

Implantación de un Sistema de Planificación Empresarial – ERP – en las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia: Bases para una gestión integral

Implantation of an Enterprise Planning system - ERP - in the Cooperatives of Work Associated in Colombia: Bases for an integral management

Autora: Ana Milena Silva Valencia

RESUMEN:

En Colombia las cooperativas de trabajo asociado (ctas) están pasando por una coyuntura social y económica, que han afectado su que hacer en su gestión administrativa. Lo anterior se debe a múltiples causas que de una u otra forma ponen en peligro la filosofía y doctrina que las rige. Una de las situaciones problemáticas es la ausencia de modelos para la implantación de sistemas de planificación empresarial, es decir modelos de empresariales que estén acorde a los principios solidarios, a las necesidades administrativas propias de empresas que no son de un solo dueño sino de varios coodueños y por consiguiente requieren de enfoques administrativos mas participativos, cohesivos, flexibles y dinámicos, pero conservando la visión empresarial propios de su doble naturaleza asociativa y organizativa. Con la mirada empresarial las cooperativas deben organizarse en la gestión de procesos articulados sinérgicamente con las necesidades del entorno, los procesos misionales y de apoyo como las salidas

que se traducen en productos y servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente, asociado y de su entorno.

El presenta estudio muestra la caracterización funcional y gerencial de las CTAS, como los pasos para la implantación de un sistema de planificación empresarial que les permita organizarse adecuadamente y se generen insumos en un futuro para la sistematización tecnológica de sus procesos.

Palabras claves: *cooperativas, trabajo, asociación, gestión, procesos*

ABSTRACT

Actually in Colombia the “associate work cooperatives” are passing thru a social and economic circumstance that has affected their job in administrative management (gestion). This happens because of multiple causes that in one way or another puts in danger the philosophy and doctrine who direct them. One of the problematic situations is the absence of models to the implant of systems of business planning, by meaning business models according to solidarity principles, to the administrative necessities proper of business who are not from one owner companies, but from several co-owners and therefore requires administrative focus more participative, cohesive, flexible and dynamic, but keeping the business vision proper of their own associative and organizative nature. With a business vision the cooperative most organize itself in the management of synergyc articulated processes with the necessities of the environment, the mission and

support processes such as the (salidas) translated in products and services according to the necessities and expectations from the client and his environment. This present study shows the functional and management characterization of the “associate work cooperatives”, as the steps to implant a system of business planification that allow the proper organization of them and may generate (insumos) in the future for the technological systematization of its processes.

Key words: cooperatives, work, association, management, processes

Capítulo 1

1. INTRODUCCION

Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia, hace parte de la denominada economía solidaria que se fundamenta en los lineamientos de la ley 454 de 1998 y la ley 79 de 1988 en Colombia.

En el mundo se habla de tres sectores de la economía: el primer sector o sector de la Economía Estatal soportado en el modelo de desarrollo: Intervencionista de Estado, basado en el esquema Keynesiano y de economía mixta. El segundo sector o de la Economía Capitalista, soportado en el modelo Neoliberal donde plantea que el Estado no es factor de desarrollo. Y por ultimo, el sector de la Economía Social y Solidaria, que no esta soportado por ningún modelo de desarrollo, más bien ha sido una alternativa viable de miles de personas que han satisfecho diversas necesidades y han realizado aportes al país como por ejemplo, la generación de fuentes de ingresos y empleo para las personas, satisfacción de necesidades básicas, sociales, afectivas, entre otras. Este tipo de economía se caracteriza por la autogestión de las personas que se unen para satisfacer sus necesidades individuales de una manera colectiva a través de empresas asociativas donde participan como codueños y administradores de su propia empresa; por esa connotación de codueños entran a participar de los excedentes que genere la empresa solidaria y que como empresas deben ser lo mas efectivas en el cumplimiento de su objeto social.

El presente estudio tiene como propósito definir un modelo de negocio para este tipo de empresas que con lleve a la implantación de un sistema de planificación empresarial propios de este modelo de autogestión.

Un aspecto esencial de las pymes Colombinas, parte de la inquietud que se tiene en que la mayoría de las PYMES en Colombia presentan una situación conflictiva proveniente de su limitada Capacidad Gerencial para diseñar e implementar nuevas estrategias de desarrollo empresarial y adelantar Innovaciones tecnológicas; todo esto, debido a que estas unidades empresariales están dirigidas en su gran mayoría por empresarios cuya formación es empírica, razón por la cual su gestión se traduce en acciones ingeniosas de riesgos no cuantificados , soportados únicamente en sus iniciativas. Otro aspecto es la falta de personal con conocimientos técnicos, que incidan en un mejor desempeño de estas empresas, informalidad en lo administrativo, en donde se desconocen las fases del mismo, esto explica porque nuestras empresas no planifican ni prevén el futuro sino por el contrario lo padecen, por tanto, la mentalidad de sus directivos en muchos casos es reactiva.

Dado lo anterior se propone definir un sistema empresarial, para una población específica de las pymes como lo son las cooperativas de trabajo asociado que nivel nacional se encuentran registradas ante la superintendencia de economía solidaria.

