de investigadores en temas de servicios públicos, que bien pueden ser o no miembros de la cooperativa como asociados, liderados por un jefe de área con experiencia en investigación.

JUNTA DE VIGILANCIA

La junta de vigilancia conserva las funciones y atribuciones con las que ha contado en la cooperativa desde su fundación; pero en este organigrama su influencia transversal en los diferentes niveles de la organización en cuanto a vigilancia e inspección son más notorias y claras a simple vista. Su subordinación está bajo la responsabilidad de la asamblea general, quien le puede dar directrices y comunicar decisiones que le conciernan según sea necesario. Tendrá una comunicación continua con el revisor fiscal designado y con entidades estatales (fuera de la organización) en pro de dar solución o prevenir irregularidades en el funcionamiento de la organización.

REVISOR FISCAL

Continuara realizando sus funciones designadas en el estatuto de la cooperativa; además que tendrá ahora influencia sobre las áreas funcionales en temas de auditoría y control, siempre velando porque se proteja el patrimonio de COMOSERPOPAYAN E.S.P.

CONCLUSIONES

Con la descripción de la organización empresarial de naturaleza cooperativa, COMOSERPOPAYAN E.S.P., se logró una primera mirada a nivel general de cómo estaba constituida, su composición de asociados, su objeto social, su mirada filosófica y el componente solidario y cooperativo que está implícito en todos los esfuerzos que lleva a cabo para consolidarse como organización prestadora de servicios públicos con enfoque ambiental.

La metodología de acompañamiento planteada y realizada para la elaboración del direccionamiento estratégico y la propuesta del diseño organizacional de la cooperativa, permitió estar involucrado en todas las actividades llevadas a cabo con fines exploratorios de mercado, competencia y de medio; también con el fin de generar contactos para futuras alianzas; actividades tales como visitas exploratorias, estudios de tecnologías alternativas para la prestación de servicios públicos, charlas académicas, participación de seminarios, planeación de proyectos en materia de servicios públicos, elaboración de documentos para publicación, estructuración de proyectos buscando financiación estatal, experimentación con el manejo de residuos orgánicos, entre otras. **(Ver anexos).**

Mediante el estudio de teorías nuevas en materia de administración y cooperativismo, tales como la Administración Inmunológica y el Factor C, permitió tener una mirada más amplia administrativamente en contraste con lo aprendido en el programa de administración de empresas, lo cual permitió aplicar estos conceptos tan acordes al cooperativismo en COMOSERPOPAYAN E.S.P. para plantear los principios y valores organizacionales, y otros componentes del direccionamiento estratégico.

Con el diseño del direccionamiento estratégico para COMOSERPOPAYAN E.S.P. teniendo en cuenta su naturaleza cooperativa y objeto social, permitió generar una herramienta acorde con la organización que servirá de guía para direccionar los esfuerzos colectivos hacia un mismo objetivo. Igualmente, se logra la formulación de planes y actividades que llevan hacia los objetivos organizacionales, además le permitirá tener una óptica más clara de su situación actual y del direccionamiento que la organización debe aplicar en el futuro.

El diseño de la estructura organizacional tendrá un inmenso impacto positivo sobre la organización, ya que permitirá la delegación de responsabilidades, dar operatividad por áreas funcionales y apoyo asesor por órganos conformados por

los mismos asociados; del mismo modo permite un control más adecuado de las gestiones que se realicen y facilita la toma de decisiones.

El desarrollo del direccionamiento estratégico y la propuesta de estructura organizacional, dio como resultado final la consecución tanto del objetivo general como los objetivos específicos propuestos, dando así solución a la problemática planteada.

Mediante la metodología de acompañamiento fue posible dar cumplimiento a la totalidad de objetivos específicos propuestos , dada la gran amplitud y alcance que esta metodología ofrece en términos de trabajo y observación más participación directa de las actividades de COMOSERPOPAYAN E.S.P.

RECOMENDACIONES

Implementar el direccionamiento estratégico como un modelo óptimo para el desarrollo de los procesos administrativos, los cuales permitirán a COMOSERPOPAYAN E.S.P. adquirir herramientas y conocimientos para promover el crecimiento y sostenibilidad.

Dado el entorno en que se planea desarrollar actividades en prestación de servicios públicos, se hace necesario llevar a cabo alianzas y contactos con empresas, académicos, técnicos e incluso científicos, que puedan aportar al desarrollo de programas, infraestructura, operación y mantenimiento de todo lo necesario para la prestación de servicios públicos.

