

**FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA COOPERATIVA ASOCIADA DE TRABAJO ETICAL LIMITADA**

**DIANA MARCELA MENDOZA ORTIZ
SAMUEL ORLANDO OVIEDO JAIMES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
ESCUELA DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2007**

**FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LA COOPERATIVA ASOCIADA DE TRABAJO ETICAL LIMITADA**

**DIANA MARCELA MENDOZA ORTIZ
SAMUEL ORLANDO OVIEDO JAIMES**

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Especialista en
Administración de Servicios de Salud**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE SALUD
ESCUELA DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
BUCARAMANGA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

1. EL PROBLEMA.....	14
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 OBJETIVO GENERAL	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 CREACIÓN DE LA CAT ETICAL LIMITADA.....	17
2.1.1 Naturaleza y Razón Social	17
2.1.2 Domicilio y ámbito territorial	17
2.1.3 Objetivos	17
2.1.4 Actividades	18
2.1.5 Estructura Organizacional	20
2.1.6 Normas que la rigen	22
2.1.7 Portafolio de servicios	22
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO	23
2.2.1 Historia del Cooperativismo en el mundo	23
2.2.2 Historia del Cooperativismo en Colombia.....	26
2.2.3 Sector real de la economía solidaria	28
2.2.4 Cooperativas de Trabajo Asociado	29
2.3 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA	34
2.4 EL COOPERATIVISMO EN SANTANDER	40
2.5 ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS DE TRABAJO	43
2.5.1 Cooperativismo en el sector salud	45
2.6 EL PROCESO DE PLANEACIÓN	47
2.6.1 Tipos de Planeación	49
2.6.2 Planeación estratégica	49
2.6.3 Procesos de planeación estratégica.....	50
3. MARCO LEGAL	55
4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	56

4.2 TIPO DE ESTUDIO.....	56
4.3 UNIVERSO Y MUESTRA	56
4.4 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS	57
4.6 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS.....	57
5. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA CTA ETICAL LTDA.....	59
5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	59
5.1.1 Identificación de la Institución.....	59
5.1.2 Situación actual	59
5.1.3 Planificación	60
5.1.4 Contratación vigencia 2006	60
5.1.5 Recurso Humano	60
5.1.6 Instalaciones y bienes	61
5.1.7 Perfil de capacidad interna	62
5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	64
5.2.1 Análisis del entorno POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)	65
5.2 ANÁLISIS DOFA	67
5.4 ANÁLISIS FINANCIERO	68
5.4.1 Indicadores de liquidez.....	68
5.4.2 Razones de Actividad.....	69
5.4.3 Indicador de Solidez	69
5.4.4 Indicador de solvencia.....	69
5.4.5 Indicadores de apalancamiento.....	70
5.4.6 Razones de crecimiento	70
5.4.7 Razones de rentabilidad.....	71
6. FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA CAT ETICAL.....	72
6.1 INTRODUCCIÓN	73
6.2 MISIÓN	74
6.3 VISIÓN.....	74
6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA CAT ETICAL Ltda.....	75

6.5 POLÍTICA ETICAL	76
6.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS	78
6.7 PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE EVALUACIÓN	80
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	92
ANEXOS.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	131

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE CTA Y OTRAS COOPERATIVA.....	33
TABLA 2. PRINCIPALES CIFRAS DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. CONSOLIDADO NACIONAL A DICIEMBRE 31 DE 2005	36
TABLA 3. ESCALAFÓN DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA POR NIVEL DE ACTIVOS. ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE DE 2005 EN MILLONES DE PESOS	40
TABLA 4. PRINCIPALES CIFRAS DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA SEGÚN LA CLASE DE ENTIDAD. DEPARTAMENTO DE SANTANDER. AÑO 2004	41
TABLA 5. PRINCIPALES CIFRAS DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. DEPARTAMENTO DE SANTANDER. AÑO 2004	42
TABLA 6. TIPOS DE PLANEACIÓN.....	49
TABLA 7. CONVENIOS LABORALES DE LA CAT ETICAL 2006	60
TABLA 8. COSTOS DE SERVICIOS PERSONALES DE LOS ASOCIADOS ..	60
TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE LOS ASOCIADOS.....	61
TABLA 10. MATRIZ DE DECISIÓN FACTOR INTERNO	63
TABLA 11. COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD EN SANTANDER.....	64
TABLA 12. MATRIZ DE DECISIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	66
TABLA 13. ANÁLISIS DOFA DE ETICAL	67

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA CAT ETICAL	21
FIGURA 2. SECTOR COOPERATIVO DEL TRABAJO ASOCIADO. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ENTIDADES.....	35
FIGURA 3. SECTOR COOPERATIVO DEL TRABAJO ASOCIADO. EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS	35
FIGURA 4. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS POR DEPARTAMENTO. AÑO 2005	37
FIGURA 5. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS SEGÚN ENTIDAD. AÑO 2005	38
FIGURA 6. IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS COOPERATIVAS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA. AÑO 2005	39
FIGURA 7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	51

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. CONCLUSIONES GRUPO ENFOQUE: GERENTE Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	93
ANEXO 2. RESULTADOS PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	94
ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACIÓN DE LAS CAT SUPERSOLIDARIA	103
ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS 2004 - 2005.....	108

RESUMEN

TÍTULO. FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA ASOCIADA DE TRABAJO ETICAL LIMITADA*

AUTORES: MENDOZA ORTIZ, Diana Marcela, Médica. Universidad Industrial de Santander. OVIEDO JAIMES, Samuel. Médico. Universidad Industrial de Santander.
**

PALABRAS CLAVES: Cooperativismo, Economía Solidaria, Planeación Estratégica, Plan de Desarrollo, Unidades funcionales.

Los objetivos de la investigación fueron: 1. Diseñar un modelo de estructura organizacional para la Cooperativa Asociada de Trabajo ETICAL LIMITADA, 2. Realizar el diagnóstico integral de la CTA ETICAL LTDA, 3. Identificar áreas críticas que afecten el funcionamiento de la empresa, 4. Formular el modelo organización para la CAT

En la investigación se revisa el Cooperativismo y la Economía Solidaria y el crecimiento que ha tenido como entidad generadora de bienes y servicios a través de sus asociados y empleados. Se aplica el proceso de planeación estratégica a una empresa de la economía solidaria aplicando el Perfil de Capacidad Interna, La evaluación de Oportunidades y Amenazas del medio y el análisis de vulnerabilidad con el fin de evaluar la situación 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; se procesan y analizan los resultados y se identifican los problemas y las oportunidades de mejoramiento y desarrollo.

Se define el Direccionamiento estratégico y las políticas de la organización, la nueva conformación y las unidades funcionales que le permitirán tener competitividad, y desarrollarse como empresa; este tipo de organizaciones, debe abordar el reto de crecer, posicionarse y permanecer frente a los cambios políticos, económicos y sociales del país, en su esencia y con una correcta aplicación permitirá que un grupo de personas, que une sus capacidades intelectuales para ofertarlas al sector de la salud obtenga un beneficio equitativo para la empresa y los cooperados.

* Proyecto de Grado

** Especialización en Administración de Servicios de Salud. Escuela de Medicina. Facultad de Salud. Hernando Ballesteros Monsalve

El modelo de desarrollo organizacional formulado partir de la evaluación e identificación de los principales problemas de la institución requieren monitoreo para garantizar la efectividad de las actividades de mejoramiento continuo y la utilidad de las herramientas.

ABSTRACT

TITLE. FORMULATION OF THE PATTERN OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR THE COOPERATIVE ASSOCIATED OF WORK LIMITED ETICAL *

AUTHORS: MENDOZA ORTIZ, Diana Marcela, Doctor. Industrial University of Santander. OVIEDO JAIMES, Samuel. Doctor. Industrial University of Santander.
* *

KEY WORDS: Cooperativismo, Solidary Economy, Strategic Planeación, Plan of Development, functional Units

The objectives of the investigation were: 1. to design a model of organizational structure for the Cooperative Associated of Work LIMITED ETICAL, 2. to Carry out the integral diagnosis of the CTA ETICAL LTDA, 3. to Identify areas criticizes that they affect the operation of the company, 4. to Formulate the pattern organization for the CAT

In the investigation it is revised the Cooperativismo and the Solidary Economy and the growth that he/she has had as generating entity of goods and services through their associates and employees. The process of strategic planeación is applied to a company of the solidary economy applying the Profile of Internal Capacity, The evaluation of Opportunities and Threats of the means and the vulnerability analysis with the purpose of evaluating the situation of the company, as well as its level of competitiveness with the purpose of to advance and to decide on the directionamient of the institution toward the future; they are processed and they analyze the results and the problems and the opportunities of improvement and development are identified.

He/she is defined the strategic Directionamieno and the politicians of the organization, the new conformation and the functional units that will allow him to have competitiveness, and to be developed as company; this type of organizations, it should approach the challenge of growing, to be positioned and to remain in front of the political, economic and social changes of the country, in their essence and with a correct application it will allow that a group of people that unites its intellectual capacities to offer them to the sector of the health obtains an equal benefit for the company and those cooperated.

The pattern of formulated organizational development to leave of the evaluation and identification of the main problems of the institution requires monitoreo to

guarantee the effectiveness of the activities of continuous improvement and the utility of the tools.

Before the competition that the system imposes and the demand of better services of the users' of the system health, the CAT faces the challenge of improving their internal processes and to overcome the address problems, control and evaluation, to survive in scenarios every more demanding day that you/they allow its sostenibilidad. Likewise as participant professionals of the system of health, we should analyze and to study if the CAT with the best organization form for the benefit of services to the companies and which is the obtained mutual benefit.

The improvement of the CAT should be promoted and guided by the control organisms and the members of the Solidary Economy and the Cooperative sector by means of the creation of an organizational model establishing a reference mark for its low development the same parameters avoiding its creation like simple figures for tercerizacion ends in the labor field.

1. EL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Fundación Oftalmológica de Santander-Clínica Carlos Ardila Lulle al igual que muchas empresas Colombianas se adhiere al modelo de alianza con el sector solidario cuyo propósito es un trabajo conjunto, más competitivo y que crea nuevas alternativas de trabajo para las personas.

Ante este cambio el grupo de profesionales desarrolla un modelo de asociación de la economía solidaria para dar continuidad a la oportunidad laboral y a la prestación de servicios de salud dentro de la institución.

Es así como se crea ETICAL LIMITADA, a partir del cambio generado en la contratación de los Profesionales médicos al servicio de la FOSCAL.

ETICAL es una Cooperativa de Trabajo Asociado, una empresa del sector solidario, sin ánimo de lucro que vincula el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la prestación de servicios en medicina general y especializada a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

Debido a la premura con que fue creada la CAT, no se estableció claramente la estructura organizacional y las directrices, que conducirían al desarrollo de la empresa; la Cooperativa cumplirá 3 años y durante el tiempo de labor ha establecido nuevos convenios de trabajo y ha incorporado nuevos asociados; ante este crecimiento gradual se evidencian dificultades en el cumplimiento de tareas y en el funcionamiento de la organización, por ello es importante conocer su estado de desarrollo y realizar los ajustes pertinentes para el mejoramiento lo que le permitirán permanecer en el mercado.

Es la falta de organización un obstáculo para el crecimiento de las empresas, si la CAT reajusta su estructura organizacional y establece un marco de acción mejorara su desarrollo, este es un elemento vital para la supervivencia y proyección a largo plazo de la Cooperativa.

Este tipo de organizaciones, deben abordar el reto de crecer, posicionarse y permanecer frente a los cambios políticos, económicos y sociales del país, en su esencia y con una correcta aplicación permite que un grupo de personas, una sus capacidades intelectuales para ofertarlas al sector de la salud procurando un beneficio equitativo para la empresa y los cooperados, sin embargo no se ha demostrado que sean las mejores formas o estrategias de asociación en el contexto actual.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa lleva 3 años de funcionamiento y hoy ve la necesidad no sólo de permanecer si no también de crecer. El grupo de profesionales mantiene el interés y la motivación de continuar trabajando, sin embargo este interés no ha sido suficiente para darle a la organización una estructura que permita un desempeño eficaz y eficiente.

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la cooperativa, se han evidenciado inconvenientes en los procesos administrativos por la falta de organización. En la búsqueda de proyección para un futuro es importante conocer el funcionamiento de la cooperativa, dar una estructura organizacional y determinar áreas críticas que afectan el desarrollo; si se corrigen y se establecen planes de acción con fines específicos la organización podrá crecer y consolidarse.

Del mismo modo el grupo de trabajadores podrán mantener la oportunidad de obtener y brindar un beneficio social a través de su trabajo. Otro aspecto que favorece la viabilidad a la organización es la permanencia del mercado creado por el Sistema General de Seguridad Social, el cual brinda la posibilidad de ofertar sus servicios a las Empresas que hacen parte del sistema; teniendo en cuenta estos factores y aplicando las herramientas administrativas acorde con las necesidades, es prioritario crear la estructura de la empresa y su plan de acción lo que le permitirá ser la base para el mejoramiento del proceso administrativo dentro de la organización.

1.3 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de estructura organizacional para la Cooperativa Asociada de Trabajo ETICAL LIMITADA

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico integral de la CTA ETICAL LTDA.
- Identificar áreas críticas que afecten el funcionamiento de la empresa
- Formular el modelo organización para la CAT
- Definir los indicadores de evaluación del funcionamiento del modelo

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CREACIÓN DE LA CAT ETICAL LIMITADA

El día 24 de Mayo de 2004 en el municipio de Floridablanca, Departamento de Santander es creada la Cooperativa Asociada de Trabajo del sector Salud ETICAL LTDA, es una empresa que inicia con un grupo de 42 profesionales del área de la salud. En la actualidad cuenta con 112 asociados entre profesionales, técnicos y auxiliares y mantiene convenios laborales con la IPS FOSCAL, la EPS COOMEVA, Centro de diagnóstico Oftalmológico y FOMESALUD.

Una vez constituida se conforma el consejo de Administración, y los demás requerimientos establecidos por ley para dar marcha a la Cooperativa.

2.1.1 Naturaleza y Razón Social

La cooperativa del sector salud, cuya sigla es ETICAL Ltda., es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y capital variable e ilimitado, cuyas actividades están regidas por la ley, los principios universales del cooperativismo, los estatutos y los reglamentos.

2.1.2 Domicilio y ámbito territorial

El domicilio principal se encuentra ubicado en el primer piso de la Torre Milton Salazar, la cual hace parte de la Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle, en la ciudad de Floridablanca, Departamento de Santander. Tiene como ámbito de operaciones el departamento de Santander.

2.1.3 Objetivos

La Cooperativa ETICAL LTDA, tiene como objetivos generales los establecidos por el acuerdo cooperativo:

- Propender por el mejoramiento de la calidad y el estilo de vida de los asociados, usuarios y comunidad en general.
- Contribuir en la profesionalización en la prestación de los servicios que ofrecen las instituciones del sector salud
- Suscribir convenios con entidades públicas y/o privadas nacionales o territoriales para suministrar servicios en las áreas técnicas, administrativas, científicas, vocacionales y misionales.
- Suscribir convenios con entidades públicas y/o privadas nacionales o territoriales para la producción y suministro de elementos de consumo.

2.1.4 Actividades

Para el logro de sus objetivos la Cooperativa realizara las siguientes actividades complementarias a su objeto social:

- Crédito
- Consumo y suministros
- Servicios especiales
- Educación
- Recreación y Deportes

Actividad de Crédito

Esta actividad tendrá por objeto:

- Otorgar crédito a los asociados conforme a los estatutos, reglamentos y la ley cooperativa.
- Servir de intermediario ante las entidades crediticias nacionales y/o extranjeras.
- Contratar seguros de bienes para prevenir riesgos futuros.
- Realizar cualquier operación que sea complementaria a las anteriores y sirva para mejorar el cumplimiento de los objetivos.

Actividad de Consumo y Suministro

- Servir como regulador de precios.
- Suministrar a sus asociados y familia mercancías legales de toda naturaleza de acuerdo a sus necesidades.
- Crear almacenes de suministro y depósito.
- Buscar una integración con otras entidades preferiblemente del sector solidario, que presten servicios similares o complementarios a esta actividad.

Actividades de Servicios Especiales

- Prestar a sus asociados, familiares y comunidad en general servicios de asistencia médica general y especializada, odontología, farmacéutica y clínica de acuerdo a las normas que sobre seguridad social expida el gobierno nacional.
- Contratar seguros colectivos o personales y reaseguros para sus asociados, que cubran los riesgos de defunción, incapacidad y otros de ayuda para el asociado y su grupo familiar.
- Organizar fondos especiales que permitan la prestación de auxilios, pensiones o indemnizaciones por casos de vejez, enfermedad, accidentes o calamidad doméstica de sus asociados, conforme a la reglamentación que sobre seguridad social expida el gobierno nacional.

Actividad educativa

- Fomentar la educación cooperativa, técnica, formal e informal entre los asociados y su grupo familiar, para cumplir tal propósito podrán crearse los establecimientos de estudio y programas especiales en coordinación con otras instituciones públicas o privadas que se ocupen de esta actividad.
- Capacitar a los integrantes de los órganos de administración y de control de la cooperativa, de los comités especiales y empleados en la gestión empresarial.

Actividad de recreación y deportes

- Esta actividad tendrá por objeto fomentar y desarrollar programas de recreación y deportes ya sea mediante la implementación de sus propias sedes sociales y recreativas, de convenios con otras entidades o de la adquisición de acciones y derechos en clubes sociales, vacacionales o recreativos para beneficio y usufructo de los asociados y su núcleo familiar de acuerdo a la reglamentación que para el efecto expida el Consejo de Administración.

Parágrafo: Para el cumplimiento de los objetivos de la actividad de recreación y deportes, la cooperativa dispondrá de un fondo social específico compuesto de reservas creadas por la asamblea y el consejo, con recursos provenientes de actividades desarrolladas para este fin o de aportes especiales de los asociados con destinación específica.

2.1.5 Estructura Organizacional

2.1.5.1 Dirección y Administración

La administración y dirección de la Cooperativa esta a cargo de:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Gerencia
- Comité de educación
- Comité de vigilancia

Asamblea General. La asamblea General es el órgano máximo de la Administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que hayan sido adoptadas de conformidad con las normas legales estatutarias o reglamentarias, la constituye la reunión de los afiliados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. Cuando la Asamblea sea de delegados, todo lo concerniente a ella será reglamentada por el Consejo de Administración, y los delegados serán elegidos por un período de dos (2) años. (Ver Fig. 1.)

Consejo de Administración. El Consejo de Administración es el órgano permanente de la Administración de la Cooperativa, subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general y del estatuto. Esta integrado por cinco (5) miembros principales, con suplentes numéricos en igual número,, elegidos por la Asamblea General para un período de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente por ésta.

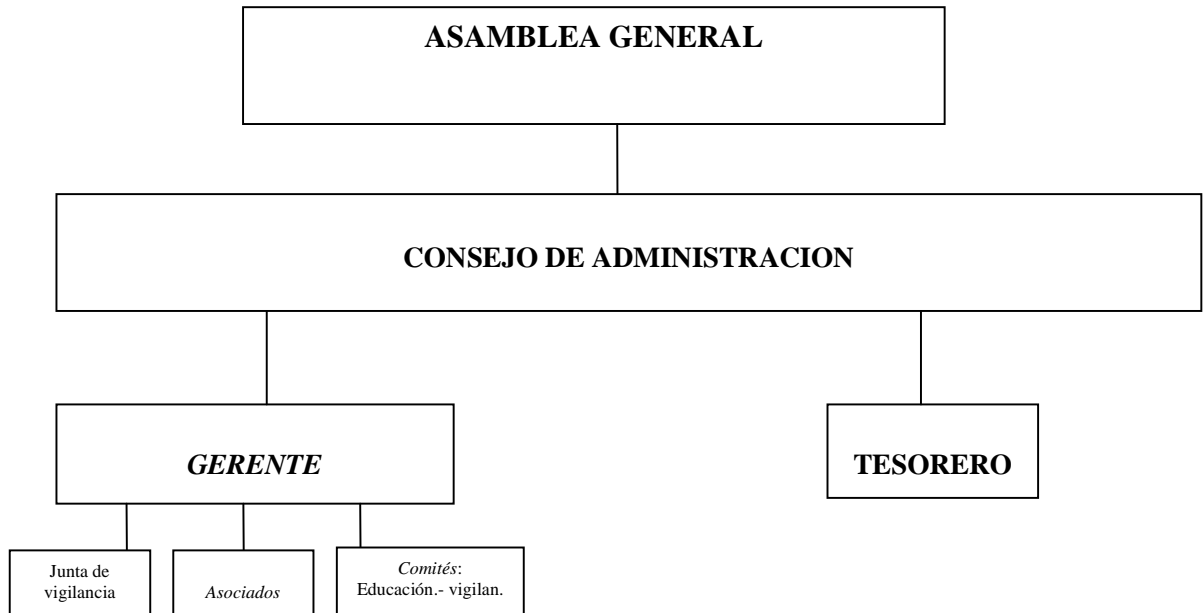
Gerente. El Gerente es el Representante Legal de la Cooperativa y ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección del consejo de Administración, responderá ante este y la Asamblea general

Asociados Hábiles. Son asociados hábiles, los inscritos en el registro social que tengan vigentes sus derechos y se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones estatutarias a la fecha que fije el Consejo en la convocatoria para la celebración de la Asamblea General y de conformidad con el reglamento que sobre el particular expida el Consejo de Administración.