El definir un sistema empresarial, permitirá a este tipo de cooperativas aumentar sus niveles de eficiencia, productividad, conectividad y efectividad , pues la idea es que su estructura interna este definida por medio de procesos que logren articularse sistémicamente a través de un ERP.

Capítulo 2

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

Las pequeñas y medianas empresas actualmente son consideradas como factor determinante para lograr el apalancamiento del desarrollo de los países y en especial para los países en vía de desarrollo.

En Colombia estas unidades empresariales representan el 94% de las empresas del país; generan el 50% del empleo y contribuyen con el 40% de los ingresos de la Nación. Pese a su gran aporte la mayoría de las PYMES presentan una situación conflictiva proveniente de su limitada Capacidad Gerencial para diseñar e implementar nuevas estrategias de desarrollo empresarial y adelantar Innovaciones tecnológicas; todo esto, debido a que estas unidades empresariales están dirigidas en su gran mayoría por empresarios cuya formación es totalmente empírica, razón por la cual su gestión se traduce en acciones ingeniosas de riesgos no cuantificados o ponderados, soportados únicamente en sus iniciativas. Bajo este esquema gerencial, no es fácil que se produzcan cambios dentro de la organización por la falta de personal con conocimientos técnicos, por ausencia de tecnología, por desconocimiento administrativo y por procesos que incidan en un mejor desempeño de estas empresas, sino por el contrario, sus propietarios abarcan el manejo de todas las áreas dentro de la empresa con un grado de informalidad en lo administrativo, en donde se desconocen las fases del mismo, esto explica porque nuestras empresas no planifican ni prevén el futuro sino por el contrario lo padecen, por tanto, la mentalidad de sus directivos en muchos casos es reactiva.

2.2. FORMULACION

Como definir un proceso para la implantación de un sistema de planificación empresarial – ERP – en las cooperativas de trabajo asociado de Colombia

Capítulo 3

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. TEORICO

Para definir un marco de referencia teórico, se parte de tres categorías fundamentales, una de ellas es sobre que se entiende por proceso, que es un ERP y por ultimo que son las cooperativas de trabajo asociado.

El concepto de proceso ha estado muy ligado a la implementación de círculos de calidad y tiene sus antecedentes en los planteamiento de enfoques administrativos tales como los planeados por Fayol. Podríamos

Es muy frecuente que el término **proceso** aparezca en diferentes ámbitos como “gestión por procesos”, “mejora de procesos”, “automatización de procesos”,... La palabra “procesos” lleva a muchos a pensar sólo en entornos industriales pero también existen procesos en empresas de servicios.

Entonces **¿Qué es realmente un “proceso”?** un proceso es una sucesión de

tareas, que tienen como origen unas **entradas** y como fin unas **salidas**. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa. (Icontec, 2000)

Un ERP es un Sistema de planificación Empresarial cuya siglas estas definidas en Ingles que significan: Enterprise Resource Planning, es un sistema de

información dedicado a soportar las operaciones de una empresa (SHTUB, 1999)

Los ERP buscan en las organizaciones mejorar los procesos y el flujo de información, por lo tanto es una solución que integra varios módulos dependiendo de la esencia o la razón de ser de la organización

Los ERP presentan características entre otras: flexibilidad, integralidad, funcionalidad. Para la implantación de un ERP en una organización es importante que esta defina claramente sus procesos y la articulación con las diferentes actividades, lo que permite generar un sistema adecuado de entradas y salidas para el mejoramiento continuo de sus procesos. Con una adecuada estructura de un ERP se integran los Stakeholders entre otros clientes, proveedores y funcionarios, satisfaciendo las necesidades puntuales de cada uno de ellos.

Entre los beneficios que se pueden considerar a la hora de implementar un ERP son:

- Mejora la satisfacción a los clientes
- Mejora la respuesta a los proveedores
- Reducción de costos
- La toma de decisión basada en datos y hechos
- Solución de problemas
- Mayor optimización de los recursos
- Estandarización de procesos
- Beneficios estratégicos
- Mejorar la eficiencia de los procesos
- Facilita la comunicación entre área o procesos

Por último una cooperativa de trabajo son “ Empresas Asociativas sin ánimo de lucro en el cual los trabajadores o los usuarios según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general” (Dec 468 de 1991) igualmente al derogarse el decreto 468 queda el 4588 de 2006 donde refuerza el concepto y especifica la actividad socio-económica, este tipo de organizaciones tienen su soporte legal desde el año de 1990, solo a partir del año 99 se empiezan a conocer de sus ventajas, se resaltan trabajos investigativos en este campo, por ejemplo del Cooperativista Carlos Uribe Garzón en su libro de “Trabajadores a Empresarios” y de los profesionales Sara Nieto, Fernando Gasca y Hector Gasca en su libro “ El trabajo nos une el dinero no nos sobra”. Al revisar la literatura sobre este tema los autores plantean la Economía Solidaria como una alternativa de desarrollo socio-empresarial y las cooperativas de trabajo asociado como formas alternativas de trabajo diferentes a las tradicionales es decir al trabajo asalariado e independiente.