Integrar a futuros proyectos estudiantes de disciplinas tales como la ingeniería civil o la ingeniería ambiental, para que puedan desarrollar sus prácticas profesionales al interior de la cooperativa; y de este modo tener un contacto directo con la academia, que es quien más conocimiento le puede aportar a COMOSERPOPAYAN E.S.P.

BIBLIOGRAFIA

- Acueducto y Alcantarillado de Popayán. Indicadores-gestion-y-resultados-2007-dic-2011. 2011.
- COMOSERPOPAYAN E.S.P. Propuesta del Diplomado en Biofiltros. 2014..
- CONFECOOP, Informe anual del sector cooperativo 2012. Bogotá D.C. 2012.
- CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL CAUCA – CRC. Plan de Acción 2012 – 2015. Popayán. 2012.
- CRC. Diagnóstico de Estado y Funcionamiento de PTAR. 2013.
- GOBERNACION DEL CAUCA. Plan de desarrollo departamental 2012-2015. Popayán. 2012.
- http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/19001T7T000.PDF. DANE.
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Plan nacional de manejo de aguas residuales municipales – PMAR. Bogotá D.C. 2004.
- PAULI, Gunter. Da mucho y recibirás mucho. Universidad de Manizales. 1999.
- RAZETO M. Luis. De la economía popular a la economía de solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo. Orogama de economía del trabajo. Santiago de Chile 1993.
- RAZETO M. Luis. Los caminos de la solidaridad. Santiago de Chile: Vivarium, 1993.
- SANCHEZ, Ernesto. Evaluación Ambiental Estratégica del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico. PNUD - Proyecto COL/92/001. Noviembre 2000.
- TURGA A. Sigifredo. Agua y Basuras, Responsabilidad Comunitaria. 1ª Ed. Colombia. Samava Impresiones, 2009.
- SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. 7a Ed. Colombia. 3R Editores, 2000.p.21
- ZAPATA D. Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional, de la estructura funcional a la estructura vacía. 1ª Ed. Colombia. Comité Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1 ASOCIADOS DE COMOSERPOPAYAN E.S.P.



Descripción: asociados Fundadores.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

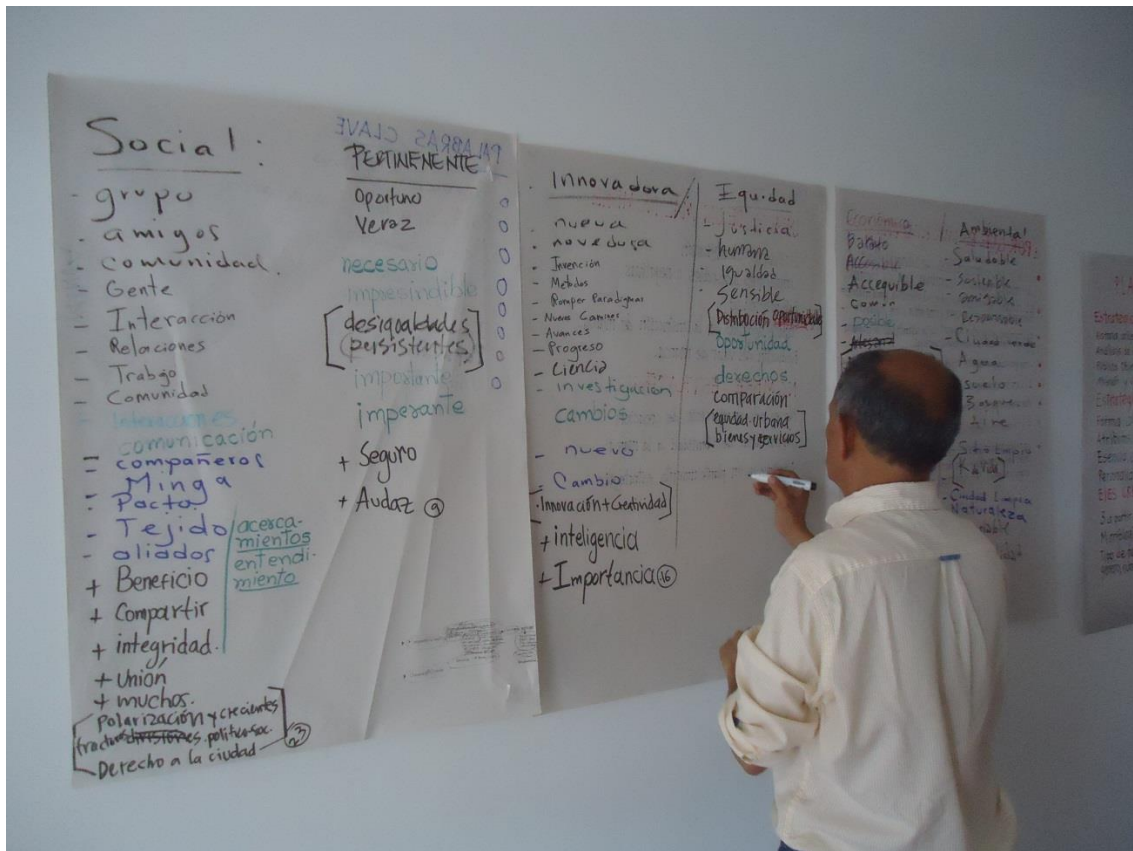
ANEXO 2 Taller Direccionamiento Estratégico e Imagen