Revisor Fiscal. La revisión fiscal estará a cargo de un Contador Publico titulado elegido por la Asamblea General, con su suplente para períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos o removidos de su cargo libremente por ésta. La elección será efectuada por el sistema de mayoría absoluta.

Parágrafo. El Revisor Fiscal y su suplente no podrán ser asociados de la Cooperativa.

Figura No. 1 Organigrama CTA ETICAL Ltda.



Comités especiales

Comité de educación. La Cooperativa tendrá un Comité de Educación, integrado por tres (3) asociados hábiles, con sus respectivos suplentes personales, designados por el Consejo de Administración, para un período de dos (2) años, sin perjuicio de que puedan ser ratificados o removidos libremente por el Consejo de Administración.

Comite o Junta de Vigilancia. La Junta de Vigilancia es el órgano de control social de la cooperativa para el estricto cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias, tanto por parte de los asociados como por la administración.

Comité de crédito. El Comité de Crédito estará constituido por tres (3) asociados hábiles, con sus respectivos suplentes personales, designados por el Consejo de Administración para períodos de dos (2) años pudiendo ser removidos o ratificados por este mismo.

2.1.6 Normas que la rigen

La Cooperativa se registrará por los principios y valores universales del cooperativismo, por las normas legales vigentes y en general por las normas del derecho aplicable a su condición de persona jurídica.

2.1.7 Portafolio de servicios

Servicios Asistenciales

Los Servicios Prestados corresponden al Primer y segundo nivel de atención en Consulta Externa de Medicina General y Especializada, actividades de control y seguimiento, actividades de promoción y fomento de la salud, consulta nutricional, consulta de psicología, consulta odontológica, asistencia domiciliaria y curaciones.

NIVEL I: Médico general y/o personal auxiliar y/o paramédico y/o de otros profesionales de la salud no especializados

NIVEL II: Médico general y/o profesional paramédico con ínter consulta, remisión y/o asesoría de personal o recursos especializados, Consulta de Pediatría, Medicina Interna y Ginecología.

Se clasifican dentro de la atención ambulatoria, las siguientes actividades y procedimientos:

Consulta médica general.

Consulta paramédica .

Consulta médica especializada de pediatría, medicina interna, ginecología

Atención odontológica.

Consulta nutricional

Consulta de psicología

Consulta y atención domiciliaria

Actividades de control y seguimiento en las Guías de Atención Integral a grupos específicos, tales como hipertensos, diabéticos, crecimiento y desarrollo, atención prenatal, higiene mental, las realizadas por personal de la salud en las áreas de Enfermería, Trabajo Social, Salud Mental, Optometría, Nutrición , Terapia y otros.

Actividades de promoción y fomento de la salud, aquellos procedimientos, intervenciones y guías de atención de carácter educativo o informativo, individual

o colectivas, intra y extramurales, tendientes a crear o reforzar conductas y estilos de vida saludables, y a modificar o suprimir aquellos que no lo sean; a informar sobre riesgos, factores protectores, enfermedades, servicios de salud, derechos y deberes de los ciudadanos en salud, como también a proveer y estimular y concretar la participación social en el manejo y solución de sus problemas de salud.

Clientes Actuales

FOSCAL, COOMEVA, Centro de diagnóstico Oftalmológico, FOMESALUD y Colegio Nuestra señora del Rosario.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO

2.2.1 Historia del Cooperativismo en el mundo

¹La idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes;

- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto.
- Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujó Brentano)
- Las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay
- Las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América.
- Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las

¹ Fuente: www.portalcooperativo.coop

características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quien publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837). Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. Fourier, francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, rayanas en el desequilibrio, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el periodo comprendido entre 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de maquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa. De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas. Mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social. Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aparecían en Alemania las cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos y más tarde, las

cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícola, en los demás países de Europa Central y Oriental las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado. El periodista canadiense Alphonse Desjardins (1860-1937) trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los estados unidos, principalmente debido a la acción de Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren y alcanzan un desarrollo verdaderamente sorprendente.

Desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka obliga al usufructuario de la parcela, que era trabajada por otras personas con la ayuda de otras personas, a sustentar con el producto de sus cosechas y con sus economías auxiliares en el trabajo. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.

Cuando se habla de los orígenes próximos de la cooperación en Ibero América, se hace referencia a organizaciones económico-sociales establecidas de conformidad a los principios y métodos que aparecieron a mediados del siglo pasado en Europa y que han configurado el denominado sistema cooperativo.

Las corrientes inmigratorias, las actividades culturales y aún circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en esta parte del continente americano.

Ya bastante avanzado el siglo pasado, empieza a ser apreciable la influencia del cooperativismo de Norte América en los países de Ibero América, especialmente en algunos campos.

El interés gubernamental que ha presentado apreciables diferencias de grado en los diversos países iberoamericanos, se han expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y además ayudas financieras directas y participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo. Especial significación han tenido las normas sobre reforma agraria que se han expedido en varios países de Ibero América y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples.

Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación.

La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito - COLAC-.

2.2.2 Historia del Cooperativismo en Colombia

De acuerdo son los historiadores es muy probable que la civilización precolombina de Colombia tuvo también, como en otros lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo. Por ejemplo, el régimen de propiedad de los chibchas, aduce las siguientes razones de orden indirecto para demostrar la inexistencia de la propiedad inmueble individual entre ellos:

Mas tarde en la época de la colonia, encontramos las Cajas de Comunidad, los Positos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión. Algunas de las características que hacen de estas sociedades precursoras las podemos observar en los estatutos de dos de ellas, muy antiguas: La Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida también en Bogotá en el año de 1899 y que recibió su personería jurídica en 1910.

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa--la número 134 de ese año- en cuya preparación participaron juristas concedores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo don datos estadísticos, en 1933

existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que más tarde se convertiría en Banco Uconal, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP.

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se han promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases. Como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Uraba, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras. Como máximo organismo de integración del los organismos de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP.

En 1963, como una necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y particularmente a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada.

En 1985, se expidió el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986, que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y su control concurrente por parte de las Superintendencia Bancaria y el entonces organismo especializado de vigilancia y control para el sector cooperativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

Con la expedición de la Ley 79 de 1998, se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad. Se destaca en esta Ley, que por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa.

En 1998, fue expedida la ley 454, que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En 1997, se inició la crisis del sector cooperativo colombiano, que obligó a la liquidación de dos bancos cooperativos, UCONAL y BANCOOP, y a la indirecta conversión de COOPDESARROLLO en sociedad anónima.

En los últimos años, ha existido una renuente recesión en la economía, que ha aliñado el camino para crisis aisladas del sector financiero tradicional y una crisis sistémica del sector cooperativo financiero, donde sobrevivieron algunas instituciones que estando sometida al mismo riesgo, de las que están en liquidación, lograron soportar el pánico generado a su alrededor y sobrevivir en medio de la crisis.

Otros tipos de cooperativas se inician como resultado de la apertura económica de comienzo de los años 90. En estas circunstancias, todo tipo de trabajadores se ven en la necesidad de organizarse según sus especializaciones para lograr un empleo digno que le permita satisfacer sus necesidades en condiciones aceptables de calidad. Esta clase de empresas toman más vigencia a medida que las condiciones de globalización de la economía se acentúan más y en especial se modifican las condiciones de previsión y seguridad social para los trabajadores.

2.2.3 Sector real de la economía solidaria

El sector real de la economía solidaria está conformado por las siguientes organizaciones: Asociaciones mutuales, fondos de empleados, instituciones auxiliares de la economía solidaria, cooperativas con sección de aporte y crédito, cooperativas multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito, cooperativas especializadas en actividades diferentes a la financiera, precooperativas, administraciones públicas cooperativas y cooperativas de trabajo asociado, entre otras.

Estas entidades se encuentran bajo la supervisión de la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria. En Colombia el control esta cargo de la Superintendencia de la economía solidaria.

Cooperativismo

El cooperativismo implica un tipo específico de cooperación consciente que se refiere a la satisfacción en forma conjunta de necesidades económicas, sociales, culturales y ecológicas de los asociados y de su entorno, a través de una empresa de conformidad con los valores y principios cooperativos universalmente aceptados.

El sistema de la economía solidaria en Colombia (ley 454/98)

Está integrado por:

I – Las Organizaciones de la Economía Solidaria:

- Precooperativas
- Cooperativas
- Empresas comunitarias, Empresas Asociativas de trabajo
- Fondos de Empleados
- Asociaciones Mutuales, Asociaciones agropecuarias
- Asociaciones de Productores, industriales y artesanales

II - Organismos de apoyo:

- CONES
- FONES

III- Entidades estatales

- SUPERSOLIDARIA - Supervisión
- DANSOCIAL – Promoción y fomento
- FOGACCOOP – Fondo de garantías

2.2.4 Cooperativas de Trabajo Asociado

Definición

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en donde los asociados son dueños, trabajadores y administradores de sus empresas, quienes vinculan su trabajo personal para la producción de bienes y servicios, para lograr un desarrollo económico y social sostenible, tanto para ellos como para la comunidad en la que interactúan.

Objetivos

Proporcionar a sus asociados una ocupación laboral en las mejores condiciones físicas y dignas para la realización de su función social por medio de su trabajo y a la vez solucionar sus necesidades, así como las de las comunidades con las cuales se relacionan.

Características

- Los asociados aportan conjuntamente con los recursos económicos; la ejecución personal de la labor, los medios de trabajo que les permitan ejecutar sus tareas, los medios físicos, sin embargo estos últimos, pueden ser aportados por la cooperativa.
- El asociado es copropietario y trabajador al mismo tiempo ya que no existe la figura de patrono. ² Siendo así no es posible hablar de empleadores por una parte, y de trabajadores por la otra, como en las relaciones de trabajo subordinado o dependiente. Esta la razón para que a los socios-trabajadores de tales cooperativas no se les apliquen las normas del Código Sustantivo del Trabajo, estatuto que regula solamente el trabajo dependiente, esto es, el que se presta bajo la continuada dependencia o subordinación de un empleador y por el cual el trabajador recibe una retribución que se denomina salario.
- Existe una organización adecuada para la realización del trabajo.
- Prevalece el sentido de asociación para el trabajo.
- Las relaciones de trabajo son de mejor calidad, por la persistencia de los principios y valores en la ejecución del trabajo.
- Según la especialización de sus asociados, se puede prestar una gama de servicios complementarios y conexos del principal.
- El asociado trabajador se compromete a aportar su trabajo en condiciones de "calidad total", es decir con dedicación, diligencia, oportunidad, eficiencia, honradez y lealtad.
- El régimen laboral no se aplica a los asociados trabajadores, sino que las condiciones de remuneración, previsión y seguridad social se fijan en los estatutos y reglamentos de la cooperativa.
- Existe una permanente educación "mejoramiento continuo", tanto en los aspectos técnicos de su profesión, como en lo relacionado con la economía solidaria o en el manejo administrativo de la Cooperativa.

² **Concepto: 3848.**

Asunto: Radiado 162971 - Contratación Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá, D.C. 31 marzo del 2005
Ministerio de la Protección Social

Principios y Valores

Por ser parte del Sector de la Economía Solidaria su actividad se rige por los principios y valores generales de este Sector.

Valores

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Primer principio: Adhesión 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 condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: Control Democrático de los Socios

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, 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 socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: Participación Económica de los Socios

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los asociados.

Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. 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 socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, Entrenamiento e Información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, 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 los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios 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 socios.

Constitución

Como se ha mencionado, las Cooperativa de Trabajo Asociado se constituirán con no menos de diez (10) asociados, y éstos deben tomar previamente el Curso Básico de Cooperativismo. Luego se seguirán los siguientes pasos:

- Efectuar la Asamblea de Constitución en la cual se tratará:
- Aprobación de los Estatutos de la Cooperativa.
- Valuación de los aportes de cada asociado
- Nombramiento de los dignatarios de la Cooperativa.

Obtener el registro mercantil, mediante la inscripción en la Cámara de Comercio de la sede de la Cooperativa.

Obtener la Vigilancia y Control, con el registro en la Superintendencia de Economía Solidaria, a no ser que requiera vigilancia especializada de otra superintendencia (Salud, Vigilancia y Educación). Registrar ante el organismo respectivo, en caso de desarrollar actividades especializadas (salud, transporte, educación).

Registrar ante el Ministerio de Trabajo de los reglamentos de: Régimen de compensaciones, Previsión y Seguridad Social.

Estructura Administrativa y Control

La administración de estas cooperativas está determinada así:

- Asamblea General de Asociados
- Consejo de Administración
- Gerente
- Comité de Vigilancia
- Revisor Fiscal
- Otros comités, según la cantidad de asociados.

Clases de cooperativas

(Ver tabla No. 1)

- Especializadas
- Multiactivas
- Integrales
 - Producción
 - Distribución
 - Consumo
 - Prestación de servicios

Tipos de cooperativas según la Actividad Económica

Según las necesidades de sus asociados, las Cooperativas de Trabajo Asociado pueden realizar actividades tales como educación, trabajo asociado, seguros, transportes, vivienda, agropecuarias, agroindustriales, piscícolas, mineras, financieras

Tabla No. 1. Diferencias entre CTA y Otras Cooperativas

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	OTRAS COOPERATIVAS
Sus asociados son sus mismos trabajadores.	No todos los asociados son trabajadores de la cooperativa.
El régimen laboral no se aplica a los trabajadores asociados	El régimen laboral cubre a todos los trabajadores, asociados o no.
Los asociados son los responsables de realizar los trabajos en estas organizaciones.	Las labores en la cooperativa las pueden llevar a cabo trabajadores no asociados.
Para su constitución se requiere un mínimo de diez (10) asociados	Para su iniciación se requiere un mínimo de veinte (20) asociados
Por la realización de su trabajo los asociados tienen derecho a una compensa-	Los trabajadores reciben un salario de conformidad con el régimen laboral vigente.

ción.	
Cuando se presenten pérdidas, parte de las compensaciones de los asociados deben cubrir las mismas.	Si se presenta pérdidas, se cubre con las reservas o la totalidad de los excedentes de un ejercicio económico
Se establecen reglamentos para el trabajo, previsión y seguridad social, así como el de compensaciones.	El reglamento no es necesario, por cuanto el código laboral vigente ya lo contiene. Sin embargo, si asocia más de 20 trabajadores, el reglamento laboral debe ser obligatorio.

Regímenes dentro de la estructura de la cooperativa de trabajo asociado

Los profesionales de la salud cooperados en su CTA deben disponer obligatoriamente tres (3) regímenes de regulación de las relaciones de trabajo asociado: régimen de trabajo; régimen de previsión y seguridad social y régimen de compensaciones, los cuales deberán ser consagrados en los estatutos o por medio de los reglamentos adoptados conforme se establezca, publicarse y estar "visibles y disponibles a los trabajadores asociados, con las constancias de haber sido registrados" ante las autoridades competentes (Ministerio de Trabajo, Dan social, Superintendencia de Economía Solidaria).

2.3 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

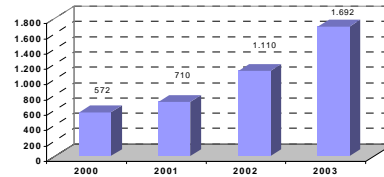
Como unidades productivas y organizaciones empresariales, las cooperativas asociadas de trabajo, como otras formas asociativas de producción se reconocen y actúan como empresas, y hacen presencia en los mercados de bienes y servicio practicando un tipo de cooperación competitiva. Pero indudablemente afrontan dificultades y desafíos que son propios de los efectos de la globalización, la apertura, la integración y de los cambios tecnológicos y organizacionales; además han tenido que asumir parte de la crisis económica nacional e internacional con los efectos conocidos.

Llama la atención que se este promoviendo y usando a las CTA, por parte de empresas formales o promovidas por las mismas empresas asociativas y cooperativas, que en últimas sustituyen puestos de trabajo directos y desvirtúan las relaciones laborales y las formas de contratación, ante lo cual habría que adoptar mecanismos de inspección, vigilancia y regulación adecuados y eficaces. En la figura No. 2 se observa el aumento gradual de entidades, con un crecimiento porcentual del 196% del año 2000 al 2003. Así mismo en la figura 3 se observa la evolución de los activos de las CTA en el mismo periodo.

Figura No. 2

*fuente Confecoop: al 31 de Diciembre de 2003

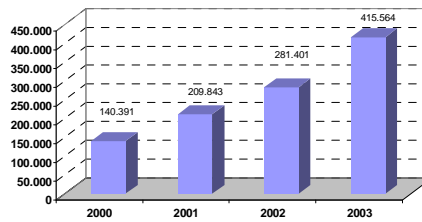
Sector Cooperativo del Trabajo Asociado Número de entidades – Evolución -



Variación último año 52.43%
Variación 4 años 195.80%

Figura No. 3

Sector Cooperativo del Trabajo Asociado* Activos – Evolución -



Variación último año 47.68%
Variación 4 años 196.00%

La confederación de Cooperativas de Colombia, ha presentado el siguiente informe al 31 de Diciembre del 2005:

Las cifras proyectadas y consolidadas del sector de la economía solidaria – 8529 entidades (incluye 6462 Cooperativas, 1852 Fondos de empleados y 215 asociaciones mutuales) arrojan unos activos de \$15.3 billones, pasivos de \$ 9.3 billones, \$6 billones de patrimonio. 15.9 billones de ingresos, y 373.537 millones de excedentes. Ver Tabla No. 2.

Tabla No. 2

Principales cifras de las entidades de la economía solidaria
Consolidado Nacional a Diciembre 31 de 2005
Cifras en millones

Naturaleza	Número de entidades	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes	Asociados	Empleados
Cooperativas	6.462	12.467.475	7.406.841	5.066.830	14.945.484	294.540	3.305.433	107.986
Fondos de empleados	1.852	2.681.639	1.749.685	934.376	449.080	78.550	655.761	7.651
Asociaciones mutuales	215	212.751	168.305	44.183	527.142	447	170.319	2.318
Total	8.529	15.361.865	9.324.831	6.045.389	15.921.706	373.537	4.131.513	117.955

FondeCoop. Al 31 de Dic de 2005

Figura No. 4

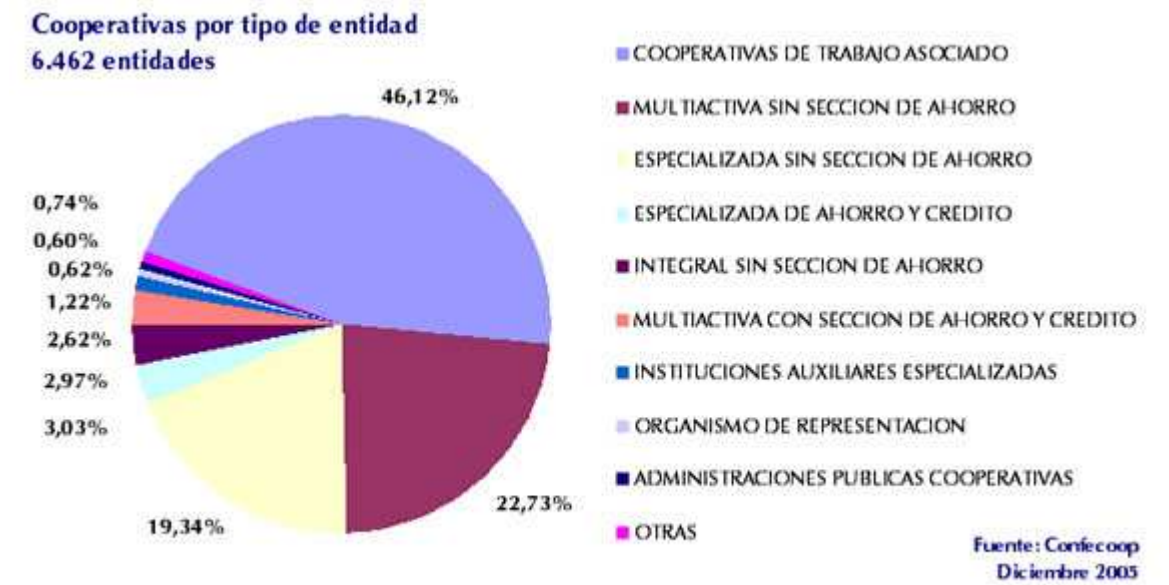
Importancia relativa de las Cooperativas por departamento.
Año 2005



En la figura No. 4 se observa la distribución por Departamento de la 6.462 Cooperativas establecidas al 31 de diciembre de 2005, Observando la mayor concentración de Empresas Solidarias en Bogotá DC. con un 23% de la población total, en segundo lugar Valle con un 11 %, Antioquia 9% y en cuarto lugar Santander con un 8%.