Toda cooperativa de trabajo asociado se encuentra estructurada de la siguiente forma: una asamblea general de asociados de allí se elige una junta de vigilancia, un consejo de administración y se nombra un revisor fiscal. Del consejo de administración se nombran los comités que se requieran para su funcionamiento y la gerencia y a su vez la gerencia propone una estructura administrativa con el fin de cumplir con su finalidad

3.2. MARCO CONTEXTUAL

El sector de la economía solidaria nacional funciona como una pirámide, donde su base está conformada por entidades de primer grado, las cuales se asocian a

organismos de segundo grado, ya sean de carácter económico o gremial y éstas a su vez se integran en un organismo de tercer grado.

En el caso colombiano es Confecoop el organismo de tercer grado, que representa nacionalmente a las cooperativas y a su vez, forma parte del organismo de integración cooperativa de América, adscrito a la ACI - Alianza de Cooperativas Internacional, al cual pertenecen 900 millones de personas.

En cuanto a la ubicación geográfica se observa que donde hay mayor concentración de entidades de economía solidaria, es en la Región Andina, le sigue la Región Pacífica, luego la Región Caribe, la Región Orinoquía y por último la Región Amazonía. En cuanto a departamentos se observa que en donde hay mayor concentración de este tipo de entidades es en Bogotá, Valle, Antioquia y Santander.

Bajo la modalidad de trabajo asociado cooperativo, en el cual los asociados y gestores de las empresas son a su vez quienes aportan trabajo, se encuentran alrededor de 451.869 colombianos. De esta manera al sumar los empleos de las cooperativas bajo el régimen laboral tradicional (114.924) y los empleos generados por el modelo de trabajo asociado cooperativo (451.869), son 566.793 colombianos los que encuentran en el sector cooperativo una posibilidad de trabajo.

Este volumen de puestos de trabajo representa el 2.85% de la población económicamente activa del país (19.9 millones) y el 3.25% de la población ocupada del país * (17.4 millones) (*Dane: Gran Encuesta Integrada de Hogares).

Capítulo 4

4. OBJETIVOS E HIPOTESIS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Definir un sistema de planificación empresarial en las cooperativas de trabajo asociado de Colombia, con el fin de reconstruir estructuras corporativas alrededor de los procesos

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una caracterización funcional y gerencial de las ctas
- Identificar el mapa de procesos de las ctas
- Definir las interconexiones y secuencia de los procesos
- Realizar una caracterización de los procesos
- Describir los pasos para la implantación de un ERP en las ctas

4.3. HIPOTESIS

- Con la identificación de procesos, que conlleven a la definición de sus actividades de acuerdo al servicio que ofrecen, las CTAS pueden estructurar la implantación de un ERP de acuerdo a sus necesidades organizacionales.

Capítulo 5

5. ESTRATEGIA METODOLOGICA

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevo a cabo es descriptivo dado que detallo las características de las variables dentro de una situación, describió los fenómenos asociados con la población objeto de estudio (RODRIGUEZ, 1999) Se seleccionó este tipo de estudio, procurando explicar el proceso de implantación de un ERP , a la luz de un modelo de negocio.

5.2. POBLACION

La población sujeto de esta investigación son las cooperativas de trabajo asociado que reportaron sus informes a la superintendencia a partir del decreto 4588 de 2006. En total las organizaciones que reportaron fueron 136 ctas (ver anexo)

5.3. MUESTRA

La muestra seleccionada fue del 10% tomada de manera aleatoria, es decir se aplicó el instrumento encuesta a 13 ctas.

5.4. RECOLECCION DE LA INFORMACION

La recolección de la información se realizó a través de dos métodos:

Cualitativo: entrevista informal con los gerentes de las ctas

Cuantitativo: aplicación de un instrumento encuesta a 13 ctas (ver anexo 1: formato encuesta)

5.5. PROCESAMIENTO

El procesamiento de la información se realizo a través de una hoja electrónica – Excel sacando tablas de frecuencia y gráficas.

Capítulo 6

6. RESULTADOS

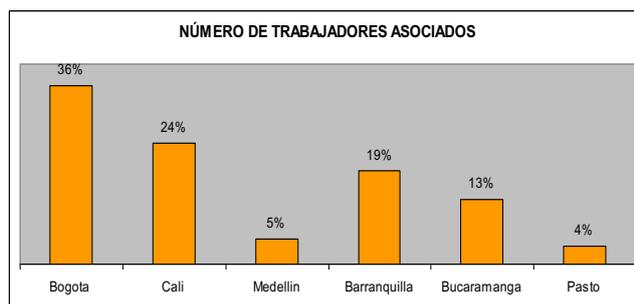
6.1. CARACTERIZACION FUNCIONAL Y GERENCIAL - CTAS

6.1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LAS CTAS

Ciudad	frecuencia	%
Bogotá	4	31
Cali	3	24
Medellín	1	7
Barranquilla	2	15
Santander	2	15
Pasto	1	7
Total	13	100