Descripción: Reunión para discusión de temas referentes al direccionamiento estratégico.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 3 Taller Direccionamiento Estratégico e Imagen (Discusión de Ideas)



Descripción: Maestro Roberto Gutiérrez, docente de diseño gráfico de la Universidad del Cauca.
Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 4 Taller de Diagnostico Estratégico



Descripción: Exposición explicativa sobre direccionamiento estratégico.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

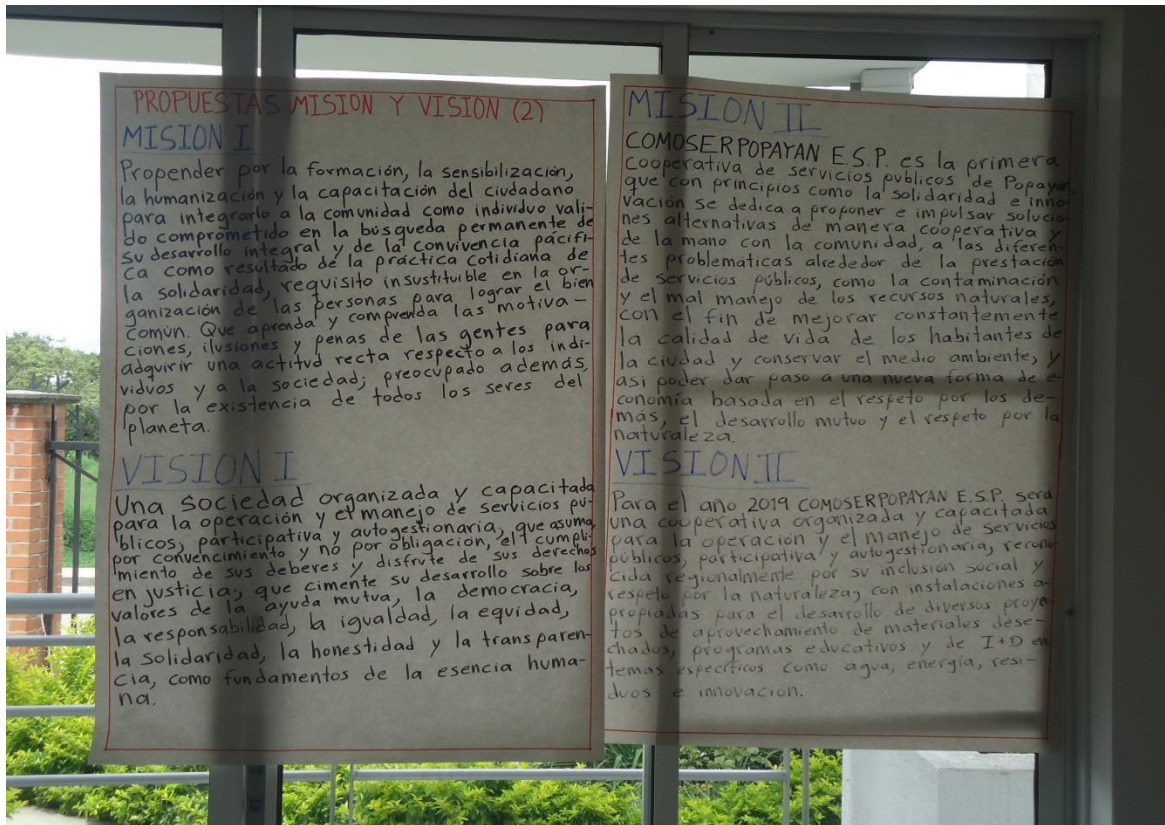
ANEXO 5 Cartelera - Discusión Principios y Valores