Figura No. 5

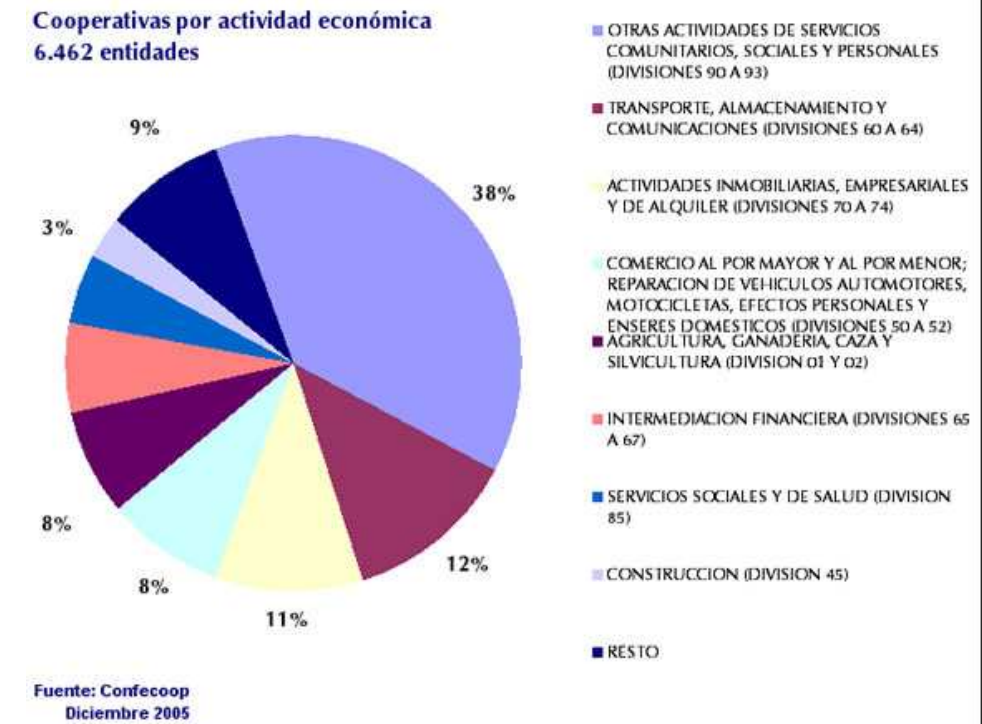
Importancia relativa de las Cooperativas según Entidad
Año 2005



En la figura 5, se observa que el 46% de las Cooperativas del país corresponden a Cooperativas Asociadas de Trabajo, en segundo lugar las Cooperativas Multiactivas sin sección de ahorro y crédito con un 22.7%, en tercer lugar las Cooperativas especializadas sin sección de ahorro y crédito y en cuarto lugar las Cooperativas especializadas de ahorro y crédito.

Figura No. 6

Importancia relativa de las cooperativas según actividad económica
Año 2005



Las Cooperativas cuya actividad económica son los Servicios Sociales y Salud ocupan un porcentaje del 3%, respecto a las demás actividades económicas, sobresalen las Cooperativas que prestan actividades de servicios comunitarios, sociales y personales que corresponden al 38%, y las Cooperativas de Transporte, almacenamiento y comunicaciones con una distribución del 12%. Ver figura 6.

Las anteriores cifras dan una idea de la importancia del sector cooperativo dentro del conjunto de la economía colombiana. Es de resaltar el incremento de Cooperativas año por año, es evidente el auge de este modelo cooperativo promovido principalmente por empresarios y entidades estatales, dentro de los programas de reconversión y modernización institucional, además la vinculación de profesionales de diversas disciplinas, quienes ante la falta de oferta laboral acuden a esta figura en procura de una alternativa de generación de ingresos. Este crecimiento, no obstante, es preocupante por cuanto su proliferación puede llevar a la creación de entidades que bajo la figura de trabajo asociado, evadan sus obligaciones con los trabajadores y desvirtúen los valores y principios Cooperativos.

La tabla 3 permite conocer la ubicación de ETICAL CTA dentro del escalafón de las entidades por nivel de activos al 31 de Diciembre de 2005, ocupando el puesto 3998.

Tabla No. 3

Confederación de Cooperativas de Colombia
Escalafón de las entidades de la economía solidaria por nivel de activos
Estados financieros a diciembre de 2005 en millones de pesos

PUESTO Y NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ACTIVOS
1.COOPERATIVA MEDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA	COOMEVA	VALLE	CALI	1.256.414.524.265,82
2. SALUDCOOP	SALUDCOOP	BOGOTA	BOGOTA D.C.	509.645.818.829,50
3. COOPERATIVA LECHERA COLANTA LTDA	COLANTA	ANTIOQUIA	MEDELLIN	403.925.100.138,58
4. COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA	JURISCOOP LTDA	BOGOTA	BOGOTA D.C.	225.835.727.687,13
5. COOPERATIVA DEL MAGISTERIO	CODEMA	BOGOTA	BOGOTA D.C.	215.305.316.966,18
6. COOPERATIVA FINANCIERA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER LIMITADA	COMULTRASAN LTDA	SANTANDER	BUCARAMANGA	201.463.295.246,73
COOPERATIVA NACIONAL DE DROGUISTAS DETALLISTAS	COPIDROGAS	BOGOTA	BOGOTA D.C.	170.054.715.405,00
7. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	UCC	BOGOTA	BOGOTA D.C.	167.442.036.000,00
3998. COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD	ETICAL	SANTANDER	FLORIDABLANCA	102.210.462,00

FondeCoop. Al 31 de Dic de 2005

2.4 EL COOPERATIVISMO EN SANTANDER

En el Departamento de Santander se encuentran 487 Cooperativas, con activos de 827.516 millones de pesos y 489.615 asociados. Las CTA en el Departamento de Santander son 171 entidades, en la Tabla No. 4 se informan las principales cifras económicas a Diciembre de 2004. Del total de Cooperativas, el 35% de las entidades corresponde a CTA con un patrimonio de 8.233 millones y cuenta con

4.387 empleados, es decir el 45% de los empleados de organizaciones de la economía solidaria son de Cooperativas de Trabajo Asociado. Ver tabla 4

Tabla No. 4

Principales cifras de las entidades de la economía solidaria según la clase de entidad Departamento de Santander

	CLASE ENTIDAD	NUMERO DE ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
	ADMINISTRACIONES PUBLICAS COOPERATIVAS	1	1.966	1.008	957	3.587	94	45	16
	APORTES Y CREDITO	50	41.767	9.325	32.443	11.161	2.224	29.141	191
	COOP ESPECIALIZADA DIFERENTE AHORRO Y CREDITO	48	95.597	50.676	44.921	87.348	1.970	6.161	1.168

Cifras a diciembre de 2004 en millones de pesos

	COOP ESPECIALIZADA DIFERENTE AHORRO Y CREDITO	48	95.597	50.676	44.921	87.348	1.970	6.161	1.168
	COOP MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	14	62.622	27.587	35.035	16.109	2.398	29.536	210
	COOP MULTIACTIVA SIN SECCION DE AHORRO Y CREDITO	65	104.098	51.247	52.851	230.052	5.046	162.394	1.607
	COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	18	297.649	201.765	95.884	55.691	9.361	198.121	634
	COOPERATIVA INTEGRAL CON SECCION AHORRO Y CREDITO	1	1.955	1.321	633	362	10	1.442	5
	COOPERATIVA INTEGRAL SIN SECCION AHORRO Y CREDITO	4	7.577	4.348	3.229	12.452	308	833	42
	COOPERATIVAS DE SALUD	1	39.830	32.063	7.767	125.423	0	13.061	414
	COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	171	22.509	14.275	8.233	41.651	1.061	16.760	4.387
	COOPERATIVAS DE VIGILANCIA	11	5.475	2.089	3.391	16.960	7	1.347	
	COOPERATIVAS FINANCIERAS	1	56.839	51.225	5.615	16.083	-771	11.515	122
	INNOMINADOS	3	8.611	4.976	3.634	42.531	314	1.670	33
	INSTITUCIONES AUXILIARES ESPECIALIZADAS	1	85	31	54	217	7	3	7
	ORGANISMO DE REPRESENTACION	10	27.622	18.029	9.593	7.447	1.250	1.544	78
	ORGANISMO DE SEGUNDO GRADO DE CARACTER ECONOMICO	4	16.693	7.171	9.522	41.829	238	1.379	115
	PRECOOPERATIVAS	25	2.323	2.006	317	14.077	49	835	630
	Total COOPERATIVA	428	793.216	479.141	314.079	722.981	23.567	475.787	9.659
	FONDO FONDOS DE EMPLEADOS	59	34.300	15.200	19.101	6.856	1.203	13.828	179
	Total FONDO	59	34.300	15.200	19.101	6.856	1.203	13.828	179
	Total ge	487	827.516	494.341	333.180	729.837	24.770	489.615	9.838

Fuente: FondeCoop. Oriente Al 31 de Dic de 2004.

Tabla No. 5

**Principales cifras de las entidades de la economía solidaria según la actividad económica
Departamento de Santander
Cifras a diciembre de 2004 en millones de pesos**

TIPO DE ENTIDAD SOLIDARIA	ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO DE ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
COOPERATIVA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER (DIVISIONES 70 A 74)	28	10.370	5.380	4.990	24.485	1.180	4.205	1.039
	ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA, SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA (DIVISION 75)	13	5.521	2.129	3.397	16.973	8	1.370	4
	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA (DIVISION 01 Y 02)	32	7.987	3.273	4.714	38.061	584	2.633	406
	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS (DIVISIONES 50 A 52)	44	88.831	46.041	42.790	268.529	4.841	154.785	774
	CONSTRUCCION (DIVISION 45)	13	4.033	2.743	1.291	17.660	439	357	22
	EDUCACION (DIVISION 80)	6	4.027	955	3.071	2.264	17	6.180	60
	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS (DIVISION 10 A 14)	3	287	37	250	94	-16	52	9
	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 A 37)	9	15.696	4.801	10.895	27.458	-245	413	350
	INTERMEDIACION FINANCIERA (DIVISIONES 65 A 67)	44	451.798	299.850	151.947	96.504	12.176	246.080	994
	NINGUNA	1	220	28	192	164	39	358	4
	ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES (DIVISION 99)	1	301	83	218	13	-47	92	2
	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES (DIVISIONES 90 A 93)	191	65.024	22.382	42.642	43.948	2.548	39.799	3.495
	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD (DIVISION 85)	13	42.699	34.442	8.257	130.540	143	14.113	813
	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES (DIVISIONES 60 A 64)	30	96.424	56.998	39.426	56.287	1.897	5.350	1.687
Total COOPERATIVA		428	793.216	479.141	314.079	722.981	23.567	475.787	9.659
FONDO	INTERMEDIACION FINANCIERA (DIVISIONES 65 A 67)	51	33.193	14.616	18.576	6.532	1.135	13.115	83
	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES (DIVISIONES 90 A 93)	8	1.108	583	524	324	68	713	96
Total FONDO		59	34.300	15.200	19.101	6.856	1.203	13.828	179
Total general		487	827.516	494.341	333.180	729.837	24.770	489.615	9.838

Fuente: FondeCoop. Oriente Al 31 de Dic de 2004.

En la Tabla No. 5 se encuentra la distribución de las Cooperativas según la actividad económica, con 13 entidades en el Sector Salud en el Departamento de Santander, que corresponde al 3% del total de las CTA en Santander.

2.5 ANÁLISIS DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS DE TRABAJO

Problemas de las cooperativas

Colombia, a partir de 1990, inició su proceso de flexibilización introduciendo políticas laborales dominantes en el mundo que benefician a las empresas para su mayor competitividad a costa de la estabilidad de los trabajadores. Lo evidente es que hoy es más incierta la permanencia de los trabajadores en sus puestos laborales, puesto que el empleador, gracias a la diversidad de contratos y formas de suministro de personal, tiene más libertad para disponer de la fuerza laboral, llevando incluso a que los costos de la nómina para los empleadores sean menores; esto significa que en las empresas el peso de los gastos laborales, comparado con el conjunto de los costos, es menor. Ante estas nuevas formas de relación laboral se han ido identificando problemas en el desarrollo de las CTA, algunos de los cuales son:

- La falta de recursos para la adquisición de equipos y material de trabajo, dado que los trabajadores que se asocian no cuentan con gran capacidad económica para efectuar significativos aportes directos.
- La falta de fuentes de financiación y dificultades para la consecución de créditos que dificulta el apalancamiento.
- Falta claridad en cuanto a la entidad gubernamental que ejerce la función de inspección y vigilancia y en el evento en que le corresponda a la Superintendencia de la economía solidaria; hay carencia de prohibiciones legales para impedirle a las cooperativas que se desempeñen como empresas de servicios temporales o agencias de empleo; vacío legal para precisar con claridad y no dejar a la interpretación jurídica la aplicación de las normas del derecho laboral en caso de falta de regulación de los regímenes de trabajo y compensaciones; para la vinculación de los trabajadores asociados a los sistemas de seguridad social en pensiones, salud y riesgos profesionales en similares condiciones de los trabajadores dependientes y asalariados.
- En cuanto a la relación con el estado hay ausencia de un efectivo apoyo y fomento en todos los niveles a las cooperativas de trabajo asociado para que puedan desarrollarse, hay desconocimiento de las autoridades sobre la relación

de trabajo asociado cooperativo, lo que se traduce en incomprensión o asimilación de otras figuras o relaciones de trabajo.

- Falta de una efectiva inspección y vigilancia por parte de quienes hasta hoy han tenido el control; Dan social y el Ministerio de Trabajo y protección social, lo cual ha permitido desviaciones en los objetivos y propósitos de la CTA, constituyéndose estas en instrumentos para violar normas y desconocer y eludir obligaciones laborales de empleadores públicos y privados.

- Una mirada comparativa de las condiciones de un Contrato Laboral con las del Contrato Comercial que establece una cooperativa con sus asociados, evidencia las condiciones de inferioridad y precariedad en que se ponen, por regla casi general, a este tipo de trabajadores:

Remuneración incierta. El monto de la remuneración depende de la bondad de los contratos que se suscriban; **Compensaciones económicas parciales o incompletas.** Por lo regular, las cooperativas se empeñan en establecer un régimen de compensaciones que se acerque a las prestaciones que brinda un Contrato Laboral, pero es evidente que no lo logran; **Parcial cumplimiento de sus obligaciones con la seguridad social.** Por lo general, las aportaciones a la seguridad social son determinadas por las administraciones de las cooperativas en proporciones distintas a las establecidas por la ley, obviamente, con cargas mayores para los trabajadores asociados que las que estipula el sistema de seguridad social. En algunos casos, en especial en las cooperativas de prestación de servicios profesionales, las afiliaciones a la previsión pensional se hacen a partir de una base de cotización igual al salario mínimo legal cuando las remuneraciones de estos asociados superan varias veces ese monto, lo cual implica que estos trabajadores están construyendo una pensión de vejez, de salario mínimo y cuantía en completa desproporción con las condiciones de sus ingresos. Tampoco es clara la obligación legal de cotización con base en las remuneraciones promedios, explicable entre otras cosas, por la incertidumbre económica de las empresas; **Aportes económicos obligatorios que erosionan la remuneración.** Por lo regular las cooperativas establecen tres tipos de aportes obligatorios a sus asociados: una cuota de afiliación por una única vez no reembolsable, un monto como aporte a la capitalización de la cooperativa y una cuota obligatoria mensual no es inferior al 5% de la remuneración mensual y puede, en algunos casos, llegar al 10%, estos dos últimos aportes tienen la calidad de aportes sociales, siendo en principio patrimonio del asociado, aun cuando como ya se indicó que pueden ser afectados por la Dirección de las cooperativas en casos de iliquidez o pérdidas. Estos aportes, en particular los mensuales, tienen irrefutablemente un efecto significativo en la disminución de los ingresos de los trabajadores asociados, en especial en aquellos que devengan un salario mínimo o cercano a él, téngase en cuenta que esta remuneración es la predominante en las empresas de cooperación asociada.

A manera de conclusión sobre este punto podemos indicar que el régimen de compensaciones en las cooperativas depende de cada organización; no existe regla uniforme; esta condición genera organismos privados que terminan regulando las condiciones de trabajo y de remuneración de miles de trabajadores, sin que se atengan a parámetros mínimos y sin sujeción a normatividad alguna, como es observable, entre otros casos, en el sector económico de la seguridad social.

Hay que tener en cuenta que muchas cooperativas se constituyen a partir del registro de sus estatutos, pero no inscriben ante el Ministerio de Trabajo sus regímenes, en especial el de compensaciones, situación que se presta para que se cometan toda clase de arbitrariedades con sus asociados.

Se espera la concientización hacia la aplicación del modelo con el fin de generar desarrollo y no como mecanismo subsidiario de trabajo para las grandes empresas. La existencia de políticas claras y definidas para acoger el modelo de economía solidaria, especialmente el de las cooperativas asociadas de trabajo y que el estado cumpla con el deber constitucional de fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial bajo las formas solidarias de propiedad como un ordenamiento constitucional.³

2.5.1 Cooperativismo en el sector salud

En algunos sectores de servicios como el caso de salud, las diferentes reformas laborales han afectado de manera significativa a los trabajadores así: la última reforma ley 789 ha significado entre otras el aumento de la jornada laboral y la disminución de los salarios, la reducción del pago de dominicales y festivos el no reconocimiento del recargo nocturno. Por otro lado las entidades se acogen al nuevo sistema de contratación como son las cooperativas de trabajo asociado y otras formas de regulación laboral.

⁴ En el análisis realizado por el Dr. Jorge Manrique Villanueva, Asesor laboral SCARE, frente a las Cooperativas asociadas de trabajo plantea el desconocimiento que existe de la institución por parte de los actores sociales y operadores jurídicos interesados en su puesta en marcha.

Analiza el marco legal de la relación laboral y el “principio mínimo fundamental de la primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de

³ Hernández H., Martínez S. Análisis prospectivo de las CTA. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 2004.

⁴ Revista Medico Legal, número 3 año VII septiembre - diciembre de 2001

las relaciones laborales" (C.N. Art. 53, inciso 2). La primacía de la realidad "es otro principio eminentemente protector del trabajador que pretende evitar el fraude a la ley, con el objeto de que las partes, tanto trabajador como patrono, no puedan por su propia voluntad desdibujar, esconder o mimetizar la verdadera relación de trabajo".

Definida la primacía de la realidad en materia laboral, es saludable dejar sentada claramente nuestra posición: la figura de la CTA es legítima en su concepción y propósitos, como instrumento que genera oportunidades de trabajo y fuente de riquezas. Sin embargo, su implementación con el objeto de menoscabar las condiciones de trabajo de las personas es objeto de toda censura, pues se desnaturaliza y transforma equívocamente la figura. Su aplicación y puesta en marcha por parte del contratante debe adecuarse a los postulados legales, a su marco teórico bajo el cual fue concebido, la autonomía y al espíritu del cooperativismo inmerso en esta figura.

En el futuro el ejercicio profesional, la estabilidad laboral y los ingresos del médico, llámense éstos salarios, honorarios o compensaciones, deberían estar regulados por el gremio; la falta de claridad y las interpretaciones del régimen de trabajo y compensaciones en el Sector Cooperativo ha llevado a la inconformidad y falta de motivación para los profesionales de Salud y otras profesionales de otras áreas.

Con el proyecto de ley del talento humano en salud, Proyecto Ley 024 se buscaba en primera instancia, crear los instrumentos que permitan saber cuántos profesionales de la salud hay en Colombia, con el fin de racionalizar su ejercicio y mejorar su distribución geográfica, así como dictar disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud, es urgente en este proyecto proponer la regulación del ejercicio y la remuneración a los profesionales del salud, analizando si las CAT son el tipo de organización adecuado para vincular a los profesionales o si se requiere establecer otro tipo de relación laboral con las instituciones.

Han surgido asociaciones como La Cooperativa de Médicos Generales de Colombia, que es una CAT esta es una importante iniciativa tendiente a proteger el trabajo médico. Esta CAT viene siendo impulsada por un grupo importante de Médicos Generales. Se estima que hay cerca de 42000 médicos generales, que son convocados a través de la página virtual para establecer capítulos regionales cuya meta es la Integración y consolidación del gremio para poder participar con propuestas y proyectos y ser escuchados por los entes de salud.

2.6 EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Las empresas de economía solidaria no deben ser ajenas a los criterios empresariales, su función y desarrollo depende del recurso humano, de los recursos y herramientas administrativas que utiliza.

El desarrollo del proceso administrativo en la organización permitirá maximizar la utilización de recursos para el logro de los objetivos siendo la planeación el punto de origen y fundamento del proceso porque a través de ella se determinan todas las actividades que se adelantarán para proyectar la empresa hacia el futuro.

La planeación define lo que pretende realizar la organización, sus objetivos y sus productos, indica como usar los recursos, con que procedimientos, analiza alternativas y fija un curso de acción, determina patrones, tiene noción de historia y noción de futuro, evalúa el desarrollo, controla, verifica si las acciones se han desarrollado según lo planeado y por lo tanto si se han alcanzado los objetivos.

⁵La planeación es un proceso inherente a la condición humana, cuyo propósito es reducir y controlar la incertidumbre, es un proceso riguroso y técnico y toma su máxima importancia como herramienta, para la óptima utilización de los recursos de las organizaciones. Según Fayol la planeación se entiende como “calcular el porvenir y prepararlo”.

La planificación en Salud consiste en la valoración razonada de una serie de circunstancias con el fin de concretar las decisiones sobre la cantidad, calidad y tipo de recursos de salud, que deben ofertarse, para cubrir una demanda, o necesidad de una población o comunidad o para solucionar un problema de salud, en un momento o periodo determinado. En términos prácticos la planificación se realiza a dos niveles, a nivel “macro”: para todo el conjunto de un país o ente territorial, al igual que la planificación sectorial en salud por ser uno de los sectores sociales del desarrollo de una nación. El otro nivel es la planificación sectorial a nivel “micro” es decir aquella referente a las unidades productivas o empresas de servicios, que debe actuar en el escenario trazado por la macro o global.