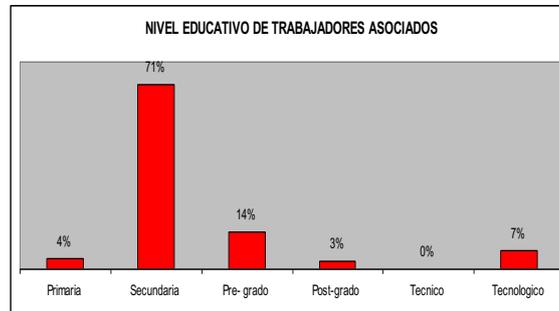
En la muestra seleccionada la mayoría de las CTas se encuentran en ciudades tales como Bogotá y Cali, siendo estas ciudades la que mayor numero de organizaciones solidarias tienen a nivel nacional incluyendo también a Medellín y la costa

6.1.2. NÚMERO DE TRABAJADORES ASOCIADOS



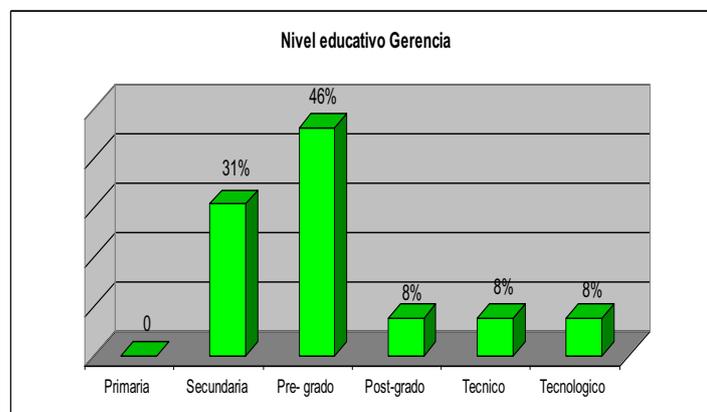
Teniendo en cuenta que a nivel nacional se cuenta con un aproximado de 4 millones quinientos de asociados vinculados a una forma asociativa esta muestra representa el 15% del total de asociados

6.1.3. NIVEL EDUCATIVO ASOCIADOS



De la población de asociados vinculados a las ctas el 71% han realizado sus estudios de bachillerato, lo que significa que poco a poco la población va mejorando su nivel educativo de alguna forma. Es de resalta que la mayoría de los asociados se desempeñan en labores operativas

6.1.4. NIVEL EDUCATIVO GERENCIA



A pesar de las oportunidades que ofrece el mercado a pesar de los altos costos en la educación el 46% de los gerentes de estas organizaciones han terminado una carrera profesional, lo que significa la preparación de los líderes como competencia importante a la hora de seleccionar un candidato para que ocupe una labor gerencial.

6.1.5. CUENTA CON DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

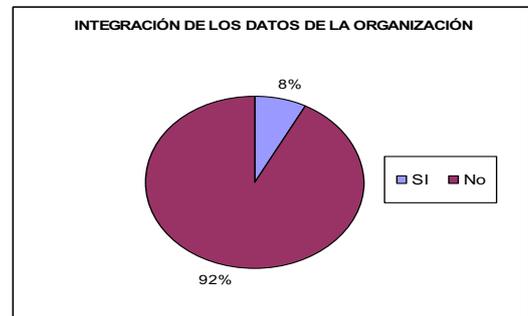
Descripción puestos de trabajo		
Concepto	Frecuencia	%
SI	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%

La mayoría de las cooperativas cuenta con la descripción de los puestos de trabajo de sus asociados, debido a su naturaleza misma, ya que su finalidad es ofrecer un puesto de trabajo a una persona. Es de resalta que esta

descripción carece de parámetros exigidos en los procesos de calidad, solo se remiten a describir funciones sin tener en cuenta las competencias.

6.1.6. CUENTA CON UNA INTEGRACIÓN DE LOS DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada área de la organización solidaria maneja Datos no articulados a otras área, es decir se Repite información o se duplica sin necesidad



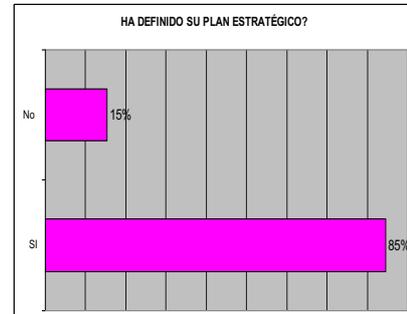
6.1.7. SE ENCUENTRA CERTIFICADA POR LA ISO?

El 100% de las cooperativas no tiene la certificación De la ISO 9000, importante para la eficiencia y Efectividad en sus procesos y la satisfacción del Cliente.



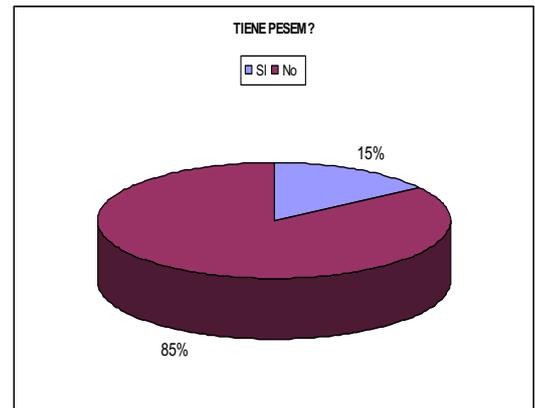
6.1.8. LA CTA HA DEFINIDO SU PLAN ESTRATEGICO

El 85% de las cooperativas han diseñado su plan Estratégico, resaltando la importancia de este Para el cumplimiento de sus planes Operativos Incluyendo las estrategias.