Descripción: Material de apoyo.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 6 Cartelera Discusión Misión y Visión



Descripción: material de apoyo.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 7 Taller Planteamiento Objetivos Estratégicos

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATEGICOS

TEMA	OBJETIVO	IMPACTO	FACTIBILIDAD	RIESGO	DECISION	
					SI	NO
CONSOLIDACION.	Ser una organización fuertemente estructurada, establecida y con pleno funcionamiento.	Alto				
RECONOCIMIENTO.	Estar presente en la mente del ciudadano payanes como cooperativa de servicios públicos amigable con la comunidad y la naturaleza.					
INFRAESTRUCTURA.	Contar con instalaciones de funcionamiento donde pueda desarrollarse los diferentes proyectos de la cooperativa.					

Descripción: Material de apoyo.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 8 Reunión COMOSERPOPAYAN E.S.P. - AGUALLUVIA



Descripción: charla sobre manejo de materias orgánicas, aguas residuales y sostenibilidad con el señor Carlos Erazo (tercer puesto hacia la derecha), Gerente AGUALLUVIA.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 9 Muestra de Reciclaje, Asociadas COMOSERPOPAYAN E.S.P.



Descripción: Muestra artesanal aprovechando residuos sólidos de diferentes tipos. Participación en Foro realizado por la CRC

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 10 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión



Descripción: mirada a futuro de la cooperativa por parte de uno de los asociados.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

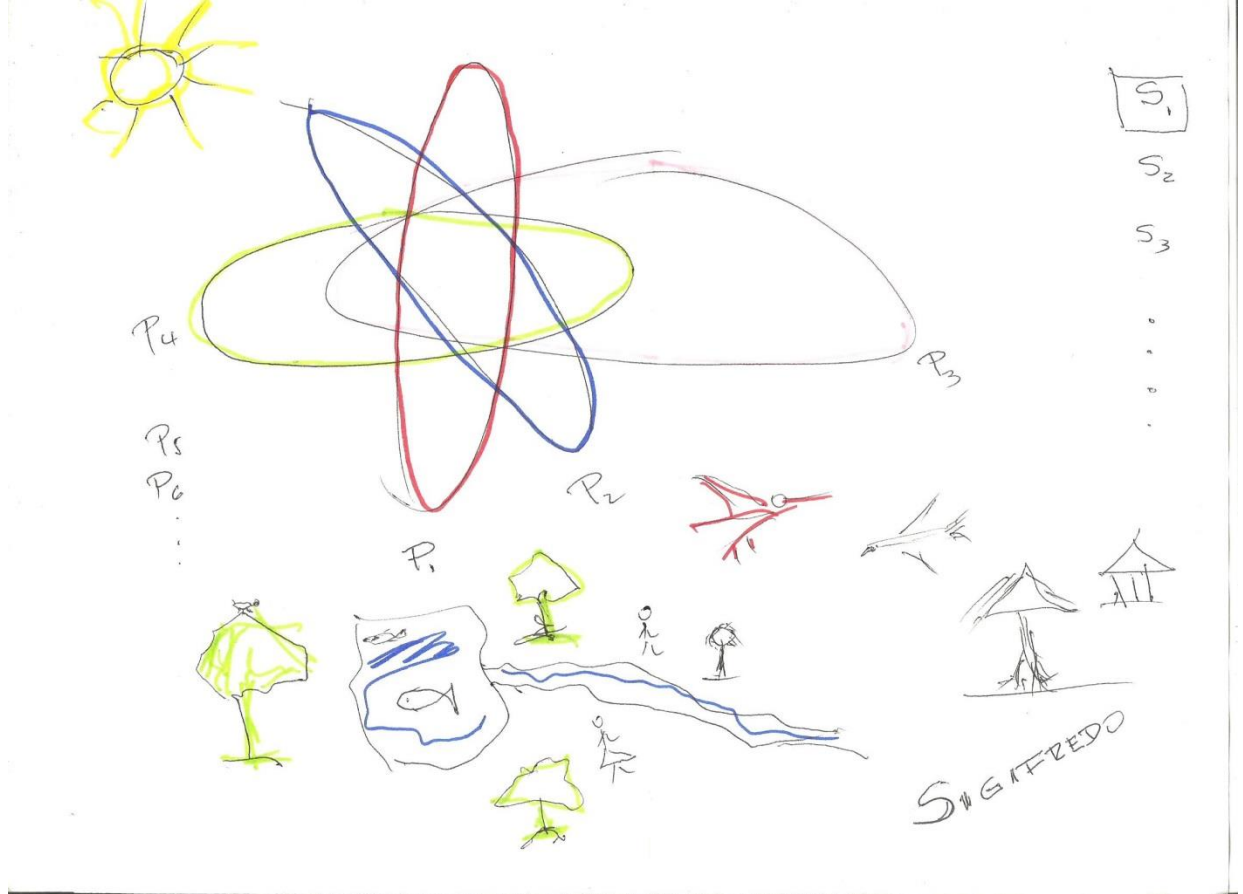
ANEXO 11 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión



Descripción: mirada a futuro de la cooperativa por parte de uno de los asociados.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

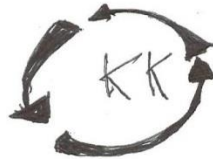
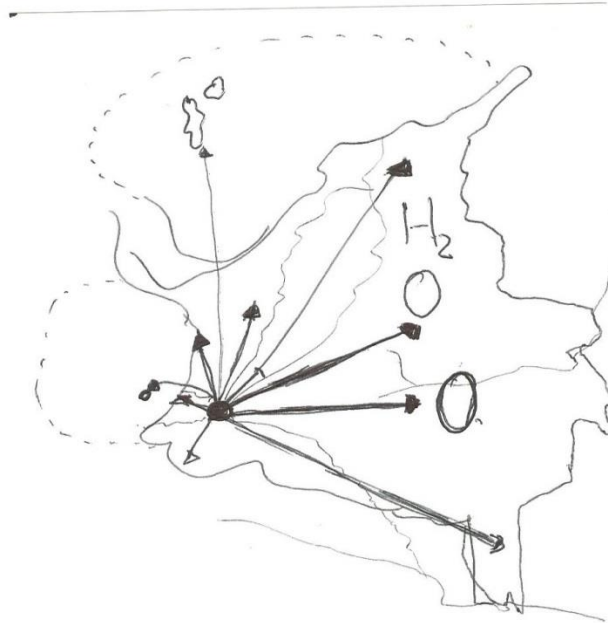
ANEXO 12 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión



Descripción: mirada a futuro de la cooperativa por parte de uno de los asociados.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 13 Aportes de Asociados - Brain-Storming para plantear la Visión



$\frac{C}{4^{\circ}}$
↓
170

	M20	Sanit.
Col	80%	75%
C	65%	65%

Carlos Arturo Erazo C.

Descripción: mirada a futuro de la cooperativa por parte de uno de los asociados.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 14 Experiencia, Extracción de Lixiviado Orgánico como Abono Agrícola



Descripción: Lixiviado Orgánico.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 15 Experiencia, Extracción de Lixiviado Orgánico como Abono Agrícola



Descripción: Experimentación extrayendo lixiviado de materia orgánica para ser utilizado como fertilizante.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 16 Investigacion Sobre Bio- Filtros



Descripción: Especies vegetales aptas para ser implementadas en bio.-filtros

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 17 Investigación Estado de PTAR en el Cauca



Descripción: Pésimo estado de las PTAR, debido a sus altos costos de mantenimiento.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 18 Investigación Estado de PTAR en el Cauca



Descripción: PTAR, municipio de Morales, departamento del Cauca.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 19 Investigación Estado de PTAR en el Cauca



Descripción: la investigación evidencio la inoperatividad de las PTAR.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 20 Visita Instalaciones SERVIASEO



Descripción: queda en evidencia la falta de procesamiento o aprovechamiento de los residuos sólidos.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 21 Visita Instalaciones SERVIASEO



Descripción: Se hace un mínimo esfuerzo por minimizar el impacto ambiental de relleno sanitario "el ojito"

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 22 Visita Planta Biologica de Tratamiento de Aguas Residuales - CRC



Descripción: la planta es uno de los pocos esfuerzos en implementación de tecnologías alternativas.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.

ANEXO 23 Carlos Madera



Descripción: Profesional y docente de la Universidad del Valle. Experto en el tema de Bio-filtros.

Fuente: Archivos COMOSERPOPAYAN E.S.P.