Para la construcción de un plan de desarrollo se establecen estrategias globales para asumir retos, las cuales involucran a todas las dependencias, sin excepción, administrando y gerenciando el cambio administrativo y técnico, a través de la

⁵Blanco R. HH, Maya M. JM. Administración de Servicios de Salud. Fundamentos de Salud Publica Tomo II, Capitulo 1. Primera edición. Medellín; Corporaciones de Investigaciones Biológicas, 1997.

modulación de las funciones, procesos, procedimientos y actividades para lograr desarrollar su gestión dentro de los lineamientos previstos.

Se debe partir de una situación diagnóstica y dimensionar una situación deseable y factible. Una planeación institucional con las diferentes modalidades del enfoque estratégico, permite responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo y dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Qué hacer y cómo hacerlo para llegar allá? Debe hacerse un inventario de problemas, su causalidad y de las diferentes alternativas de solución, seleccionando la mejor opción de estrategia.

Toda empresa que brinde servicios de salud a una comunidad en Colombia debe laborar dentro del marco de la Ley 100 de 1993. Para realizar todas sus actividades conforme a la Ley, debe desarrollar una serie de actividades que le permitan organizar su oferta de servicios para ser más competitivos, adecuando sus áreas y unidades funcionales y la programación de la prestación de los servicios para cumplir con la misión y objetivos de la organización, es decir diseñar su propio Plan de Desarrollo Institucional.

Para poder dar solución a los problemas que se presentan en su institución, debe realizarse un proceso de planeación que permita orientar y dirigir en forma flexible el desarrollo de la institución en su desempeño global, de mejoramiento permanente y en la toma de decisiones gerenciales.

El plan de desarrollo institucional es un sistema de decisiones asumido por la empresa para orientar sus acciones con el fin de lograr su misión y sus objetivos.

El Desarrollo Institucional es la adecuación permanente de las áreas y unidades funcionales, así como de la programación de la prestación de los servicios y demás actividades para cumplir la misión y los objetivos de la entidad. Para lograrlo es necesario el compromiso de todos los actores de la organización en la toma de decisiones sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, los mercados en los cuales competirá, los servicios y productos que ofrecerá, la forma como intentará superar las amenazas del entorno externo, y las políticas que seguirá para manejar sus relaciones con los clientes, empleados y la comunidad en donde opera.

El Plan de Desarrollo refleja las políticas, las estrategias, programas y proyectos los cuales deben ser factibles de realizar según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros disponibles.

La CTA ETICAL tiene tres grandes retos u objetivos, el primero sobrevivir en el mercado, el segundo crecer permanentemente, y el tercero generar rentabilidad

no exclusivamente económica, también social; para conseguirlo requiere de planeación.

2.6.1 Tipos de Planeación

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los **planes estratégicos** son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los **planes operacionales** indican como serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias. Ver tabla 6

Tabla No. 6 Tipos de planeación

Nivel organizacional	Tipo de planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estrategia	Genérico y sintético	Largo plazo	Aborda la organización como un todo
Intermedio	Táctica	Menos genérico y mas detallado	Mediano plazo	Aborda cada unidad organizacional por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Aborda cada operación separada

2.6.2 Planeación estratégica

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de la planeación de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos la 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 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.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el verdadero objetivo de este proceso. De allí la importancias de la calidad y del compromiso

del talento humano que participa en el. Las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

La organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Para definir los planes de acción de la organización, se parte del diagnóstico de su situación real, lo cual se logra realizando un análisis y evaluación de la organización.

2.6.3 Procesos de planeación estratégica

2.6.3.1 Diagnóstico estratégico

El objetivo del diagnóstico empresarial es ubicar y estudiar las características a diferentes niveles de la empresa, a fin de diseñar un plan que permita el funcionamiento correcto de toda la organización. La empresa toda es una fuente de información sobre lo bueno o lo malo que está sucediendo, a través de su estudio es posible identificar las variables, establecer los problemas o las oportunidades de mejoramiento y desarrollo; y plantear las alternativas de acción ideales para lograr las metas y objetivos deseados.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades de la organización.

2.6.3.2 Direccionamiento estratégico

Toda organización para crecer, generar utilidades y mantenerse en el mercado debe haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión. Ver Fig. No.

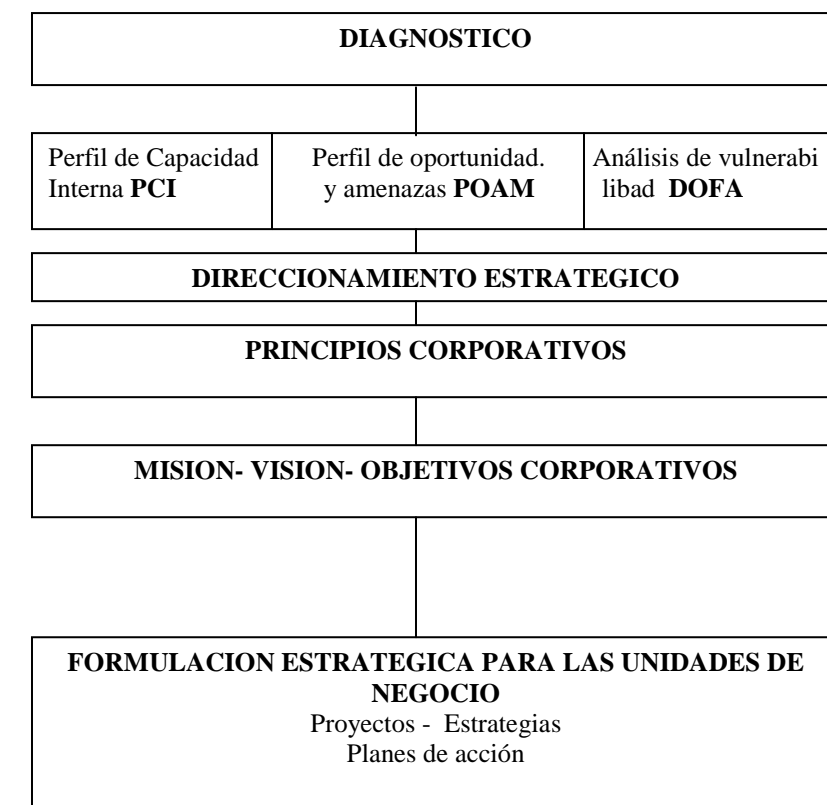
7

2.6.3.3 Principios corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Por ello es un proceso de planeación la definición o redefinición de estos principios. El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Existen unos valores y principios en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político, religioso, estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad. A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa. Los valores son, entonces, la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos.

Figura No. 7 Proceso de Planeación Estratégica



2.6.3.4 Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la 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. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Por ello, la definición de la misión de una empresa permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

2.6.3.5 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. La visión debe ser formulada teniendo definida claramente un horizonte de tiempo; cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque este puede variar según las características de cada empresa. Debe ser consistente con los principios corporativos de la empresa y expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el periodo escogido. Debe ser realista-posible, Una visión sin acción es una utopía.

2.6.3.6 Objetivos corporativos

Una vez se han establecido los principios corporativos, se ha definido la misión y visión de la empresa, se ha realizado el diagnóstico estratégico, la organización esta lista para definir sus objetivos globales corporativos y las estrategias.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales deben involucrar a toda la organización. Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia a los objetivos funcionales. Deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. En su definición deben incluirse

formulaciones relacionadas con: rentabilidad y utilidades, participación en el mercado, ventas, productividad, eficiencia, tecnología, responsabilidad social, imagen corporativa, calidad del servicio, servicio al cliente, y desarrollo del talento humano.

2.6.3.7 Formulación estratégica

Es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de estas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos que integraran el plan estratégico de la organización.

El plan debe orientarse a organizar unidades funcionales, procesos y procedimientos, de manera que le permita a la CAT cumplir los objetivos que tiene como empresa, desarrollando su misión.

Objetivos. Existen tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y rentabilidad económica y social que deben incluirse en toda organización, además de los objetivos particulares que dependen de los políticas de la organización. . Pueden ser de mediano y largo plazo o de corto plazo. Deben ser Consistentes, es decir relacionarse con la problemática y/u oportunidades identificadas en el diagnóstico y ser Estratégicos, dirigidos hacia los temas que de mayor impacto en el desarrollo de la organización.

Estrategias. Son la combinación de acciones y recursos para el logro de los objetivos y de las metas y pueden expresarse en programas y/o proyectos.

Metas. Es lo que se quiere alcanzar, son resultados a corto plazo, a los cuales se quiere llegar. Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias, la base para la asignación de recursos y conforman el mecanismo primordial para evaluación de los gerentes .Deben ser medibles, coherentes y claras, comunicadas dentro de la organización y tener orden cronológica, además de ser cuantificables.

Actividades. Ejecución de tareas programadas por cada programa o proyecto que se desarrolle en la Institución que tenga que ver con los roles de la Empresa, como planeación, ejecución, control y evaluación.

Indicadores. Es la expresión cuantitativa ejercicio de una organización que al compararse con algún nivel de referencia, muestra desviaciones sobre las cuales se deben tomar medidas preventivas o correctivas. El uso del indicador debe

responder a una necesidad especial: qué es lo que se busca, el porqué de la medida, con el fin de poner en marcha correctivos que permitan mantener un nivel de excelencia. Los indicadores deben ser pertinentes, confiables, comparables y oportunos. Igualmente permitir detectar transformaciones en el proceso de cambio. Para la preparación de indicadores se debe tener en cuenta.

3. MARCO LEGAL

Desde la Constitución política de 1991 se dio marco Jurídico a la Economía solidaria en Colombia (ART: 58, 60, 333 C.P.C.).

⁶Y se entró a reconocer dicha filosofía como tal, la cual se enmarca como el tercer sector de la economía Colombiana.

Se incluyen como normas fundamentales:

- Ley 79 de 1988. Marco general del sector cooperativo en Colombia. Protección del estado, autonomía del cooperativismo Relaciones del estado con las cooperativas.
- Ley 454 de 1998. Marco conceptual que regula la economía solidaria. Se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, y el Fondo de Garantías para las Cooperativas financieras y de ahorro y de crédito.
- Decreto 468 del 23 de febrero de 1990,
- Circular Básica Jurídica Externa 0007 de 2003.
- Circular Básica Contable y Financiera Superintendencia de Economía Solidaria.
- Circular Externa 021 Diciembre 2003 (Modifica Circular Básica Contable)
- Decreto 3555 de Octubre 28/2004.
- Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006, regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

Partiendo de las dos primeras leyes se reglamentan gran número de decretos, Resoluciones, circulares, Directivas, etc., como estructura jurídica bajo la cual se rigen las empresas del sector dada su actividad o especialidad.

⁶ Corporación Lexcom de Colombia. Centro de estudios especializados. Curso básico actualizado en economía solidaria. Bogotá; 2005.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

La Cooperativa Asociada de Trabajo ETICAL LTDA

4.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo.

4.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Universo: 110 Asociados de la CAT ETICAL LTDA

Muestra: 24 asociados de la CAT ETICAL LTDA

4.4 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta "Evaluación de la Capacidad Interna (PCI) y Evaluación de oportunidades y amenazas del medio (POAM)". (Anexo No. 2).

Este Instrumento de evaluación se realiza con la finalidad de:

- Identificar la situación actual de las unidades funcionales
- Reconocer los problemas de las unidades funcionales
- Proporcionar información al Gerente y al Consejo de Administración para la toma de decisiones

Instrumentos de recolección de datos

- Grupo de enfoque: Conformado por el Gerente miembros del consejo de administración y socios de la CAT. (Anexo No. 1).

- Encuesta “Evaluación de la Capacidad Interna (PCI) y Evaluación de oportunidades y amenazas del medio (POAM)”. (Anexo No. 2)
- Formato guía SUPERSOLIDARIA para la verificación de requisitos de forma y fondo de Cooperativas de trabajo asociado. (Anexo No. 5).

4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

La primera herramienta utilizada para la recolección de información fue el grupo de enfoque al cual asistieron los miembros del consejo de Administración, este grupo discutió opiniones respecto a la organización y funcionamiento de la Cooperativa utilizando una guía de preguntas. En posteriores reuniones del consejo de Administración se evaluó la prioridad de organizar por áreas o Departamentos la CAT y elaborar un plan de acción que permita el desarrollo de la organización, de estas han surgido ideas y propuestas recopiladas en las actas.

La segunda herramienta utilizada fue la encuesta: se aplicó el instrumento Perfil de Capacidad Interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. Se entregó la encuesta a los asociados seleccionados en la muestra; se dio la explicación del instrumento y la calificación de las variables evaluadas, cada asociado resolvió el instrumento. La aplicación de la encuesta para la elaboración del diagnóstico, fue respaldada por la gerencia y el consejo de Administración de la Cooperativa.

La tercera herramienta es una lista de chequeo: Formato guía de la Supersolidaria, el cual es establecido por ley, para verificar el funcionamiento de las Cooperativas Asociadas de Trabajo acorde con el marco legal vigente.

4.6 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS

Después de aplicar el instrumento, se tabularon los datos correspondientes para cada área. Se evaluaron las capacidades: Directiva, tecnológica, competitiva, del talento humano y de la Capacidad financiera, calificando cada ítem como debilidad, amenaza, o el no conocimiento del tema.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio, permitió ubicar a la CAT dentro de un contexto y analizar la influencia de las diferentes variables en su desarrollo.

Para la investigación se requirió el análisis situacional, el análisis de las debilidades y fortalezas, la búsqueda de alternativas de solución, planificación y el diseño de un plan de acción.

Esta investigación es prioridad para el proceso de planeación institucional generando desarrollo y programas de mejoramiento, además genera el compromiso del equipo empresarial.

5. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA CTA ETICAL Ltda.

5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1.1 Identificación de la Institución

Nombre y Dependencia Territorial:
Cooperativa Asociada de Trabajo Etical Limitada

Servicios que ofrece:
Prestación de servicios de Salud del I y II nivel de atención de medicina general y especializada, odontología, psicología, nutrición y enfermería, atención domiciliaria de medicina general y enfermería.

Creación.
Creada el 24 de mayo de 2004.

5.1.2 Situación actual

Dirección. Existe un consejo de administración conformado por cinco miembros elegidos en la asamblea general conforme a los estatutos de la CAT.

Estatutos. La CAT ETICAL LTDA cuenta con estatutos internos.

Gerencia. Elegido por el consejo e administración.

Requisitos de Ley: Cumple con los requisitos de forma y fondo de Cooperativas de trabajo asociado evaluados por la Supersolidaria.

5.1.3 Planificación

No ha elaborado el plan de desarrollo.

5.1.4 Contratación vigencia 2006

Tabla No. 7 Convenios laborales de la CAT ETICAL 2006

EMPRESA	NUMERO DE ASOCIADOS	VALOR CONTRATO (EN PESOS)
FOSCAL	71	95.000.000
COOMEVA	22	25.000.000
FOMESALUD	3	1.500.000
PREVISION	2	1.200.000
CAJASAN	16	22.000.000
VISITA DOMICILIARIA	4	7.000.000
TOTAL	118	151.700.000

La CAT cuenta con 118 asociados al 31 de Diciembre de 2006, el proveedor principal es la FOSCAL.

5.1.5 Recurso Humano

Tabla No. 8 Costos de servicios personales de los asociados

SERVICIOS PERSONALES TIEMPO COMPLETO	Compensación pagada 52%	Descuentos para aportes sociales 48%.	Total compensación
MEDICOS ESPECIALISTAS	5.578.820	2.677.833	8.256.653
MEDICOS GENERALES	1.759.315	1.498.315	2.610.000

ODONTOLOGOS	1.286.050	617.304	1.903.354
ENFERMERAS	1.100.000	52.8000	1.628.000
NUTRICIONISTAS	1.035.000	496.860	1.531.987
PSICOLOGOS	1.194.800	573.504	1.768.304
HIGIENISTAS ORALES	483.991	232.315	716.306
AUX. DE ENFERMERIA	483.991	232.315	716.306
AUX. ADMINISTRATIVO	433.700	208.176	641.876

Los descuentos para aportes sociales están distribuidos: Salud, pensión, ARP, Compensación anual, Compensación semestral, Descanso anual, Cajasan.

Tabla No. 9 Distribución de los asociados

PROFESION	TOTAL
MEDICOS	
ESPECIALISTAS	7
MEDICOS GENERALES	59
ODONTOLOGOS	6
ENFERMERAS	4
NUTRICIONISTAS	1
PSICOLOGOS	2
HIGIENISTAS ORALES	5
AUX. DE ENFERMERIA	8
AUX. ADMINISTRATIVO	26
TOTAL	118

El 50% de los asociados son médicos generales y el 22% por auxiliares administrativos.

5.1.6 Instalaciones y bienes

La oficina de la CAT esta ubicada en la Torre Milton Salazar de la Fundación Oftalmológica Carlos Ardila Lulle, la cual es facilitada por la misma organización. Dentro de los activos fijos cuenta con el computador, el software contable, escritorio y demás inmuebles para oficina

5.1.7 Perfil de capacidad interna

Con la aplicación del perfil de Capacidad interna se evaluaron las diferentes áreas de la Empresa con la finalidad de determinar el grado de desarrollo e identificar los riesgos en la organización. (Ver anexo 2).

- Al evaluar la Capacidad Directiva se observa la ausencia de estructura organizacional y la definición de procesos para cada área, no se cuenta con una Filosofía y Política Corporativa claramente definida, no se han definido planes de acción, sistemas de control, y procesos de calidad y mejoramiento continuo.
- Capacidad Competitiva se encuentran como debilidades, la baja participación en el mercado, y la dependencia de un solo proveedor.
- Capacidad del Talento Humano: su evaluación permite observar la ausencia de políticas de selección de personal y medición de desempeño, no se ha formulado un manual de contratación y un reglamento interno.
- Capacidad Tecnológica, se observa que los niveles de Tecnología utilizados para las necesidades actuales de la Cooperativa no constituyen una debilidad para la organización.

5.1.7.1 Priorización y calificación de los factores internos

Son seleccionadas las principales debilidades en la organización para aplicar una herramienta de análisis, eligiendo la Matriz de Decisión, la cual permite comparar y escoger racionalmente las opciones que mas afectan a la organización y tomar las medidas correctivas para cada caso.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

- Se listan los factores identificados durante el Diagnóstico interno, se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), valor que indica la importancia relativa del factor para la obtención del éxito de la empresa. La suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1 (o el 100%).
- Posteriormente se califica cada factor de 1 a 4 donde cuatro corresponde a excelente, 3 a bueno, 2 a regular y 1 a deficiente.

- Se multiplica la calificación de cada factor por su peso relativo para obtener una calificación ponderada. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

El valor obtenido en la matriz da una idea del comportamiento de la organización ante su medio interno. Ver tabla No. 10

Tabla No. 10 Matriz de Decisión Factor Interno

FACTOR INTERNO	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Uso de planes estratégicos y análisis estratégicos.	0.08	2	0.16
Evaluación de gestión: Existencia y uso índices de gestión	0.05	1	0.05
Mecanismos para realizar el control de desempeño de la organización	0.05	2	0.10
Claridad de los procesos organizacionales.	0.10	2	0.20
Definición de una metodología para realizar la planeación de la empresa	0.10	2	0.20
Definición y difusión de las políticas, directrices y objetivos de la organización.	0.10	1	0.10
Establecimiento de programas de calidad y mejoramiento continuo.	0.10	1	0.10
Evaluación interna y programas de auditoria en funcionamiento.	0.12	1	0.12
Funcionamiento del Departamento de Gestión Humana, y los respectivos procesos de selección, inducción y evaluación del desempeño para integrantes de la organización.	0.10	2	0.20
Solvencia económica de la empresa, cumplimiento de obligaciones, apalancamiento e inversión de capital que faciliten el crecimiento y permanencia en el mercado	0.05	4	0.20
Nivel de tecnología e inversión que mejoren el proceso productivo de la empresa.	0.05	1	0.05
Análisis del sector en el que participa la empresa, estudio de la competencia y definición de factores claves de éxito.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		1.53

1 Deficiente 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente

La tabla No. 10 evidencia un factor interno deficiente debido a la falta de ejecución del proceso administrativo y la ausencia de una plataforma de desarrollo, que soporte una acertada toma de decisiones,

5.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Área de influencia: Bucaramanga y la zona metropolitana

La distribución en el indicador de afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud se relaciona a continuación:

Tabla No. 11 Comportamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Santander año 2004

Municipios	Afiliación al SGSSS 2004 ⁽¹²⁾			Población desplazada (personas) ⁽³⁾		Porcentaje de Cobertura total en seguridad social ⁽⁴⁾	Total recursos girados a la salud 2004 ⁽⁹⁾
	Contributivo	Subsidiado (total+parcial)	Población Vinculada	Recibida	Expulsada		
Bucaramanga	410.020	199.227	0	23.097	1.419	100,0	20.914.095.673,7
Floridablanca	94.946	78.009	34.050	6.584	61	68,2	6.843.975.394,9
Girón	35.598	35.087	19.654	5.303	530	60,1	5.645.937.738,4
Piedecuesta	35.886	28.298	13.817	3.114	246	62,3	3.102.002.765,1

⁷ www.observatorio.saludsantander.gov.co/

Las coberturas en salud de la ciudad de Bucaramanga y la zona metropolitana exponen un mercado al cual ofertar los servicios que ofrece la CAT, logrando establecer convenios laborales con Entidades promotoras de salud, Instituciones prestadoras de servicios y Direcciones locales de salud.