6.1.9. LA CTA HA DEFINIDO SU PESEM

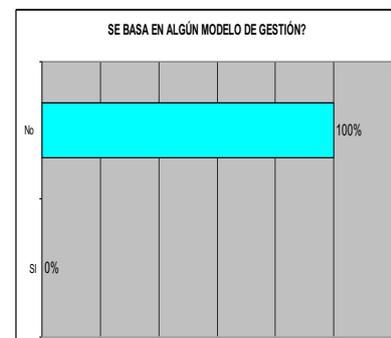
Tiene PESEM?		
Concepto	Frecuencia	%
SI	2	15%
No	11	85%
Total	13	100%



A pesar de tener su plan estratégico la mayoría De las Ctas no cuentan con su plan social Exigido por el gobierno, con el fin de lograr Equilibrio planteado en su doble naturaleza entre lo social y lo económico

6.1.10. PARA LA TOMA DE DECISION SE BASA EN ALGUN MODELO DE GESTION

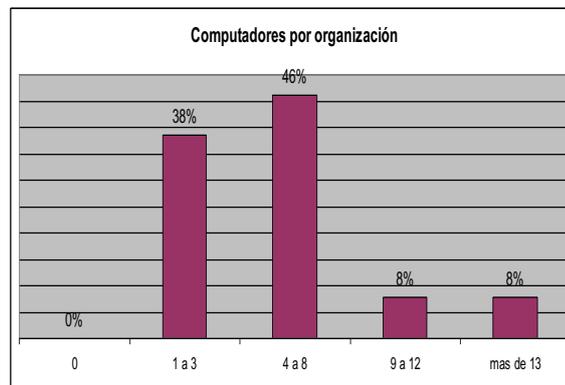
Las organizaciones no cuentan con un sistema O modelo de gestión para una adecuada toma De decisiones, lo que implica la aplicación Empírica en sus acciones a la hora de administrar.



6.1.11. CUENTA CON SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRADOS

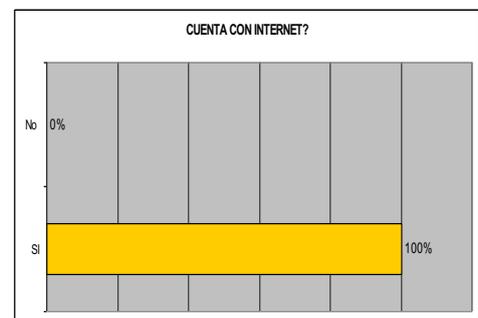
El 100% de las cooperativas no cuentan con Sistemas de información integrados, lo que permite relacionar esta variable, con la integración de datos, es decir sus procesos están aislados y desarticulados.

6.1.12. CON CUANTOS COMPUTADORES CUENTA SU ORGANIZACIÓN?



6.1.13. CUENTA CON INTERNET

Teniendo en cuenta los avances de las Telecomunicaciones el 100% de las ctas cuentan Con conexión por Internet, herramienta fundamental como parte de la en la gestión de sus operaciones.



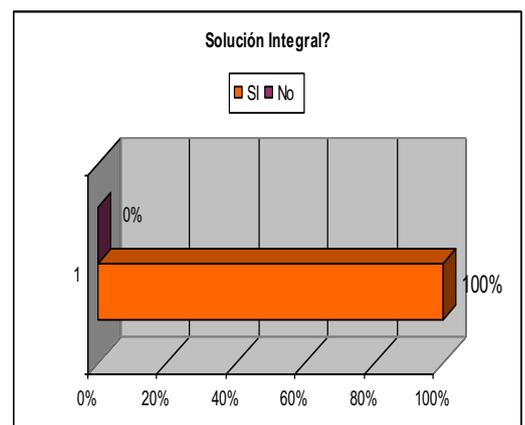
6.1.14. CON QUE SOFTWARE CUENTA?

Con qué software cuenta?				
Concepto	Si	No	Si	No
Contable	13	0	100%	0%
Nómina	13	0	100%	0%
ERP	0	13	0%	100%
CRM	1	12	8%	92%
Sistema Operativo	13	0	100%	0%
SCM	0	13	0%	100%
Gestión	0	13	0%	100%
Inventario	0	13	0%	100%

Es de resaltar que la mayoría de organizaciones cuentan con un software contable y de nomina por la connotación del manejo del talento humano, pero cabe resaltar la no articulación con otros procesos ya que no cuentan con un ERP, o un CRM o SCM.