⁷ www.observatorio.saludsantander.gov.co/

(12) Oficina de Sistemas de Información en Salud, SSS

(3) S.U.R. A 28 de febrero de 2005, Red de Solidaridad Social.

(4) Secretaría de Educación Departamental

(1) Proyecciones DANE

(9) Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la corrupción. Incluye Sistema General de Participaciones, Fosyga, ETESA y Nueve Millonaria

5.2.1 Análisis del entorno POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)

Con la aplicación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio se analiza el ambiente, el contexto nacional y la influencia de las tendencias económicas, políticas, socioculturales y legales que podrían beneficiar o perjudicar a la organización. (Ver anexo 2).

- Variables económicas: las políticas monetarias del país y sus indicadores económicos van a influir positiva o negativamente dependiendo de la situación que se encuentre (niveles altos o bajos de Inflación), como oportunidad se observan la disponibilidad de crédito para el apalancamiento de la organización aún más sí los intereses de captación y colocación son bajos en un momento dado. Otro efecto favorable es el ahorro económico, ya que la organización por su carácter cooperativo se encuentra exenta de aportes tributarios al estado.
- Variables Sociales y Demográficas: hay oportunidad para la organización con el aumento paulatino en la afiliación al Sistema de Seguridad Social.
- Variables Políticas y Legales: las políticas del Ministerio de la Protección Social orientadas a la disminución de la evasión del aseguramiento en salud, permiten mantener o aumentar las coberturas según las condiciones de empleo en el país. Los cambios en el político, favorecen o desfavorecen al acceso para la contratación y por ende la tendencia del aseguramiento, ya sea en el ámbito privado o público. La reinversión de las utilidades generadas por el sector privado hacia la generación de empleo pueden favorecer el aseguramiento y ser una oportunidad de trabajo para las cooperativas.

Como amenazas se encuentran el terrorismo y los cambios generados por el gobierno como reformas tributarias y financieras, que pueden cambiar las políticas de tributación por los entes Cooperativos.

5.2.1.1 Priorización y calificación de los factores externos

Son seleccionadas las principales variables externas que pueden influir en el desarrollo de la organización, las cuales pueden convertirse en oportunidades o amenazas dependiendo de las condiciones del entorno.

Para el caso se asignara el puntaje según el grado de amenaza de las variables.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

- Se listan las variables identificadas en el perfil de oportunidades y amenazas, se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), valor que indica la importancia relativa del factor para la obtención del éxito de la empresa. La suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1 (o el 100%).
- Posteriormente se califica cada factor de 1 a 4, donde cuatro corresponde a oportunidad alta, 3 oportunidad media, 2 oportunidad baja media y 1 amenaza.
- Se multiplica la calificación de cada factor por su peso relativo para obtener una calificación ponderada. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

El valor obtenido en la matriz da una idea de la influencia del ambiente para la organización. Ver tabla No. 12

Tabla No. 12 Matriz de Decisión Factor Externo

FACTOR EXTERNO	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Tasa De Interés,	0.1	3	0.3
Disponibilidad De Crédito	0.1	2	0.2
Inflación, Devaluación	0.05	1	0.05
Índices De Desempleo	0.1	1	0.1
Impuestos y políticas monetarias	0.1	2	0.2
Coberturas Totales En Aseguramiento	0.2	3	0.6
Programas Sociales Y Educativos	0.05	2	0.1
Cambios Poblacionales.	0.05	2	0.1
Legislación Tributaria	0.05	2	0.1
Legislación Laboral	0.1	1	0.1
Políticas De Inversión	0.05	2	0.1
Exenciones tributarias	0.05	4	0.2
TOTAL	1.00		2.15

4 Oportunidad alta 3 Oportunidad media 2 Oportunidad baja 1 amenaza

El resultado ponderado de 2.15 refleja un entorno con oportunidades bajas. Las variables económicas pueden favorecer o desfavorecer el apalancamiento y desempeño de la organización dependiendo de las tasas de interés vigentes, así como las exenciones tributarias actuales para las formas asociativas. Las variables políticas y legales pueden influir positivamente si el gobierno regula y supervisa el funcionamiento de este tipo de organizaciones para convertirlas en

empresas serias y no evasoras de las responsabilidades laborales de los empleadores.

5.2 ANÁLISIS DOFA

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y la información obtenida de los integrantes del consejo de administración, el gerente de la cooperativa y los asociados se establece el análisis DOFA.

Tabla No. 13 Análisis DOFA de ETICAL

Variables Internas	Variables Externas
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia económica del número de asociados. • Falta de compromiso de los asociados para participar en el desarrollo de la CAT. • Falta de capital de trabajo y apalancamiento. • La alta concentración de funciones en el Gerente y el Consejo de administración. • El control de la Legislación Colombiana, según Ley 79 de 1988 y el Decreto 468 de 1990. • La falta de una mejor estructura organizacional. • Exclusividad en la prestación de servicios principalmente a un solo proveedor. • Competencia desleal de CTA que han desvirtuado la naturaleza de su constitución y funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar sus servicios a una entidad con un crecimiento sostenido. • Crecimiento en el nivel de aseguramiento. • Conocimiento de la empresa de el sector salud. • Relaciones de los asociados con otras instituciones de salud en la ciudad. • Oportunidad del sector Cooperativo en el sector de prestación de servicios en el área de la salud. • Agilidad de contratación de los profesionales para la prestación del servicio en el sector salud
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La excelente imagen corporativa. • Prestación de servicios a una entidad posicionada en la ciudad. • Eficiencia en la administración de recursos económicos. • Alta calidad académica de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas cambiantes de los organismos de control. • Nuevo ordenamiento jurídico sobre la creación y funcionamiento de la Cooperativas de Trabajo Asociado

Al realizar el Análisis DOFA se puede evidenciar como fortaleza la posibilidad de crecimiento de la CAT ante el cambio de la contratación del recurso humano. Se amplía el horizonte de oportunidades en el nicho de la prestación de servicios de salud, sin olvidar la interinidad de las leyes vigentes sobre el desempeño de las formas asociativas las cuales pueden cambiar dependiendo de las políticas establecidas por el poder ejecutivo y legislativo en un momento dado.

5.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Anexo No. 4 Estados financieros 2004 – 2005- 2006

RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros analizados para el 2004 comprenden del 4 de mayo a 31 Diciembre y los estados financieros para el 2005 y 2006 comprenden del 1 de Enero al 31 de Diciembre.

5.4.1 Indicadores de liquidez

Muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la organización para cumplir las obligaciones exigibles en el corto plazo.

RAZON CORRIENTE

AÑO	2004	2005	2006
Activo corriente/ Pasivo corriente	0.84	1.08	1.07

Indica que por cada peso que la cooperativa debe en el corto plazo, cuenta con 1.07 en año 2006 para respaldar la obligación, se puede concluir que la entidad se encuentra en equilibrio para el pago de sus obligaciones

CAPITAL DE TRABAJO NETO

AÑO	2004	2005	2006
Activos corrientes- Pasivos corrientes	(1.879.053)	7.803.949	13.872.008

Indica que si la entidad cancelara la totalidad de las obligaciones a corto plazo, contaría con un capital de trabajo para el año 200 de \$ 13.872.008, es decir cuenta con recursos para seguir desarrollando su objeto social, contrario al año 2004 donde no había capital de trabajo y presentaba un déficit para el desarrollo de la organización

5.4.2 Razones de Actividad

Miden la eficiencia Interna de los activos de la empresa.

ROTACION DE ACTIVO TOTAL

AÑO	2004	2005	2006
Ventas / total de activos	0.48	0.36	0.22

En el año 2004 la rotación del activo total fue del 48%, comparado con el 36% del año 2005 y el 22% en el año 2006. Disminuyo debido a que la CAT no cuenta con crecimiento significativo de sus activos con respecto a las ventas.

ROTACION DE ACTIVO FIJO

AÑO	2004	2005	2006
Ventas/activos fijo	2.9	21.1	20.8

El aumento de las ventas no fue proporcional a la adquisición de bienes, por lo tanto en el año 2006 la rotación del activo fijo disminuyo.

5.4.3 Indicador de Solidez

AÑO	2004	2005	2006
Activo fijo/activo total	0.16	0.01	0.01

Indica que los activos fijos representan un 16% de sus activos totales en el año 2004, y un 1% en el año 2005 y 2006, lo cual indica una solidez baja. Lo que afectaría el respaldo para adquirir compromisos bancarios.

5.4.4 Indicador de solvencia

AÑO	2004	2005	2006
Pasivo total/ activo total	0.87	0.9	0.9

La solvencia de la Cooperativa permaneció estable.

5.4.5 Indicadores de apalancamiento

Miden el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas.
INDICADOR PASIVO-PATRIMONIO

AÑO	2004	2005	2006
Total pasivos- total patrimonio	10.177.551	82.953.240	165.524.443

La relación pasivo patrimonio es positiva en la actividad de la CAT.

INDICADOR COBERTURA INTERESES

AÑO	2004	2005	2006
Utilidad operacional-egresos financieros	177.208	4.400.514	5.119.678

La evolución de este indicador ha mejorado en los últimos tres años.

INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

AÑO	2004	2005	2006
Total activos – (pasivos + Patrimonio)	0	0	0

Debido a las características de la CAT los activos corresponden a las compensaciones de los asociados de la empresa, por lo tanto el crecimiento del patrimonio no es significativo ya que este activo es entregado mensualmente a los asociados.

5.4.6 Razones de crecimiento

Miden la capacidad de la empresa para mantener su posición financiera.

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

AÑO	2004	2005	2006
Ventas	6.647.813	37.607660	54.210.992

Las ventas son consideradas por la cooperativa como los ingresos recibidos por la prestación de servicios, al aumentar el número de asociados, aumentaron los ingresos.

CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD NETA

AÑO	2004	2005	2006
Utilidad neta	177.208	4.400.514	5.119.678

Se observa un aumento significativo de la utilidad.

5.4.7 Razones de rentabilidad

Evalúan la eficiencia y efectividad de la organización con base en los rendimientos financieros generados por ventas e inversión.

RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS

AÑO	2004	2005	2006
Utilidad neta final/ total de activos	0.01	0.04	0.02

El rendimiento de los activos mejoro en el 2005 pasando del 1% al 4%., en el 2006 disminuyo al 2% porque los activos no han aumentado.

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO

AÑO	2004	2005	2006
Utilidad operacional/ patrimonio	0.45	1.51	0.31

El rendimiento ha variado por los cambios generados en el número de asociados.

6. FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA CAT ETICAL

	DEPARTAMENTO DE PLANEACION
ELABORO: DIANA MARCELA MENDOZA – SAMUEL ORLANDO OVIEDO	
FECHA DE ELABORACION: Febrero 2007	

6.1 INTRODUCCIÓN

OBJETO
ALCANCE
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL ETICAL CTA LTDA

6.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA CAT ETICAL LTDA

6.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

6.4 MISIÓN

6.5 VISIÓN

6.6 POLÍTICA DE CALIDAD

6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.8 PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE EVALUACIÓN

6.1 INTRODUCCIÓN

OBJETO

El Plan de Desarrollo busca organizar en forma clara y coherente la estructura de la CAT ETICAL como una empresa guiada y basado en los estándares de calidad, que aseguren la prestación de todos los servicios resultantes de la interacción de los procesos definidos en la misma y que de alguna forma apoyan fundamentalmente a las actividades de la organización.

El Plan elaborado se encuentra estructurado conforme a los requisitos planteados en la norma NTC-ISO 9001:2000. El Plan de Desarrollo se encuentra a disposición de todos los interesados como guía fundamental para el buen entendimiento de la estructura, composición y propósito de ETICAL CAT.

ALCANCE

Descripción de la composición de las áreas y procesos definidos por la Cooperativa como misionales y fundamentales dentro de su cadena de valor, su interacción y gestión para lograr la adecuada prestación de los servicios.

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

COOPERATIVA ASOCIADA DE TRABAJO ETICAL LIMITADA

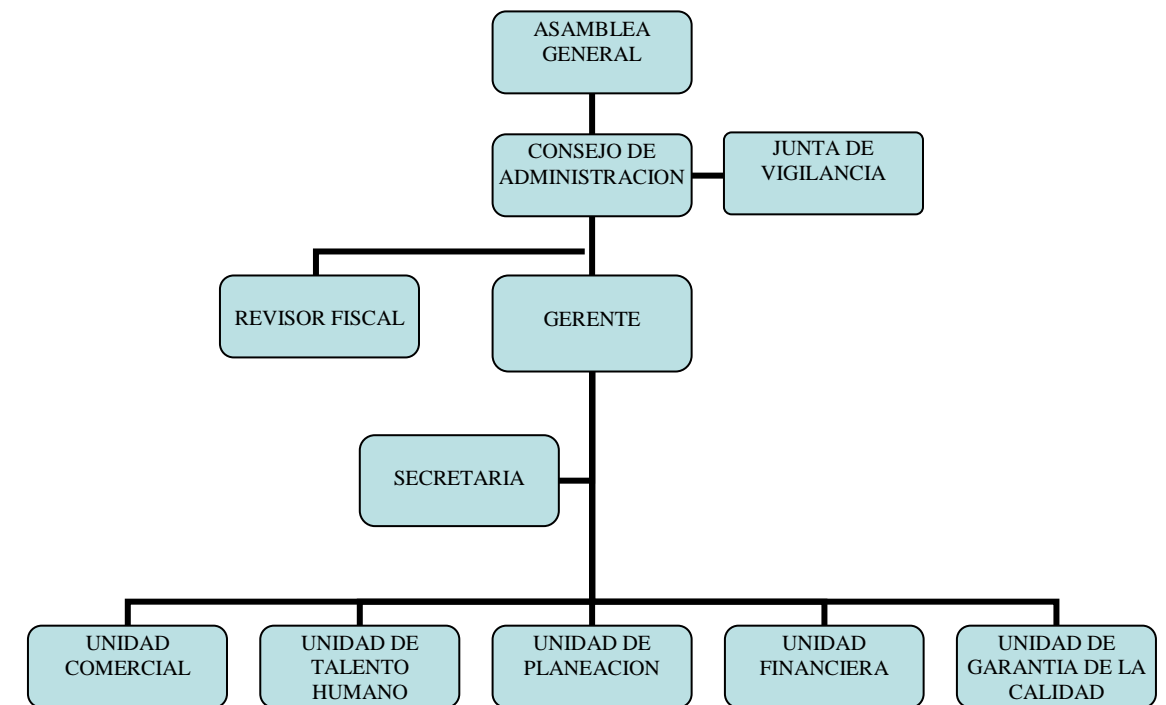
El día 24 de Mayo de 2004 en el municipio de Floridablanca, Departamento de Santander es creada la Cooperativa Asociada de Trabajo del sector Salud ETICAL LTDA, es una empresa que inicia con un grupo de 42 profesionales del área de la salud. En la actualidad cuenta con 118 asociados entre profesionales, técnicos y auxiliares y mantiene convenios laborales con la IPS FOSCAL, la EPS COOMEVA, Centro de diagnóstico Oftalmológico, FOMESALUD y CAJASAN.

La cooperativa del sector salud, cuya sigla es ETICAL Ltda., es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y capital variable e ilimitado, cuyas actividades están regidas por la ley, los principios universales del cooperativismo, los estatutos y los reglamentos.

El domicilio principal se encuentra ubicado en el primer piso de la Torre Milton Salazar, la cual hace parte de la Fundación Oftalmológica de Santander – Clínica Carlos Ardila Lulle, en la ciudad de Floridablanca, Departamento de Santander. Tiene como ámbito de operaciones el departamento de Santander.

Los Servicios Prestados corresponden al Primer y segundo nivel de atención en Consulta Externa de Medicina General y Especializada, actividades de control y seguimiento, actividades de promoción y fomento de la salud, consulta nutricional, consulta de psicología. Consulta odontológica, Asistencia domiciliaria y Curaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 MISIÓN

“Prestar servicios de salud de excelente calidad con ética y responsabilidad social a las instituciones del sector salud, fundamentados en las capacidades de su talento humano permitiendo su desarrollo profesional y así satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes logrando el fortalecimiento institucional”.

6.3 VISIÓN

“Será en el 2012 un modelo de entidad de la economía solidaria reconocida por su eficacia en la prestación de servicios de salud y el desarrollo integral de sus asociados, tendrá una sólida situación financiera posicionándola en la región con proyección nacional”.

6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA CAT ETICAL Ltda.

Por ser parte del Sector de la Economía Solidaria su actividad se rige por los principios y valores generales de este Sector. Además de los establecidos para la organización.

Respeto por la Calidad humana. ETICAL se entiende como una asociación de personas unidas con objetivos comunes, lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos. Esta asociación tiene sus bases en la confianza, el respeto de los principios y valores de quienes la conforman, y en las exigencias y cumplimiento de responsabilidades que impone ser miembro de la organización.

Valores éticos. El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que han inspirado la vida de la organización: honestidad, integridad y justicia, tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el Estado.

Compromiso por la Calidad total. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir corporativa, en una prioridad institucional. En el proceso de Calida cada asociado es parte fundamentas de su logro, y por tanto, deberá procurar acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su desempeño laboral.

Necesidad de beneficio. El beneficio es la medida y retribución del éxito en la actividad. Solo una empresa sana puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano y contribución al mejoramiento de las condiciones sociales.

Pertenencia. La organización desea que todos y cada uno de sus colaboradores, se sienta parte vital de la Cooperativa, la respeten, preserven su patrimonio y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

Rentabilidad. La empresa busca mejorar la oportunidad laboral de los asociados y promover la prestación de sus servicios, manteniendo altos niveles de productividad que aseguren la rentabilidad, crecimiento y permanencia en el mercado

Servicio. El servicio al cliente debe ser un compromiso de todos, de tal manera que se sientan involucrados con esta labor todos sus miembros, por la responsabilidad que tienen frente a su empresa.

Responsabilidad Social. La organización asume el compromiso de cumplir adecuada y oportunamente las responsabilidades sociales que le corresponden en relación con los miembros de la organización, la sociedad y el Estado si fuese necesario.

Competitividad. Para obtener éxito en el mercado, se requiere conocimiento del mismo, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integras con la excelencia del servicio.

6.5 POLÍTICA ETICAL

La Cooperativa Asociada de trabajo ETICAL LTDA esta conformada por los departamentos de Planeación, Departamento de la Garantía de la Calidad, Gestión del talento humano, Financiero y comercial.

La gestión de la Cooperativa esta apoyada por dos comités de carácter obligatorio dentro de la economía solidaria: educación y vigilancia.

Las anteriores áreas garantizan la gestión del recurso financiero, del talento humano, de la ejecución de proyectos y al bienestar económico y social de sus asociados.

Su fin primordial es la gestión, administración y protección de los recursos financiero, físicos y del talento humano que facilitan el desarrollo de la prestación de servicios de salud para brindar satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad en el suministro de la información y en la prestación de sus servicios, la pertinencia, la atención humanizada y personalizada, la satisfacción del prestador, el mejoramiento continuo en los procesos administrativos , el cumplimiento de los términos legales, la calificación, capacitación y bienestar de los asociados, todo traducido en eficiencia y eficacia para la organización.

UNIDAD DE PLANEACION

Busca asegurar la ejecución permanente de tareas que le permitan garantizar a ETICAL CAT que hoy y en el futuro agrega valor para su cliente. Dado el constante cambio en el entorno, el propósito de agregar valor para el cliente se torna complejo y genera el imperativo de adaptar constantemente las propuestas de valor para el cliente y de manera consecuente los procesos, la estructura, los recursos.

UNIDAD DE GARANTÍA DE LA CALIDAD

El Comité de Garantía de Calidad busca identificar y analizar las no conformidades y oportunidades de mejora en la prestación del servicio: determinar soluciones para prevenir su recurrencia, implementarlas y evaluar el resultado de las acciones tomadas, para formalizar los cambios en los procesos.

Se ha definido el Sistema De Garantía De Calidad de acuerdo con los parámetros establecidos por el decreto 1011 del 2006, y siguiendo los lineamientos propuestos por la NTC-ISO 9001 versión 2000.

UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Asegura la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad en la provisión del personal con las requisiciones para ocupar un nuevo cargo o llenar una vacante, de acuerdo a los perfiles de los cargos.

Garantiza que el personal interno vinculado a ETICAL CAT reciba la formación y entrenamiento necesarios asegurando una mayor efectividad en el desarrollo de las actividades personales y laborales dentro de la organización

UNIDAD FINANCIERA

Garantiza el oportuno registro de la información contable de la compañía. Asegura la información oportuna y exacta acerca las declaraciones de tipo tributario que debe cumplir la compañía dentro de las normas legales vigentes. Garantiza el pago oportuno de los compromisos económicos adquiridos con los proveedores. Asegura el pago por parte de los clientes, que ya han recibido el servicio y aún no lo han cancelado. Asegura la disponibilidad y oportunidad de efectivo para el pago oportuno de los compromisos económicos adquiridos por la empresa. Realiza los indicadores de gasto médico y su análisis posterior por trimestres.

UNIDAD COMERCIAL

Es el área clave de las relaciones de la organización con los clientes y proveedores. Esta área incluye la gestión de mercadeo y ventas, servicio al cliente, las relaciones públicas y la comunicación organizacional.

6.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Unidad funcional de Planeación.

Promover la filosofía, directrices y ejecutar los planes de acción nacidos del conocimiento de la organización y su entorno.

Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos planes y programas que garanticen el mantenimiento y mejoramiento de los procesos de los departamentos de la organización.

Adoptar las políticas establecidas por el marco legal y estar atentos a los cambios generados por el mismo para garantizar el desarrollo idóneo de la Cooperativa.

Unidad Funcional de Garantía de la Calidad

Adoptar las directrices del Sistema Obligatorio de garantía de Calidad definidos en el decreto 1011 del de 2006, monitoreando el desarrollo y gestión de los planes institucionales para el logro de los estándares de calidad.

Mejorar la calidad de la atención, asegurar que el servicio sea óptimo, garantizar que la atención tenga el impacto esperado.

Unidad funcional de Gestión Humana.

Gestionar y suministrar el talento humano a la Cooperativa.

Desarrollar acciones de selección, inducción, capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia de los asociados.

Garantizar la educación continuada, el mejoramiento de la calidad y el estilo de vida de los asociados.

Formular el plan de evaluación de desempeño de los asociados.

Unidad funcional Financiera.

Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la Cooperativa que permita la inversión y retorno a los fondos respectivos para el beneficio de los asociados.

Elaborar y presentar los informes financieros y tributarios de ETICAL, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y procurando el mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos, para suministrar información financiera confiable y oportuna que revele razonablemente la situación financiera, económica y social de la organización.

Unidad funcional Comercial

Elaborar estrategias para asegurar la permanencia de sus clientes actuales y desarrollar planes de mercadeo para ofertar servicios a otras instituciones.

Suscribir convenios con entidades públicas y/o privadas nacionales o territoriales para suministrar servicios en las áreas técnicas, administrativas y científicas.

6.7 PLAN ESTRATÉGICO E INDICADORES DE EVALUACIÓN

PLAN INSTITUCIONAL

NOMBRE DE LA ENTIDAD.
 NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL
 ENCARGADOS DEL PLAN DE DESARROLLO
 FECHA DE ELABORACION

CAT ETICAL LTDA
 LUIS JESUS MALDONADO
 GERENTE, CONSEJO DE ADMINISTRACION
 FEBRERO DE 2007

OBJETIVO GENERAL:

Establecer un marco de referencia que permita el desarrollo empresarial de la Cooperativa ETICAL CTA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	META	CUANDO	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO
Organizar la empresa, promover las políticas y ejecutar los planes de acción nacidos del conocimiento de la organización y su entorno	Dar a conocer, aprobar y aplicar la propuesta de planeación de la empresa	Establecer los gripes de trabajo para cada unidad y lograr el 100% del conocimiento del plan de acción.	1 mes	Documento final Conocimiento del plan de acción por el 100% de los asociados	Consejo de administración, gerencia y asociados	330000
Desarrollar la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo, mejorar la calidad de la atención, asegurar que el servicio sea óptimo y la atención tenga el impacto esperado.	Adoptar el Sistema de gestión de la calidad, Decreto 1011 de 2006, elaborar el manual de calidad y estandarización de procesos	Formular el manual de calidad y el manual de procesos de la organización	2 meses	Documento final	Consejo de administración, gerencia y asociados	700000
Promover el desarrollo del recurso humano, su compromiso institucional procurando generar un adecuado ambiente de trabajo que propicie el mejoramiento de la calidad de vida.	Establecer el manual de funciones, los procesos de vinculación del personal y programas de bienestar y educación del asociado	Formular el manual de funciones, Establecer el proceso de vinculación del personal, Capacitar semestralmente a los asociados	2 meses	Documento final	Consejo de administración, gerencia y asociados	700000
Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la Cooperativa que permita la inversión y retorno a los fondos respectivos para el beneficio de los asociados.	Conocer el estado financiero de la organización, incrementar las ventas, establecer procesos de compras, con el fin de mejorar la liquidez de la	Conocer mensualmente el estado financiero de la organización. Mantener un flujo de caja efectivo adecuado que permita la inversión y capitalización de la CAT.	1 mes	Documento final	Consejo de administración, gerencia y asociados	300000

	organización					
<i>Posicionar la CAT ETICAL en el mercado de la prestación de servicios de salud en el oriente Colombiano</i>	Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo	Obtener nuevos convenios laborales	1 mes	Documento final	Consejo de administración, gerencia y asociados	1150000

**PLANES OPERATIVOS
COOPERATIVA ASOCIADA DE TRABAJO ETICAL LIMITADA**

1. UNIDAD DE PLANEACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Organizar la empresa, promover las políticas y ejecutar los planes de acción nacidos del conocimiento de la organización y su entorno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES O ACCIONES	METAS	CUANDO	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO
Dar a conocer a los asociados la propuesta de planeación de la empresa	Comprometer a los asociados para asumir el compromiso de planeación estratégica como instrumento de desarrollo empresarial.	Conformar el Departamento de planeación.	Poner en marcha el comité	Ejecución en 1 mes	Documento de conformación del comité	Consejo de administración y gerencia.	50000
		Realización de talleres y grupos focales.	Conocimiento de las políticas de la empresa por el 100% de los asociados	Ejecución en 1 mes	# de personas capacitadas/# total de asociados x 100		
	Establecer el sistema de comunicación interna y externa para la organización.	Definir los instrumentos y periodicidad de difusión de la información	Unificar la información con el fin de facilitar la toma de decisiones	Ejecución en 2 meses	Documento final		

Aprobar y aplicar el plan de desarrollo estratégico	Organizar la empresa por departamentos y los responsables de los mismos Evaluar trimestralmente la ejecución del plan de desarrollo	Convocar a los asociados para conformar los grupos de trabajo para cada departamento Dar fechas al cronograma de actividades para la evaluación de la ejecución de cada uno de los planes.	Establecer grupos de trabajo para cada área para la elaboración de las directrices y procesos de cada unidad funcional Lograr un 100% de las actividades formuladas en el plan de acción en el tiempo y recursos presupuestado	Ejecución en 4 meses Evaluar cada 3 meses	Documento final # de actividades cumplidas/ # de actividades propuestas x 100	Consejo de administración y gerencia.	50000
Diseñar, estudiar, desarrollar y ejecutar proyectos planes y programas que garanticen el mantenimiento y mejoramiento de los procesos de los departamentos de la organización.	Desarrollar el banco de proyectos	Estudiar la viabilidad y factibilidad de los proyectos	Estudiar el 100% de los planes diseñados	Estudios según presentación de proyectos	# de proyectos estudiados / # de proyectos presentados x 100	Integrantes del Departamento de planeación	30000
Adoptar las políticas establecidas por el marco legal y estar atentos a los cambios generados por el mismo para garantizar el desarrollo idóneo de la Cooperativa.	Mantener una asesoría permanente entes reguladores de la actividad cooperativa	Lectura de las normativas expedidas	Conocimiento total de la normatividad y novedades, que rigen la actividad de la empresa.	Estudio permanente	Informe trimestral	Integrantes del Departamento de planeación	200000

2. UNIDAD DE LA GARANTÍA DE LA CALIDAD

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo, mejorar la calidad de la atención, asegurar que el servicio sea óptimo y la atención tenga el impacto esperado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES O ACCIONES	METAS	CUANDO	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO
Alinear el Sistema de gestión de la calidad, Decreto 1011 de 2006 con el modelo y enfoque organizacional contribuyendo en el logro de visión, misión y políticas de la organización.	Establecer parámetro mínimos de calidad	Conformar el comité de Calidad y elaboración del Manual de calidad y procedimientos	Socializar e implementar el Manual	Ejecución en 4 meses	Documento final	Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité	300000
	Promover el desarrollo de una cultura de calidad	Desarrollar talleres de capacitación y campañas de sensibilización a través de mensajes y afiches	Lograr la capacitación del 100% del personal de la organización	Ejecución en 6 meses	# de asociados capacitados/ # de campañas realizadas		
	Estandarización y aplicación de los procesos en cada Departamento	Elaboración de las Directrices y del Manual de procesos para cada unidad	Obtener el diagnostico de cada Departamento	Ejecución en 1 mes	Documento final con el repote de la evaluación		
	Promover el control en la organización	Una vez establecidos los manuales de procesos, elaborar indicadores de control para cada área	Presentación del manual de procesos de cada Departamento	Ejecución en 4 meses	Documento final de cada Departamento		
			Elaborar indicadores de control y su aplicación en los Departamentos	Ejecución en 4 meses, posterior la presentación de los manuales de procesos	Documento final		

<p>Garantizar el cumplimiento de los objetivos del Cooperativismo</p>	<p>Educar acerca del Cooperativismo</p> <p>Evaluar la aplicación de los principios del cooperativismo</p>	<p>Capacitación periódica a los asociados sobre el cooperativismo.</p> <p>El comité de vigilancia evaluará el desarrollo de la organización acorde con sus estatutos</p>	<p>Capacitar al 100% de los asociados sobre el sector cooperativo</p> <p>Mantener vigentes los objetivos y metas en el desempeño de la organización</p>	<p>Ejecución semestral</p> <p>Ejecución cada 3 meses</p>	<p># de asociados capacitados/ # de jornadas de capacitación</p> <p>Documento final presentado cada trimestre</p>	<p>Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité</p>	<p>300000</p>
<p>Mejorar la eficiencia y administración de los sistemas de información que permita una oportuna y permanentemente evaluación.</p>	<p>Estimular el desarrollo de un sistema de información</p>	<p>Diseñar formatos para el registro de las actividades y capacitaciones</p> <p>Revisión y adecuación del sistema de archivo de la empresa</p>	<p>Tener herramientas de registro de información confiable</p> <p>Obtener de forma ágil y veraz la información requerida</p>	<p>Ejecución en 1 mes</p>	<p>Información atendida/ Información solicitada</p>	<p>Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité</p>	<p>100000</p>

3. UNIDAD DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo del recurso humano, su compromiso institucional procurando generar un adecuado ambiente de trabajo que propicie el mejoramiento de la calidad de vida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES O ACCIONES	METAS	FECHA DE EJECUCION	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO
Desarrollar las áreas de trabajo	Formular el manual de funciones de los asociados	Definir los cargos y realizar el análisis del puesto	Publicar el manual de funciones de la organización	Ejecución en 2 meses	Documento final: Manual de funciones ETICAL CAT	Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité	150000
Asegurar la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad en la provisión del personal con las capacidades e idoneidad requerida	Desarrollar acciones de selección, inducción y bienestar para los asociados	Elegir los instrumentos de selección Seleccionar y vincular personal Formular el plan de inducción Realizar inducción anual Diseñar y desarrollar el programa de Salud Ocupacional	Establecer los instrumentos de selección Elección de Personal calificado para desempeñar el cargo Enunciar el plan de inducción Realizar la inducción al 100% de las personas que se vinculen con la Cooperativa Obtener un ambiente de trabajo en condiciones adecuadas	Ejecución en 1 mes Ejecución en 1 mes Ejecución en 2 meses Ejecución anual Ejecución en 1 mes	Documento final: Instrumentos de selección Eficacia de la selección: 90% de los trabajadores vinculados por un periodo mayor de 3 meses permanecen en la institución Documento con el programa formulado # de personas que asisten a inducción/ # de personas vinculadas a la Cooperativa Documento con el programa de Salud ocupacional	Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité	150000

		Diseñar y desarrollar el programa de Bienestar de personal	Mejoramiento de la calidad y el estilo de vida de los asociados.	Ejecución en 2 mes	Documento con el programa de bienestar personal formulado			
Garantizar educación continuada,	la	Diseño y desarrollo de el programa de capacitación	<p>Estudios de necesidades de capacitación del personal</p> <p>Formulación del programa de capacitación del personal</p> <p>Programa de capacitación</p>	<p>Conocer las necesidades educativas del personal</p> <p>Formulación del programa</p> <p>Cumplimiento del programa de capacitación en un 100%</p> <p>Intensidad de capacitación en 3.5 horas/persona</p> <p>Cobertura de capacitación 80%</p>	<p>Ejecución en 1 mes</p> <p>Ejecución en 2 meses</p> <p>Ejecución mensual</p> <p>Ejecución mensual</p> <p>Ejecución mensual</p>	<p>Documento del estudio</p> <p>Documento con la formulación del programa</p> <p># de capacitaciones realizadas / # total de capacitaciones programadas</p> <p># numero de horas de capacitación / # trabajadores</p> <p># de asociados capacitados/ # de asociados de la CAT</p>	Consejo de Administración, Gerente e integrantes del Comité	200000

4. UNIDAD FINANCIERA

OBJETIVO GENERAL

Gestionar y administrar eficientemente el recurso financiero de la Cooperativa que permita la inversión y retorno a los fondos respectivos para el beneficio de los asociados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES O ACCIONES	METAS	CUANDO	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTO
Elaborar y analizar los informes financieros y tributarios de ETICAL, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente.	Analizar los estados financieros cada trimestre	Construcción de los indicadores financieros cada trimestre	Conocerle 100% de la información del estado económico de la empresa cada trimestre	Ejecución trimestral	Documento trimestral con la información contable	Contador de la empresa Gerente, Concejo de administración e integrantes del Departamento	200000
Mantener un flujo de efectivo que permita dar solidez a las actividades de la cooperativa.	Mejorar los procesos de facturación y cobro. Incrementar los ingresos aumentando la venta de servicios a otras instituciones	Conciliación con los proveedores de la compensación a recibir y los tiempos de pago. Desarrollar el plan de mercadeo	Mantener un flujo de efectivo para la ejecución de las actividades y posibilidad de inversión. Obtener un nuevo convenio laboral	Ejecución mensual Ejecución en 6 meses	Indicadores de liquidez de la empresa # de nuevos convenios laborales establecidos	Gerente, Concejo de administración e integrantes del Departamento	50000
Establecer el uso de los recursos correspondientes a los fondos de la Cooperativa	Priorizar la ejecución de proyectos y actividades en pro del desarrollo de la organización	Selección del proyecto Asignación de recursos	Uso eficiente de los recursos de los fondos	Ejecución según la elección de proyectos	Recursos presupuestado/ recursos gastados	Gerente, Concejo de administración e integrantes del Departamento	50000
Revisar el proceso de compras de equipos y suministros.	Establecer los procesos de compra	Solicitar a por lo menos tres proveedoras con experiencia certificada	Adquisición de activos al mejor costo-beneficio	Ejecución según las compras a realizar	# de compras / # de cotizaciones solicitadas		0
Establecer la compensación laboral de los asociados	Asignación de la compensación económica según la profesión	Asignación de la compensación mensual. Asignación de compensaciones extraordinarias	Designar el nivel de compensaciones a los asociados	Ejecución anual	Documento final	Gerente, Concejo de administración e integrantes del Departamento	0

5. UNIDAD COMERCIAL

OBJETIVO GENERAL

Posicionar la CAT ETICAL en el mercado de la prestación de servicios de salud en el oriente Colombiano

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES O ACCIONES	METAS	FECHA DE EJECUCIÓN TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	costo
Ofertar Servicios a otras instituciones	Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo y suscribir convenios con entidades públicas y/o privadas para suministrar servicios en las áreas técnicas, administrativas y científicas.	Diseño del plan de mercadeo, apoyo en el POAM para determinar oportunidades Establecer campañas de mercadeo	Ejecución del plan de mercadeo Dar a conocer y posicionar la organización en mercado	Formulación del plan en 3 meses e iniciar la ejecución Ejecución de actividades semestrales	Documento y % de incremento en la facturación # de campañas realizadas/ # de nuevos clientes	Consejo de administración, gerencia, integrantes del Departamento Comercial	1000000
Gerenciar relaciones excelentes con el proveedor	Revisar y mejorar los sistemas de información a los clientes externos	Definir los sistemas de información a utilizar Calificar y clasificar a los proveedores según el # de asociados que presta sus servicios	Mejorar las relaciones con el proveedor	Ejecución en 3 meses	Documento final	Consejo de administración, gerencia, integrantes del Departamento Comercial	150000

CONCLUSIONES

La aplicación de herramientas administrativas según las necesidades de la organización se constituyen en instrumentos que pueden contribuir a la reorganización y monitoreo de las organizaciones con impactos positivos en la superación de obstáculos en el desarrollo organizacional.

La identificación de los principales problemas, permite implementar planes estratégicos que reorienten a la institución por medio de acciones que permitan mantener niveles adecuados de funcionamiento y un posible desarrollo.

Con la aplicación del perfil de Capacidad Interna, el perfil de oportunidades y amenazas, la empresa evidencia un bajo desarrollo empresarial.

En síntesis, del desarrollo del estudio descriptivo se pueden destacar las siguientes reflexiones:

El área Directiva es la más crítica, se observa la ausencia de una estructura organizacional y la definición de procesos para cada área, al igual no se ha incorporado la cultura del mejoramiento continuo, necesitando de un mejor direccionamiento y orientación hacia la reorganización y el cumplimiento de los objetivos de la CAT.

Así mismo en la capacidad del Talento Humano se observa la ausencia de políticas de selección y vinculación del personal, no hay manuales de contratación y no se cuenta con un reglamento interno.

La capacidad competitiva debe desarrollarse estableciendo un plan de mercadeo, ya que en el momento hay una baja participación en el mercado, y se depende principalmente de un solo proveedor. La capacidad tecnológica es adecuada para el funcionamiento de la CAT, ya que no necesita de herramientas avanzadas para el funcionamiento administrativo.

No hay un equilibrio financiero, la empresa cuenta con una baja liquidez y no cuenta con capital de trabajo que respalde futuros apalancamientos e inversiones.

El modelo de desarrollo organizacional formulado partir de la evaluación e identificación de los principales problemas de la institución requieren monitoreo para garantizar la efectividad de las actividades de mejoramiento continuo y la utilidad de las herramientas.

Ante la competencia que el sistema impone y la demanda de más y mejores servicios de salud de los usuarios del sistema, las CAT se enfrentan al reto de mejorar sus procesos internos y a superar los problemas de dirección, control y evaluación, para sobrevivir en escenarios cada día más exigentes que permitan su sostenibilidad. Así mismo como profesionales participantes del sistema de salud, debemos analizar y estudiar si las CAT con la mejor forma de organización para la prestación de servicios a las empresas y cual es el beneficio mutuo obtenido.

RECOMENDACIONES

El mejoramiento de las CAT debería estar orientado por los organismos de control y los integrantes del sector Cooperativo mediante la creación de un modelo organizacional.

Es conveniente que se analice la propuesta de las políticas y directrices de la organización por el grupo de asociados para modificar y mejorarlas y unificar criterios de acción para beneficio y logro de objetivos de la CAT.

Aplicar el modelo de desarrollo y que la CAT funcione por unidades de gestión, requiere conformar grupos de trabajo que desplieguen el plan de desarrollo propuesto para cada unidad. Al igual se deben mejorar las herramientas de comunicación y retroalimentación de las decisiones y planes de trabajo para involucrar activamente a los asociados

Se recomienda determinar un responsable de la dirección de los planes de desarrollo.

Se recomienda establecer un seguimiento y monitoreo de los procesos de implementación de los planes de desarrollo.

Se debe aplicar el perfil de evaluación a la estructura de la empresa anualmente con el fin de identificar las falencias que se presentan e implementar acciones de mejoramiento para la optimización de los procesos y la calidad del servicio.

ANEXOS

ANEXO 1. PRIMER INSTRUMENTO Grupo de enfoque

- ” Identificación de las áreas de la Cooperativa y análisis global a través de una lluvia de ideas.
1. Cual es la misión de la CAT ETICAL
El bienestar del asociado y desarrollo profesional del mismo.
 2. Cuales son los servicios que ofrece actualmente
Medicina general, Pediatría, Medicina Interna, Ginecología, Atención domiciliaria, nutrición, psicología.
 3. Se ha pensado que servicios puede ofrecer más adelante
Asociar a otras profesiones del área de la salud y buscar otras opciones del negocio de salud que tenga que ver con medicamentos.
 4. Hay planes que dirijan el funcionamiento de la Cooperativa
El gerente considera que si.
 5. Hay control y evaluación del funcionamiento
Sí hay auto evaluaciones de la gestión.
 6. Funciona el Área de gestión humana y cada uno de sus componentes (Selección, Inducción, Evaluación del desempeño, Capacitación, motivación)
Sí, pero no esta definido en un documento
 7. Hay estabilidad financiera en la cooperativa
Sí, como se refleja en los estados financieros.
 8. El entorno y sus variables (económicas, legales, políticas, sociales, demográficas) pueden afectar a la organización
Sí y ya se ha visto con los cambios en las instituciones donde se prestan servicios, favoreciendo la entrada de asociados o su salida según el número de usuarios a los que se prestan servicios de salud.
 9. Identifique algunas fortalezas de la Cooperativa
Variedad de Profesionales de alta calidad y el sentido de pertenencia de los mismos.
 10. Identifique algunas debilidades de la cooperativa
Falta de organización por áreas dentro de la Cooperativa y falta mayor liquidez para invertir y respaldar una licitación.
 11. Identifique algunas oportunidades para crecimiento de la cooperativa
Crear alianzas y planear nuevos negocios dentro del área de la salud.
 12. Identifique posibles amenazas para la cooperativa
La salida de usuarios atendidos en la FOSCAL y el cierre del primer nivel de atención en salud.

ANEXO 2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

CAPACIDAD DIRECTIVA

Capacidad Directiva	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Imagen corporativa Responsabilidad social	7	17	0
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico	13	7	4
Evaluación y pronóstico del medio.	9	11	4
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	8	14	2
Flexibilidad de la estructura organizacional.	7	17	0
Comunicación y control gerencial.	8	14	2
Orientación empresarial.	7	16	1
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	10	14	0
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	9	11	4
Habilidad para manejar la inflación.	10	7	7
Agresividad para enfrentar la competencia.	9	10	5
Sistemas de control	15	5	4
Sistemas de toma de decisiones.	10	11	3
Sistemas de coordinación	13	9	2
Evaluación de gestión	18	5	1
Existe una clara definición de funciones	14	9	1
La toma de decisiones es ágil y oportuna	11	13	0
El proceso de coordinación es eficiente y efectivo	13	10	1
Existen mecanismos para realizar el control de gestión	18	4	2
La organización cuenta con gerentes líderes	3	21	0
Siente la organización el liderazgo de sus gerentes	3	21	0
Están definidos los niveles de responsabilidad	9	14	1
El sistema de comunicación es eficiente y efectivo	8	16	0
Esta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa	8	16	0
Hay un sistema de auditoría de la comunicación	16	6	2
La gerencia utiliza un estilo participativo	4	20	0
Existen y se utilizan índices de gestión	19	3	2

Organización	Debilidades	Fortalezas	No conoce
La empresa cuenta con instalaciones localizadas y diseñadas	11	13	21
Es clara la estructura organizacional de la empresa	4	20	0
Existe un organigrama explícito	6	17	1
Todo el personal conoce con claridad su funciones y responsabilidades	14	8	2
Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas	12	11	1
La estructura facilita la iniciativa del personal	6	15	3
La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales	7	16	1
La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales	12	11	1
Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización	9	14	1
Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad	8	13	3
Se asigna un responsable para cada comité	11	11	2
La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa	9	15	0
Se encuentra establecido un sistema de autoridad e información	11	11	2
Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama	17	3	4
Se han definido sistemas de control y evaluación	16	6	2
La estructura organizacional es flexible, se adapta a las circunstancias, tiene capacidad para responder a cambios externos e internos	12	10	2
Son claros los procesos organizacionales	15	5	4

Planeación	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa	13	7	4
La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas	13	6	5
Se ha analizado la cultura corporativa, se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional	13	9	2
Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos, sus estrategias	15	7	2
La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal	14	7	3
La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados	12	10	2
Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa	12	9	3
La compañía tiene una visión definida y divulgada	13	9	2
La compañía ha definido su misión en forma explícita	14	8	2
La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales	13	8	3
La empresa ha precisado objetivos y estrategias funcionales	13	9	2
Se han definido metas, políticas y planes de acción de la empresa	14	6	4
El plan estratégico ha sido difundido a la compañía	15	7	2
La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia	16	5	3
Se han definido indicadores de gestión	15	6	3

Control	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Se han definido los objetivos de control	12	5	5
Se han definido parámetros para confrontar resultados organizacionales en las distintas áreas	15	3	6
La empresa maneja sistemas de control de gestión	16	4	4
La empresa maneja sistemas de control de operativos	12	6	6
La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales	13	7	4
Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	14	6	4
La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, efectiva y clara	12	6	6
Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño	15	5	4
Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva	12	7	5
El control se adecua a la realidad organizacional	16	5	3

Evaluación (Calidad)	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Existe un proceso de evaluación de la calidad en la empresa	16	5	3
Esta definida la estrategia de calidad	14	7	3
Están definidos los estándares de calidad	14	6	4
Existe un sistema para determinar los costos de no calidad	16	4	4
Hay un programa de capacitación para calidad, claramente instituido	15	6	3
Existe un sistema de participación por la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros	17	5	2
Esta involucrada la gerencia en los programas de calidad. Lo hace activa y persistentemente	14	8	2
Esta entrenada la organización en la metodología de la solución de problemas	15	7	2

Se miden los procesos	17	5	2
Existe un manual de calidad en la empresa	17	5	2
Existe una cultura de calidad en la empresa	16	7	2

Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Habilidad técnica y de manufactura.	4	16	4
Capacidad de innovación.	6	15	3
Nivel de tecnología utilizada en los productos.	3	18	3
Efectividad de la producción y programas de entrega.	1	17	6
Valor agregado al producto.	3	17	4
Nivel tecnológico.	4	18	2
Aplicación de tecnología de computadores.	7	15	2
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	5	17	2

Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Fuerza del producto, calidad, exclusividad	2	20	2
Lealtad y satisfacción del cliente	1	22	1
Participación del mercado	9	11	4
Bajos costos de distribución y ventas	1	14	9
Inversión para desarrollo de nuevos productos	6	11	7
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	6	13	5
Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos	3	16	5
Concentración de consumidores	3	15	6
Administración de clientes	5	13	6
Acceso a organismos privados o públicos	2	17	5
Portafolio de productos	1	20	3

Capacidad del talento humano

Capacidad del Talento Humano	Debilidades	Fortalezas	No conoce
La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos	14	8	2
Se utiliza un proceso para la selección del personal	14	8	2
Existe un proceso de inducción del personal	15	7	2
El personal de la empresa esta altamente motivado	11	11	2
Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización	9	13	2
Se ofrece una capacitación al empleado	9	13	2
Es alta la satisfacción del trabajo	6	16	2
La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones	14	7	2
Son bajas las tasas de absentismo de la empresa	4	16	4
La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño. Existe un plan de carrera	16	5	3
La organización cuenta con un código de ética	12	10	2
Se promueve el empleado dentro de la compañía	12	10	2
Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado	5	16	3
Existe un sistema adecuado de descripción de funciones	15	6	3
La empresa tiene un sistema de administración de salarios	8	12	4
Se han establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos	13	8	3
Se han definido políticas disciplinarias en la organización	12	7	5
Nivel académico del talento humano	1	22	1
Experiencia Técnica	1	22	1
Estabilidad	6	17	1
Rotación	4	19	1
Pertenencia	0	23	1
Motivación	2	21	1
Nivel de remuneración	10	13	1
Accidentalidad	4	17	3
Retiros	3	17	4
Indices de desempeño	12	8	4

Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Es adecuado el costo de administración de la empresa	0	18	6
Acceso a capital cuando lo requiera	8	10	6
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	7	11	6
Hay estrategias de apalancamiento financiero	9	8	7
Facilidad para salir del mercado	7	8	9
Rentabilidad, retorno de la inversión	3	8	13
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	1	11	12
Inversión de capital	4	8	12
Estabilidad de costos	1	9	14
Habilidad para competir con precios	2	9	13
Se realiza control de inventarios	4	7	13
Estado de las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad, apalancamiento	0	8	16

Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio

Variables económicas

Variables Económicas	Oportunidad	Amenaza	No conoce
PIB	0	10	14
Tasa de interés de captación y colocación	2	8	14
Disponibilidad de crédito	7	10	7
Inflación	0	14	10
Devaluación	0	12	12
Índices de desempleo	1	13	10
Ingreso per. Cápita	2	12	10
Impuestos	2	12	10
Políticas monetarias, fiscales y cambiarias	1	12	11

Variables sociales y Demográficas

Variables Sociales y Demográficas	Oportunidad	Amenaza	No conoce
Estilos de vida sanos	8	2	4
Población total con aseguramiento en salud	22	1	1
Programas sociales	17	2	5
Niveles educativos	18	0	6
Cambios poblacionales	17	0	7


Variables políticas y Legales

Variables Políticas y Legales	Oportunidad	Amenaza	No conoce
Relaciones internacionales	10	6	8
Ley tributaria	4	12	8
Ley laboral	3	13	8
Reforma financiera	3	13	8
Actividades terroristas	0	17	7
Potencial electoral	3	2	19
Legislación y reformas de tratados internacionales	7	5	12
Subsidios	15	2	7
Aranceles	0	13	11
Leyes de protección al medio ambiente	4	4	16
Políticas de inversión	12	0	12
Exenciones tributarias	14	0	10
Relaciones políticas	13	0	11
Salud y seguridad	14	1	9
Clima político y de inversiones	14	0	10
Elecciones presidenciales y de alcaldes	12	0	12

RESULTADOS GLOBALES

CAPACIDAD INTERNA	Debilidades	Fortalezas	No conoce
Directiva	279	321	48
Organización	180	199	50
Planeación	205	113	42
control	137	54	47
Evaluación	171	65	29
Competitiva	39	172	53
Financiera	46	115	27
Tecnológica	33	133	26
Talento humano	232	352	63

ANEXO 3. FORMATO SUPERSOLIDARIA

 SUPERSOLIDARIA	CONSTITUCIÓN Y REFORMA DE ESTATUTOS Formato Guía para verificar requisitos de forma y fondo Cooperativa de Trabajo Asociado	Código Formato: F-VIGI-AS-011
---	---	--

NOMBRE ORGANIZACIÓN:

NIT:

REPRESENTANTE LEGAL:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO: _____

	SI	NO
Documentos Generales		
Constitución por asamblea de constitución o escritura publica, suscrita por los asociados fundadores anotando su documento de identificación legal y el valor de los aportes iniciales. (Artículo 14 Ley 79 de 1988)		
Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio		
Registro ante el Ministerio de Protección Social de los regímenes de trabajo asociado, el cual debe contener las condiciones o requisitos particulares para la vinculación al trabajo asociado; las jornadas de trabajo, honorarios, turnos y demás modalidades como se desarrollara el trabajo asociado; los días de descanso general convenidos y los que correspondan a cada trabajador asociado por haber laborado durante un periodo determinado; los permisos, y demás formas de ausencia temporales al trabajo autorizadas y el trámite para solicitarlas o justificarlas; los derechos y deberes particulares relativos al desempeño del trabajo; las causales y clases de sanciones por actos de indisciplina relacionados con el trabajo, así como el procedimiento para su imposición y los órganos de administración o los funcionarios que están facultados para sancionar; las causales de exclusión como asociados relacionadas con las actividades de trabajo respetando el debido proceso y el procedimiento previsto en el estatuto para la adopción de estas determinaciones y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado de la cooperativa, y todo lo relacionado con previsión, seguridad social y compensaciones.		
Constancia del pago de los aportes sociales mínimos no reducibles, expedida por el representante legal, en todo caso, de no menos del 25% de los aportes suscritos.		
Certificación expedida por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria DANSOCIAL o de las entidades autorizadas para el efecto acreditando la educación solidaria por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.		
Estatutos aprobados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, firmados por el presidente y secretario de la asamblea con indicación de la fecha de constitución.		

Requisitos de Constitución	SI	NO
La constitución de las cooperativas de trabajo asociado se hará en Asamblea de Constitución, en la cual se aprobarán los estatutos y se nombrarán en propiedad los órganos de administración y vigilancia.		
En la misma asamblea el Consejo de administración, Junta Directiva u órgano equivalente nombrará al Representante Legal de la entidad quien tramitará la obtención de la personalidad jurídica.		
El acta debe ser firmada por todos los asociados fundadores anotando su documento de identificación legal y el valor de los aportes iniciales.		
El número de fundadores será mínimo diez (10) asociados.		

Pronunciamiento de fondo sobre eficacia Asamblea (Quórum y convocatoria) Artículo 186 y s.s Código de Comercio

Estatutos (Artículo 19 Ley 79 de 1988 y Decreto 468 de 1990)

Disposiciones generales	SI	NO
Razón social y sigla Debe coincidir en: los estatutos, el certificado de la Cámara de Comercio y el acta de constitución. Además, debe indicarse el tipo de actividad económica y su forma asociativa.		
Domicilio y ámbito territorial de operaciones.		
Principios y fines de la economía solidaria en concordancia con la Ley 454 de 1998.		
Establecer la ausencia de ánimo de lucro.		
Determinar el vínculo asociativo de acuerdo con el objeto social.		
Objeto del acuerdo cooperativo encaminado hacia los principios relacionados en el artículo 4º de la Ley 454 de 1998		
Enumeración de las actividades a las cuales se va a dedicar la cooperativa de trabajo asociado.		
Derechos y deberes de los asociados.		

Condiciones de ingreso y retiro de los asociados.		
Condiciones para la pérdida de la calidad de asociados y efectos.		
Condiciones de exclusión y condiciones de reingreso.		
Régimen de exclusión de los asociados, enumeración de las causales, órgano que la determina, normatividad sobre pliego de cargos y descargos.		
Régimen de sanciones, causales y procedimientos; respetando el debido proceso, el derecho a la defensa y el principio de la doble instancia.		
Régimen de responsabilidad de la cooperativa de trabajo asociado y sus asociados. Régimen de trabajo y compensaciones.		
Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y forma de elección y remoción de los miembros.		
Régimen de incompatibilidades e inhabilidades. (Artículo 60 Ley 454 de 1998)		
Debe contener el procedimiento de autocontrol, de igual manera, establecer rigurosos requisitos relacionados con la capacidad, aptitudes personales, conocimiento, integridad, ética, y destrezas que reunirán quienes pretendan acceder a los órganos de dirección, control y vigilancia de la organización.		
Funciones y responsabilidad de los órganos de control y vigilancia.		
Reglamento y funciones el consejo de administración.		
Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados o entre estos y la cooperativa de trabajo asociado, por causa o con ocasión de actos de la entidad.		
Incluir órgano o comité que tendrá la función de aprobar los créditos a los asociados.		
Reglamentar la antigüedad como requisito para acceder a los créditos.		
Convocatorias de asambleas ordinarias y extraordinarias, dentro de esto se incluye la competencia para convocar, la forma de convocatoria, antelación de la convocatoria y fecha para determinar la habilidad de los asociados; además se reglamentará el quórum para dichas asambleas y las mayorías específicas. Siempre de conformidad con los artículos 27, 31 y 32 Ley 79 de 1988 y el Concepto SES-OJ-0336-02		
Representación legal: funciones y responsabilidades.		
Prever el régimen de trabajo, previsión, seguridad social y compensaciones.		
Procedimientos para reforma de estatutos.		
Estipulaciones que se consideren necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del acuerdo cooperativo.		

Régimen económico.	SI	NO
1. Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa de trabajo asociado; reservas y fondos sociales, finalidades y forma de utilización de los mismos.		
2. Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la cooperativa de trabajo asociado.		
3. Determinar casos y como se realizara la cesión de aportes entre los asociados.		
4. Determinar casos en los que habrá lugar a la amortización de los aportes.		
5. Forma de pago de los aportes, incluyendo el plazo para devolver los mismos en caso de retiro y revalorización de los mismos. Definir los montos mínimos de los aportes para el caso de los asociados cesantes.		
6. Forma de aplicación de los excedentes cooperativos.		
7. Determinar la entidad a la que se transfiere el remanente en caso de liquidación.		
8. Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y del remanente.		

Fusión, transformación, etc.	SI	NO
36. Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución, liquidación y escisión.		
37. Determinar la entidad a la que se transfiere el remanente en caso de liquidación.		

Pronunciamiento de fondo sobre estatutos

Registro ante Cámara de Comercio

<i>Obtención de la personalidad jurídica (certificado de existencia y representación legal) ante la Cámara de Comercio del domicilio principal presentando los siguientes documentos:</i>	SI	NO
1. Escritura pública o documento privado reconocido que contenga la constitución de la entidad (Acta de la Asamblea de Constitución) y Estatutos.		
2. Constancia suscrita por el representante legal de la entidad solidaria donde manifieste haberse dado acatamiento de las normas legales especiales y reglamentarias que regulan a la entidad constituida.		
3. Presentar formulario único empresarial y adicionar formulario para fines tributarios.		

<p>NOMBRE DE QUIEN DILIGENCIA: _____</p> <p>FIRMA: _____</p> <p>FECHA: _____</p>
--

Proceso(s) Relacionado(s): Vigilancia	Elaboró: CLAUDIA FRANKY
	Revisó: MIGUEL ANGEL LEMUS
	Aprobó: SILVIO VALDERRAMA
	Fecha última Actualización: Abril de 2005

ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS 2004 -2005 Y 2006

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
DICIEMBRE 31 DE 2005- DICIEMBRE 31 DE 2004**

		2.005	2.004	VARIAC. ABS
ACTIVO				
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				
DISPONIBLE	NOTA 3	94.309.357	9.604.965	84.704.392
DEUDORES	NOTA 4	6.076.443	372.454	5.703.989
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		100.385.800	9.977.419	90.408.381
<u>ACTIVOS FIJOS</u>				
DEPRECIABLES	NOTA 5			
EQUIPO DE OFICINA		1.373.625	560.500	813.125
MAQUINARIA Y EQUIPO		844.016	0	844.016
EQUIPO DE COMPUTACION		2.380.000	2.380.000	-
DEPRECIACION		(2.772.979)	-639.834	(2.133.145)
TOTAL ACTIVO FIJO		1.824.662	2.300.666	(476.004)
<u>OTROS ACTIVOS</u>				
CARGOS DIFERIDOS	NOTA 6	-	1.257.308	(1.257.308)
TOTAL OTROS ACTIVOS		-	1.257.308	(1.257.308)
TOTAL ACTIVOS		102.210.462	13.535.393	88.675.069

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
DICIEMBRE 31 DE 2005- DICIEMBRE 31 DE 2004**

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

CREDITOS A BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	NOTA 7		3.496.401	(3.496.401)
CUENTAS POR PAGAR	NOTA 8	41.824.894	892.412	40.932.482
IMPUESTOS	NOTA 9	662.000	249.722	412.278
FONDOS SOCIALES	NOTA 10	13.407.538	2.106.104	11.301.434
OBLIGACIONES LABORALES	NOTA 11	659.991	36.768	623.223
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	NOTA 12	36.027.428	5.075.065	30.952.363
TOTAL PASIVO CORRIENTE		92.581.851	11.856.472	80.725.379
TOTAL PASIVO		92.581.851	11.856.472	80.725.379

PATRIMONIO

APORTES SOCIALES	NOTA 13	5.172.052	1.501.713	3.670.339
RESERVA PROTECCION APORTES		56.045	0	56.045
RESULTADO DEL EJERCICIO		4.400.514	177.208	4.223.306
TOTAL PATRIMONIO		9.628.611	1.678.921	7.949.690
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		102.210.462	13.535.393	88.675.069

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.


JESUS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente


LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
DICIEMBRE 31 DE 2005-DICIEMBRE 31 2004**

		2.005	2.004	VARIAC. ABS
INGRESOS				
OPERACIONALES	NOTA 14	37.478.651	6.598.169	30.880.482
NO OPERACIONALES	NOTA 15	1.129.009	49.644	1.079.365
INGRESOS TOTALES		<u>38.607.660</u>	<u>6.647.813</u>	<u>31.959.847</u>
GASTO OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	NOTA 16	<u>24.034.164</u>	<u>5.877.716</u>	<u>18.156.448</u>
EXCEDENTE OPERACIONAL		14.573.496	770.097	13.803.399
GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	NOTA 17	<u>10.172.982</u>	<u>592.889</u>	<u>9.580.093</u>
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		4.400.514	177.208	4.223.306

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.


JESUS ANTONIO MALDONADO GRANADOS
Gerente


LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T
ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO
DICIEMBRE 31 DE 2005- DICIEMBRE 31 2004**

	2005	2.004
PATRIMONIO INICIAL	1.678.921	1.380.000
INCREMENTOS	8.601.489	700.802
Aportes asociados	4.144.930	523.594
Excedente del ejercicio	4.400.514	177.208
Reserva Proteccion de aportes	56.045	-
DISMINUCIONES	651.799	401.881
Devoluciones	474.591	401.881
Excedente Ejercicios Anteriores	177.208	-
PATRIMONIO AI FINAL DEL PERIODO	9.628.611	1.678.921

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.


JESÚS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente


LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO
DICIEMBRE 31 DE 2005-DICIEMBRE 31 DE 2004**

	2005	2.004
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN		
utilidad del periodo	4.400.514	177.208
Mas Partidas que no afectan el efectivo		
Depreciacion-amortizacion diferidos	3.390.453	639.834
Efectivo generado en operaci3n	7.790.967	817.042
Cambios en partidas operacionales		
Aumento en el patrimonio	3.726.384	1.501.713
Aumento en cuentas por cobrar	(5.703.989)	-372.454
Disminucion en cargos diferidos	-	-1.257.308
Aumento en Cuentas por pagar	41.181.692	1.305.202
Aumento en Fondos Sociales	11.301.434	2.106.104
Aumento en obligaciones laborales	623.223	36.768
Aumento en Ingresos Recibidos para terceros	30.952.363	5.075.065
Flujo neto de operaciones	89.872.074	9.212.132
ACTIVIDAD DE INVERSION		
Compra Activos fijos	1.657.141	2.940.500
excedente Ejercicio anterior	177.208	0
Flujo neto de actividad de inversion	1.834.349	2.940.500
ACTIVIDAD DE FINANCIACION		
Prestamo Foscal		4.000.000
Abonos Prestamo Foscal	3.333.333	666.667
Flujo neto de actividad de financiacion	3.333.333	3.333.333
SALDO DE EFECTIVO (AUMENTO DE EFECTIVO)	84.704.392	9.604.965
SALDO INICIAL EFECTIVO	9.604.965	0
SALDO FINAL DEL EFECTIVO	94.309.357	9.604.965

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.