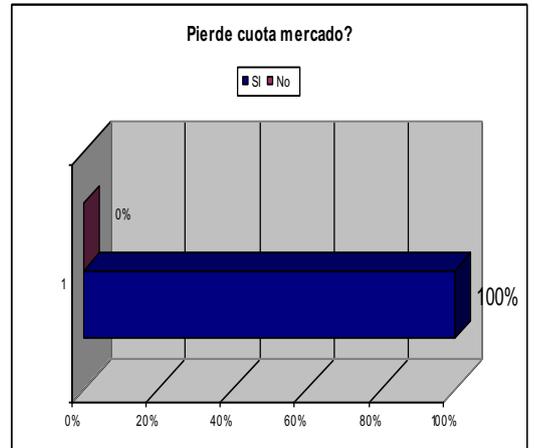
6.1.15. ESTARÍA LA COOPERATIVA INTERESADA EN INVERTIR EN UN SOLUCION INTEGRAL

Las organizaciones son conscientes de la importancia de poseer una solución integral que articule todos los procesos de la cooperativa



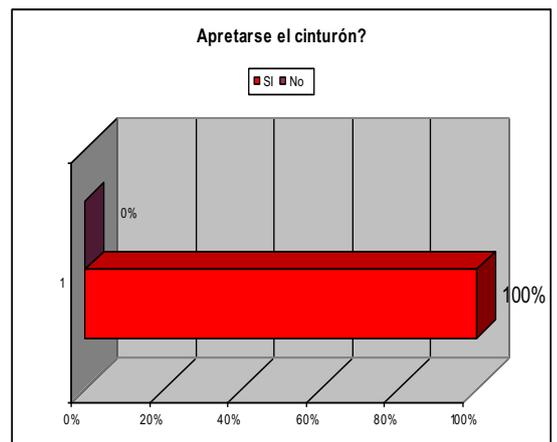
6.1.16. SIENTE LA COOPERATIVA QUE PIERDE CUOTA DE MERCADO

El 100% plantea que si, no solo por el mercado
En si sino también por los planeamientos de
La normatividad que ha obligado a muchas
Cooperativas cerrar sus operaciones.



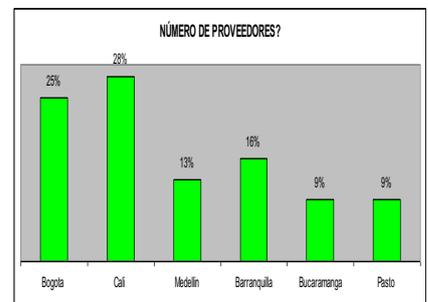
6.1.17. SIENTE QUE DEBE DE APRETARSE EL CINTURON

Todas plantean la necesidad de apretarse el
Cinturón desde el punto de vista económico,
No solo por la perdida de los clientes sino
También por la desnaturalización del modelo
de trabajo asociado.



6.1.18. NUMERO DE PROVEEDORES

La mayoría de proveedores obedecen a dotación
y papelería. Ninguna de las ctas cuenta con
instructivos para el manejo de proveedores que incluya
selección y evaluaciones de sus productos o servicios.



6.2. MAPA DE PROCESOS DE LAS CTAS

Ninguna de las organizaciones tiene su mapa de, procesos, variable que también se relaciona con la No implementación de un sistema de calidad, además no se tiene en cuenta los parámetros del Decreto 4588 de 2006 que plantea la especialización y la definición clara de los procesos.

6.3. INTERCONEXION Y SECUENCIA DE PROCESOS

Los procesos no se encuentran interconectados, se manejan de manera desarticulada sin una secuencia comunicativa, solo hay algunas aproximaciones relacionadas con hacer cumplir los estatutos y las funciones que presentan estos, pero para los organismos de dirección y control.

Las interconexiones que se plantean tienen relacionan con la estructura jerárquica, es decir se tiene claridad con los niveles de autoridad y sus funciones mas no de los procesos del negocio como tal.

6.4. CARACTERIZACION DE PROCESOS

Procesos Caracterizados		
Concepto	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Esta variable se relaciona con la anterior, ya que al no tener mapa de procesos identificados mucho menos la caracterización de los mismos, que incluye

La identificación de las actividades y su articulación con otros procesos

6.5. PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN ERP

Teniendo en cuenta que el 100% de las organizaciones no tiene implementado un sistema de planificación empresarial – ERP y de acuerdo a la caracterización de las ctas en los resultados de la encuesta, se presenta una sintomatología entre otras: la pérdida de cuota de mercado, no contar con sistemas articulados, no poseer un modelo de gestión para la toma de decisión, situación económica difícil que implica el apretarse el cinturón, en este orden de ideas esta sintomatología permite determinar la conveniencia de la implantación de un ERP, pues estas pequeñas y medianas organizaciones planean crecer de forma rápida y están tratando de realizar un manejo complejo de la gestión y el control de su cadena de valor, con el fin de mantener su competitividad en los negocios.

A continuación se presenta una lista de chequeo para identificar los pasos que se deben tener en cuenta a la hora de implantar esta solución:

- Levantar requerimientos de la empresa
- Conocer la situación actual de la organización a través de un pre-diagnostico
- Identificar las necesidades
- Percibir el compromiso con la alta dirección
- Identificar los procesos de la organización
- Realizar la caracterización de todos los procesos de la organización que incluya las diferentes actividades de cada uno de los procesos, mecanismos de seguimiento e indicadores.
- Articular los procesos mediante instructivos y procedimientos
- Mantener documentado los diferentes procesos
- Elaborar la matriz de control de documentos y registros

- Codificar adecuadamente los documentos y registros
- Determinar el workflow de la organización
- Identificar interfases con otros sistemas de información
- Identificar los participantes del proyecto
- Identificar los requisitos de hardware y software
- Formación de usuarios
- Arranque y pruebas de implantación

Capítulo 7

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para la implantación de un ERP se hace necesario identificar y analizar el proceso de las CTAS, permitiendo identificar los procesos misionales o la razón de ser del negocio y los de apoyo

Cada proceso debe estar articulados entre si, permitiendo una sinergia en cada una de sus actividades. Como se puede observar en el mapa de proceso propuesto para este tipo de organizaciones solidarias y teniendo en cuenta tanto su misión como filosofía.

Este mapa de procesos explica como en el mercado existen una serie de necesidades (entradas) por ejemplo de trabajo y que se quieren satisfacer mediante la conformación de una empresa autogestionada, la empresa se conforma y se organiza por procesos que se unen entre si para ofrecer un servicio o un producto de calidad (salida) acorde a las necesidades de ese mercado

Se tiene entonces el proceso de direccionamiento estratégico que esta conformado por:

PROCESOS	FINALIDAD
Asamblea general	Orientar y dirigir los lineamientos económicos y sociales de la cooperativa de manera democrática
Consejo de administración	Llevar a cabo las políticas y decisiones tomadas en asamblea
Junta de vigilancia	Implementar el control social de la cooperativa
Comités de apoyo	Apoyar a la administración en actividades específicas de acuerdo a su finalidad
Gerencia	Ejecutar los proyectos, programas y decisiones emanadas por el consejo y administrar de manera eficiente, efectiva y eficaz la organización solidaria

PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES: Son los que tiene ver con la razón de ser de la cooperativa, por la cual esta conformada por:

PROCESOS	FINALIDAD
Proceso gestión humana	Realizar un adecuado manejo del talento humano, teniendo en cuenta la naturaleza de ser trabajadores, dueños y administradores a la vez.
Proceso de promoción y desarrollo social	Ejecutar programas y actividades de bienestar social y comercial, promoviendo la vinculación de nuevos asociados y mantenimiento de los actuales con servicios de calidad y de acuerdo a las necesidades.
Proceso de mercadeo comercial y social	Conseguir nuevos clientes para la prestación de los servicios autogestionarios.

PROCESOS DE APOYO: Como su nombre lo dice son aquellos procesos encargados de apoyar los procesos misionales para la entrega adecuado de los servicios a los asociados y clientes

PROCESOS	FINALIDAD
Proceso operativo y financiero:	Mantener un adecuado manejo administrativo y financiero de la cooperativa y la efectividad en las actividades operativas de acuerdo a políticas gubernamentales y al enfoque interno administrativo
Tecnología e informática	Adecuar y mantener actualizado los sistemas de información de acuerdo a procesos.
Gestión de calidad	Mantener el sistema de mejoramiento continuo al interior de la cooperativa

Una vez identificados los procesos es importante que se realice la caracterización de cada uno de ellos, tal como se aplica en los métodos para implementar sistemas de gestión de calidad, puesto que permiten organizar a la empresa por procesos teniendo en cuenta las entradas, salidas, proveedores, clientes, seguimiento, indicadores, registros, documentación, entre otros, insumos fundamentales para la implantación de sistemas de planificación empresarial (ERP)

Para realizar una caracterización el equipo de trabajo de cada área debe reunirse y definir el conjunto de actividades que se realizan, a cada actividad se le debe de definir la entrada y salida, es decir si por ejemplo en el proceso de gestión humana una de las actividades es la realización de capacitación solidaria la entrada a esta actividad será el diagnóstico de necesidades de capacitación de los asociados y la salida será la capacitación realizada. El proveedor de esta actividad es la empresa de capacitación que se contrata o facilitadores internos o

externos y el cliente serán los mismos asociados. Una vez identificada cada actividad y su análisis respectivo de entradas y salidas, se identifican los indicadores que van a medir el proceso, se aconseja que se definan máximo 3 y que sean medibles. De otra parte se identifican los mecanismos de seguimiento a las actividades o en si al conjunto del proceso que permiten controlar las variables para que los objetivos del proceso se cumplan a cabalidad. También se deben de identificar los documentos y registros que soportan la serie de actividades, por ejemplo un documento puede ser el diagnóstico de necesidades de capacitación o un programa de capacitación y un registro puede ser el listado de asistencia diligenciado de lo contrario sería un formato.

Por último se identifican los recursos físicos como humanos para el desarrollo de las actividades y los requerimientos tanto organizacionales como legales.

Cada proceso debe estar acompañado con sus respectivos procedimientos e instructivos, es decir estandarizar las actividades, como por ejemplo cada vez que ingrese un trabajador asociado a la cooperativa que se debe hacer, este procedimiento de vinculación de un nuevo asociados debe quedar escrito paso a paso, lo cual permite no solo organizar y estandarizar las actividad sino también sistematizar, insumo que va a servir a cualquier persona de la parte administrativa.

Diseño de indicadores: los indicadores de cada proceso deben sistematizarse, con el fin de estar al día dependiendo de la frecuencia con que se mida, para la toma de decisión a nivel gerencial. El formato de indicadores, consta de nombre del indicador, su formula, responsable, el dato sin porcentajes, el resultado que se aconseja presentar en una tabla de frecuencia con su respectivo concepto, frecuencia y porcentaje, la grafica ya sea en barra o torta, el análisis de los

resultados y las acciones a tomar para el mejoramiento de los resultados en el tiempo.

Se aconseja registrar actividades semanales por proceso, lo que permitirá en un futuro implantar un ERP eficientemente y actualizado.

La planificación de cambios es fundamental para tenerlo en cuenta en los diferentes ajustes que solicitan los mismos sistemas de planificación empresarial, se deben de registrar teniendo en cuenta las siguientes variables: descripción del cambio, su justificación, análisis de impacto, equipo de trabajo, plan de acción y seguimiento al plan de acción.

La organización debe diseñar un listado maestro de documentos y registros a fin de tener en una lista todos los documentos que maneja la cooperativa de forma organizada teniendo en cuenta su versión y emisión. Esto permitirá facilitar la implantación de un ERP acorde a toda la documentación maneja por todos los procesos.

Una vez se haga el levantamiento de la documentación de toda la organización y la sensibilización pertinente a cada trabajador asociado, se tiene un soporte de operaciones, pues el enfoque esta basado en procesos y se tiene un flujo de información que integran varios módulos o procesos tal cual como se plantea en la implantación de estos sistemas (ERP).

Capítulo 8

CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la coyuntura actual de las ctas, se hace necesario su fortalecimiento interno administrativo, con el fin de organizar el trabajo autogestionario en forma de proceso.

- La mayoría de clientes de las cooperativas son empresas donde prestan sus servicios principalmente en labores operativas.
- Las ctas deben estar a la vanguardia con las tecnologías de la información y comunicación así prestaran un servicio mas satisfactorio al cliente.
- Las ctas por ser empresas autónomas deben de conservar su naturaleza, por lo tanto se deben de constituir y fortalecer de forma independiente a la empresa patronal quien en un futuro será su cliente.
- Las ctas deben de articular los procesos mediante instructivos y procedimientos y preparar a la organización para implantes tecnológicos hacia el futuro.
- Deben de conformar equipos altamente eficientes y con competencias de acuerdo al ofrecimiento que hacen en el mercado
- Los diferentes actores sociales deben estar comprometidos con el modelo de trabajo asociado, por consiguiente se requiere procesos permanentes de capacitación y formación tanto a nivel de la filosofía y valores como en los aspectos de educación formal, teniendo en cuenta el nivel educativo de los asociados.
- A pesar que la mayoría de CTAS cuenta con algún programa de software, estos no están articulados de forma integral para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Los actores sociales que impulsan las CTAS deben fortalecer su espíritu empresarial, con el fin de mantenerse en el mercado y manejarlas como verdaderas empresas autogestionarias.
- Que este trabajo sirva de modelo como diagnóstico y herramienta gerencial para las CTAS Colombianas.

- Se corrobora que al identificar procesos, definir actividades, medirlas y articular adecuadamente un flujo de información permite a la organización estructurar adecuadamente sistema de planificación empresarial de acuerdo a las necesidades organizacionales y del entorno.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, Juan & Serrano, Rymel, (2006). Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia, En Cayapa: Revista Venezolana de Economía Social, Año 6, N° 11, pp.184-201.

_____ (2008). Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva, Editorial CootraDian, Bogotá D.C.

ARANGO, M., Cárdenas, M., Marulanda, B., & Paredes, M. (2005). Reflexiones sobre el aporte social y económico del sector cooperativo colombiano. Cuadernos Fedesarrollo 15. Bogotá D.C.

URIBE GARZON, CARLOS. De trabajadores a empresarios
ALONSO, Luís Enrique (1998). La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa Sujeto y discurso. Caracas, Editorial Fundamentos

ANDRADE, Bernardo (1996). Método para medir la acción social. Bogotá, Fundecoop

SHTUB, AVRAHAM. (1999). Enterprise Resource Planning (Erp): The Dynamics of Operations Management. Kluwer Academic Publishers.

MAGGIOLINI, PIERCARLO. (1998). Los beneficios de las tecnologías de la información. Politécnico de Milano.

COOPERATIVISMO Y DESARROLLO. Revista , Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá. El sistema de información para el sector social y solidario. Una herramienta gerencial al servicio de Colombia. 2008.

DANSOCIAL. Derecho a solidarizarse. Bogotá, Segunda edición 2006. Imprenta nacional.

RAZETO, Luis (1993). Los caminos de la economía solidaria, Chile, Editorial Vivariu.

Material de apoyo de la Maestria en Proyectos, de la Universidad Politecnica de Cataluña.

Web-grafia:

www.supersolidaria.gov.co, www.dansocial.gov.co, www.confecoop.com

www.ascoop.com, www.feso Valle.com, www.silvaysoluciones.com.