JESUS ANTONIO MALDONADO GRANADOS


LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA COMPARATIVA
DICIEMBRE 31 DE 2005- DICIEMBRE 31 DE 2004**

Los Recursos Financieros fueron provistos por:	2.005	2.004
Utilidad Neta del Ejercicio	4.400.514	177.208
Más (Menos) Partidas que no afectan el Capital de Trabajo		
amortizacion Diferidos	1.257.308	
Depreciación Acumulada	2.133.145	639.834
Capital de Trabajo generado por la Operación	7.790.967	817.042
Los Recursos Financieros fueron utilizados para:		
Aumento en Activos Fijos	-1.657.141	-2.940.500
Activos diferidos		-1.257.308
Aportes sociales	3.670.339	1.501.713
Reserva Protección de aportes	56.045	
Distribucion Excedentes	-177.208	
Total Recursos Financieros Utilizados	1.892.035	-2.696.095
Aumento (Disminución) en el Capital de Trabajo	9.683.002	-1.879.053
Verificación del Estado de Cambio		
Variación en el Activo Corriente		
Disponible	84.704.392	9.604.965
Deudores	5.703.989	372.454
Total Variaciones	90.408.381	9.977.419
Variación del Pasivo Corriente	80.725.379	11.856.472
Aumento (Disminución) en el Capital de Trabajo	9.683.002	-1.879.053

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.


JESÚS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente


LUZ MARINA CHAPARRO B.
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR
SALUD - ETICAL C.T.A.
NIT 804.017.501-1**

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2005- 2004**

NOTA 1

ENTE ECONOMICO

La COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD- ETICAL C.A.T., de tercer grado de derecho privado sin animo de lucro, numero variable de asociados, son simultáneamente los aportantes y gestores de la misma, patrimonio variable e ilimitado y de duración indefinida, fue fundada en la ciudad de Floridablanca, (Santander), el 24 de mayo del 2004, y registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con registro mercantil No. 550563621.

La cooperativa que pertenece a la economía solidaria del país y cuyo objetivo principal es propender por el mejoramiento de la calidad y estilo de vida de los asociados, usuarios y comunidad en general a través de la prestación de los Servicios de Salud a las diferentes entidades públicas y privadas.

NOTA 2

PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES

A 31 de diciembre de 2005, los estados financieros de la cooperativa están de acuerdo con los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia, enmarcadas en la Ley 79/88 y los reglamentarios pertinentes a la misma, en el Decreto 2649/93 y a la circular Básica Contable y Financiera 0013 de Julio 30 de 2003 emitida por la Superintendencia de Economía solidaria incluidas sus modificaciones, así como los actos administrativos y gubernamentales sobre la materia y el sector solidario.

La unidad de medida fue el peso colombiano sin ajustar por inflación, de acuerdo a la normatividad de la Superintendencia de Economía Solidaria en su resolución 0632 de Junio 30 de 2001.

3. Disponible

Su saldo respresenta el valor recaudado por los diferentes conceptos de compensaciones e ingresos

Al 31 de diciembre los valores disponibles se descomponen como sigue:

	2005	2004	Variación
Efectivo en Caja,	150.000	-	150.000
Dinero en Bancos nacionales	-	-	0
Dinero en cuentas de Ahorro	94.159.357	9.604.965	84.554.392
	94.309.357	9.604.965	84.704.392

4. Deudores

Al 31 de diciembre la cuenta de deudores se descompone como sigue:

	2005	2004	Variación
Asociados en gestion	1.808.777	134.454	1.674.323
Anticipos Asociados	200.000	60.000	140.000
Deudores administracion	-	60.000	-60.000
Anticipo impuestos	-	118.000	-118.000
Creditos a Asociados	4.067.666	-	4.067.666
	6.076.443	372.454	-5.703.989

5. Propiedad planta y equipo

Al 31 de diciembre se descompone como sigue:

Propiedad Planta y Equipo	2005	2004	Variación
Muebles y Enseres	1.373.625	560.500	813.125
Equipos	844.016	-	844.016
Equipo de Computacion	2.380.000	2.380.000	0
Subtotal	4.597.641	2.940.500	1.657.141
Depreciación Acumulada	(2.772.979)	(639.834)	2.133.145
Gran Total Propiedad Planta y Equipo	1.824.662	2.300.666	476.004

Depreciación acumulada.

La depreciación contable se aplica con criterios económicos pero utilizando el método de línea recta y la depreciación fiscal se aplica buscando las alternativas favorables de acuerdo con las normas colombianas.

Al 31 de diciembre los cargos diferidos se descomponen como sigue:

	2005	2004	Variación
Otros cargos diferidos	-	1.257.308	-1.257.308
	-	1.257.308	1.257.308

corresponde a gastos de organización y preoperativos diferidos a un año

7. Créditos Bancos y Otras Entidades

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

	2005	2004	Variación
Sobregiro Bancario	-	163.068	-163.068
Fiscal	-	3.333.333	-3.333.333
	-	3.496.401	3.496.401

8. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre las cuentas por pagar se descomponen como sigue:

	2005	2004	Variación
Retenciones en la Fuente por Pagar	744.935	161.068	-583.867
Aportes parafiscales por pagar	34.295.527	45.316	-34.250.211
Remanentes por pagar-Asociados	209.485	397.795	
Gloria Maria Gomez	1.406.940	288.233	
Grupo ANT	1.732.500		
G.Barco S.A.	844.016		
Cheque Girados y no cobrados			
Somega Ltda	107.850		
Franki Guillermo Sanchez	650.000		
Adriana Gonzalez	409.860		
Centro Medico Ardila Lulle	151.200		
Fodefos	135.481		
Sandra M. Florez- Reembolso Caja menor	137.100	-	-137.100
	41.824.894	892.412	-40.932.482

9. Impuestos, gravámenes, tasas y conciliaciones

Al 31 de diciembre el impuesto de ventas es

	2005	2004	Variación
Administración de Impuestos	662.000	249.722	-412.278
Gasto impuesto de Renta	662.000	249.722	-412.278

10. Fondos Sociales

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

	2005	2004
Fondo Social de Educacion	373 237	
Fondo Social de Solidaridad	2.942 611	
Fondo de Bienestar Social	1.833.913	
Fondo Social de Credito	4.658 896	
Fondo Social de Inversion	0	
Fondo Social de Seguridad Social	3.598.881	
Fondo social - asignado en cada fondo		2 106 104
	13.407.538	2.106.104

	2004	2004
	S. Inicial	Incremento
Fondo Social de Educacion	0	373 237
Fondo Social de Solidaridad	0	4 676 613
Fondo de Bienestar Social	0	5 218 893
Fondo Social de Credito	0	4 658 897
Fondo Social de Inversion	0	4 658.897
Fondo Social de Seguridad Social	0	3 598.881
Fondo social - asignado en cada fondo	2.106.104	
Totales	2.106.104	23 185.418

El Software de contabilidad-nomina y el Window se compro mediante el fondo social de inversion asi:

Software Windows	\$ 1,592617
Software contabilidad-nomina	\$ 3,572,800
Total	\$ 5,165,417

La diferencia \$ 506,520 se llevo al Estado de Resultado

11. Obligaciones laborales por pagar

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

	2005	2004
compensaciones por pagar	270.000	-
Compensaciona anual diferida	159.973	36.768
Descanso anual compensado	230.018	-
	659.991	36.768

Representa los dineros recibidos para los asociados en funcion de la ejecucion de la gestion asociativa

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

Cliente	2005	2004	Variación
valores Recibidos para terceros	116.000	32.647	83.353
compensacion por Pagar	1.135.026	-	1.135.026
Compensacion anual Diferida	11.866.740	5.008.379	6.858.361
Compensacion Semestral	234.570	34.039	200.531
Descanso Anual	21.610.362	-	21.610.362
Compensacion por pagar	1.064.730	-	1.064.730
Totales	36.027.428	5.075.065	30.952.363

13. Aportes Sociales

aportes sociales quedaron establecidos a 31 de Diciembre así

	2005	2004	Variación
saldo Inicial	1.501.713	-	1.501.713
Aporte Inicial e Incrementos	4.144.930	1.903.594	2.241.336
Devolucion aportes	474.591	401.881	72.710
	5.172.052	1.501.713	3.670.339

14. Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales se descomponen de la siguiente forma:

	2005	2004	Variación
Cuotas de Admision	4.719.309	2.741.372	-1.977.937
Administracion Gestion asociados	32.759.342	3.856.797	-28.902.545
Ingresos netos	37.478.651	6.598.169	-30.880.482

15. Ingreso No Operacionales

Los ingresos no operacionales se descomponen de la siguiente forma:

	2005	2004	Variación
Rendimientos Financieros	1.002.463	49.501	952.962
Intereses Creditos Asociados	119.399	143	119.256
diversos	7.147	-	7.147
Ingresos netos	1.129.009	49.644	1.079.365

Los Gastos de Administración se descomponen de la siguiente forma:

	2005	2004	Variación
Gastos de Personal	11.936.024	1.210.641	10.725.383
Honorarios- asesoría Jurídica	425.000	-	425.000
Asesoría contable	4.200.000	1.400.000	2.800.000
Cafetería	369.948	273.190	96.758
Teléfono	50.800	3.500	47.300
Portes	179.199	9.242	169.957
Transporte- taxis-	748.300	181.100	567.200
Papelería y Útiles	1.107.087	448.241	658.846
Fotocopias	243.697	49.908	193.789
Gastos Legales	374.036	24.310	349.726
Contribuciones y Afiliaciones	156.000	-	156.000
Gastos de Representación	64.100	50.000	14.100
Auxilios y Donaciones	120.000	900.000	-780.000
Varios	160.000	-	160.000
Software	506.520	-	506.520
Amortización	1.257.308	687.750	569.558
Depreciaciones	2.136.145	639.834	1.496.311
	24.034.164	5.877.716	-18.156.448

17. gastos no operacionales

	2005	2004	Variación
Gastos bancarios-comisiones	3.490.121	254.464	-3.235.657
Impuestos asumidos	52.551	489	-52.062
Impuesto del cuatro por mil no deducible	5.009.910	337.936	-4.671.974
Descuentos comerciales-	1.620.400	-	-1.620.400
Total Egresos	10.172.982	592.889	-9.580.093

18. RAZONES FINANCIERAS

	2005	2004
ENDEUDAMIENTO		
TOTAL PASIVO /TOTAL ACTIVO	90,58%	87,60%
LIQUIDEZ		
ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	1,08	0,84
Indica que por cada peso de Activo a 31 de diciembre		
Se tiene 1,08 pesos para su cancelación en 2005		
y en el 2004 0,84		
Total Egresos		


JESUS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente


LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADA
ETICAL C.A
BALANCE GENERAL C
DICIEMBRE 31 DE 2006- DICI**

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE	NOTA 3	32
DEUDORES	NOTA 4	16
		198
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		198

ACTIVOS FIJOS

DEPRECIABLES	NOTA 5	
EQUIPO DE OFICINA		2
MAQUINARIA Y EQUIPO		3
EQUIPO DE COMPUTACION		3
DEPRECIACION		(3)
		5

TOTAL ACTIVO FIJO		5
--------------------------	--	----------

TOTAL ACTIVOS		198
----------------------	--	------------

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
DICIEMBRE 31 DE 2006- DICIEMBRE 31 DE 2005**

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

CUENTAS POR PAGAR	NOTA 6	30,326,115 ✓	41,824,894	(11,498,779)
IMPUESTOS	NOTA 7	523,619 ✓	662,000	(138,381)
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIP	NOTA 8	343,444 ✓		343,444
FONDOS SOCIALES	NOTA 9	24,047,678 ✓	13,407,538	10,640,140
OBLIGACIONES LABORALES	NOTA 10	381,295 ✓	659,991	(278,696)
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	NOTA 11	126,380,958 ✓	36,027,428	90,353,530

TOTAL PASIVO CORRIENTE **182,003,109** **92,581,851** 89,421,258

TOTAL PASIVO **182,003,109** **92,581,851** 89,421,258

PATRIMONIO

APORTES SOCIALES	NOTA 11	8,942,840 ✓	5,172,052	3,770,788
RESERVA PROTECCION APORTES		936,148 ✓	56,045	880,103
FONDO DESTINACION ESPECIFICA		1,480,000 ✓		
RESULTADO DEL EJERCICIO		5,119,678 ✓	4,400,514	719,164

TOTAL PATRIMONIO **16,478,666** **9,628,611** 6,850,055

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **198,481,775** **102,210,462** **96,271,313**

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.

JESUS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente

LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
DICIEMBRE 31 DE 2006-DICIEMBRE 31 2005**

		2,006	2,005	VARIAC. ABS
INGRESOS				
OPERACIONALES	NOTA 13	52,071,163	37,478,651	14,592,512
NO OPERACIONALES	NOTA 14	2,139,829	1,129,009	1,010,820
INGRESOS TOTALES		<u>54,210,992</u>	<u>38,607,660</u>	<u>15,603,332</u>
GASTO OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	NOTA 15	<u>37,712,692</u>	<u>24,034,164</u>	<u>13,678,528</u>
EXCEDENTE OPERACIONAL		16,498,299	14,573,496	1,924,803
GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	NOTA 16	<u>11,378,621</u>	<u>10,172,982</u>	<u>1,205,639</u>
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		5,119,678	4,400,514	719,164

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.

JESUS ANTONIO MALDONADO GRANADOS

LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA COMPARATIVA
DICIEMBRE 31 DE 2006- DICIEMBRE 31 DE 2005**

Los Recursos Financieros fueron provistos por:	2,006	2,005
Utilidad Neta del Ejercicio	5,119,678	4,400,514
Más (Menos) Partidas que no afectan el Capital de Trabajo		
amortizacion Diferidos	0	1,257,308
Depreciación Acumulada	698,004	2,133,145
Capital de Trabajo generado por la Operación	5,817,682	7,790,967
Los Recursos Financieros fueron utilizados para:		
Aumento en Activos Fijos	-1,480,000	-1,657,141
Activos diferidos		0
Aportes sociales	3,770,788	3,670,339
Reserva Proteccion de aportes	880,103	56,045
Fondos Sociales Capitalizados	1,480,000	
Distribucion Excedentes	-4,400,514	-177,208
Total Recursos Financieros Utilizados	250,377	1,892,035
Aumento (Disminución) en el Capital de Trabajo	6,068,059	9,683,002
Verificacion del Estado de Cambio		
Variacion en el Activo Corriente		
Disponible	-61,663,630	84,704,392
Deudores	157,152,947	5,703,989
Total Variaciones	95,489,317	90,408,381
Variacion del Pasivo Corriente	89,421,258	80,725,379
Aumento (Disminución) en el Capital de Trabajo	6,068,059	9,683,002

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.

JESUS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente

LUZ MARINA CHAPARRO B.
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T
ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO
DICIEMBRE 31 DE 2006- DICIEMBRE 31 2005**

	2006	2005
PATRIMONIO INICIAL	9,628,611	1,678,611
INCREMENTOS	12,805,719	8,601,611
Aportes asociados	5,325,938	4,144,611
Fondos Sociales Capitalizados	1,480,000	
Excedente del ejercicio	5,119,678	4,400,611
Reserva Proteccion de aportes	880,103	56,611
DISMINUCIONES	5,955,664	651,611
Devoluciones	1,555,150	474,611
Excedente Ejercicios Anteriores	4,400,514	177,611
PATRIMONIO AI FINAL DEL PERIODO	16,478,666	9,628,611

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.

JESUS ANTONIO MALDONADO G.

LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL SECTOR SALUD
ETICAL C.A.T.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO
DICIEMBRE 31 DE 2006-DICIEMBRE 31 DE 2005**

	2006	2,005
ACTIVIDAD DE OPERACIÓN		
utilidad del periodo	5,119,678	4,400,514
Mas Partidas que no afectan el efectivo		
Depreciacion-amortizacion diferidos	698,004	3,390,453
Efectivo generado en operación	5,817,682	7,790,967
Cambios en partidas operacionales		
Aumento en el patrimonio	4,650,891	3,726,384
Aumento en cuentas por cobrar	(157,152,947)	-5,703,989
Disminucion en cargos diferidos	-	0
Disminucion en Cuentas por pagar	(11,637,160)	41,181,692
Aumento en Fondos Sociales	10,640,140	11,301,434
Disminucion en obligaciones laborales	-278,696	623,223
Aumento en Ingresos Recibidos Por Anticipados	343,444	
Aumento en Ingresos Recibidos para terceros	90,353,530	30,952,363
Flujo neto de operaciones	(57,263,116)	89,872,074
ACTIVIDAD DE INVERSION		
Compra Activos fijos	(1,480,000)	1,657,141
Flujo neto de actividad de inversion	(1,480,000)	1,657,141
ACTIVIDAD DE FINANCIACION		
Excedentes Ejercicio Anterior	4,400,514	177,208
Fondos Sociales Capitaizados	1,480,000	
Abonos Prestamo Foscil	-	3,333,333
Flujo neto de actividad de financiacion	5,880,514	-3,156,125
SALDO DE EFECTIVO (AUMENTO DE EFECTIVO)	(61,663,629)	85,058,808
SALDO INICIAL EFECTIVO	94,309,357	9,604,965
SALDO FINAL DEL EFECTIVO	32,645,728	94,663,773

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.

JESUS ANTONIO MALDONADO GRANADOS
Gerente

LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga

3. Disponible

Su saldo representa el valor recaudado por los diferentes conceptos de compensaciones e ingresos

Al 31 de diciembre los valores disponibles se descomponen como sigue:

	2006	2005	Variación
Efectivo en Caja,	-	150,000	-150,000
Dinero en Bancos nacionales	4,422,659	-	4,422,659
Dinero en cuentas de Ahorro	28,223,068	94,159,357	-65,936,289
	32,645,727	94,309,357	-61,663,630

4. Deudores

Al 31 de diciembre la cuenta de deudores se descompone como sigue:

	2006	2005	Variación
Asociados en gestión	154,917,922	1,808,777	153,109,145
Anticipos Asociados	2,531,914	200,000	2,331,914
Anticipos de Contratos	2,793,130		
Otros Deudores	150,000		
Anticipo impuestos	301,823		301,823
Créditos a Asociados	2,534,601	4,067,666	-1,533,065
	163,229,390	6,076,443	-157,152,947

5. Propiedad planta y equipo

Al 31 de diciembre se descompone como sigue:

Propiedad Planta y Equipo	2006	2005	Variación
Muebles y Enseres	1,373,625	1,373,625	0
Equipos	844,016	844,016	0
Equipo de Computación	3,860,000	2,380,000	1,480,000
Subtotal	6,077,641	4,597,641	1,480,000
Depreciación Acumulada	(3,470,983)	(2,772,979)	698,004
Gran Total Propiedad Planta y Equipo	2,606,658	1,824,662	-781,996

Depreciación acumulada.

La depreciación contable se aplica utilizando el método de línea recta y la depreciación fiscal se aplicó de acuerdo con las normas colombianas.

6. Cuentas por pagar

Al 31 de diciembre las cuentas por pagar se descomponen como sigue

	2006	2005	Variación
Retenciones en la Fuente por Pagar	682,544	744,935	62,391
Aportes parafiscales por pagar	27,228,970	34,295,527	7,066,557
Remanentes por pagar-Aportes Asociados	209,485	209,485	0
Gloria Maria Gomez	-	1,406,940	1,406,940
Grupo ANT	-	1,732,500	1,732,500
G.Barco S.A.	-	844,016	844,016
Luz Marina Chaparro B.	1,350,000	-	-1,350,000
Ana Yolanda Jaimes	95,700	-	-95,700
Cooperativa de Credito y Servicios	285,907	-	-285,907
Tecsicon	6,400	-	-6,400
Trujillo Service Ltda	43,751	-	-43,751
Yovany Herrera	236,790	-	-236,790
Zoila Gomez Celis	186,568	-	-186,568
Cheque Girados y no cobrados/05			0
Somega Ltda	-	107,850	107,850
Franki Guillermo Sanchez	-	650,000	650,000
Adriana Gonzalez	-	409,860	409,860
Centro Medico Ardila Lulle	-	151,200	151,200
Fodefos	-	1,135,481	1,135,481
Sandra M. Florez- Reembolso Caja menor	-	137,100	137,100
	30,326,115	41,824,894	11,498,779

7. Impuestos, gravámenes, tasas y conciliaciones

Al 31 de diciembre el impuesto de ventas es

	2006	2005	Variación
Administración de Impuestos	523,619	662,000	138,381
Gasto impuesto de Renta	523,619	662,000	138,381

8. Ingresos Recibidos Por Anticipado

Al 31 de diciembre el impuesto de ventas es

	2006	2005	Variación
			0
Copagos	330,044	-	-330,044
Cuotas Moderadoras	13,400	-	-13,400
Gasto impuesto de Renta	343,444	-	-343,444

9. Fondos Sociales

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

	2006	2005	Variación
Fondo Social de Educacion	0	373,237	373,237
Fondo Social de Solidaridad	2,950,935	2,942,611	-8,324
Fondo de Bienestar Social	0	1,833,913	1,833,913
Fondo Social de Credito	4,090,779	4,658,896	568,117
Fondo Social de Inversion	2,655,918	0	-2,655,918
Fondo Social de Seguridad Social	9,180,149	3,598,881	-5,581,268
Fondo social - Compensaciones	5,169,897		-5,169,897
	24,047,678	13,407,538	-10,640,140

	2005		2,006	
	S. Inicial	Incremento	Uso	S. Final
Fondo Social de Educacion	373,237	901,047	1,274,284	0
Fondo Social de Solidaridad	2,942,611	2,067,958	2,059,634	2,950,935
Fondo de Bienestar Social	1,833,913	2,067,958	3,901,871	0
Fondo Social de Credito	4,658,897		568,118	4,090,779
Fondo Social de Inversion*	0	4,135,918	1,480,000	2,655,918
Fondo Social de Seguridad Social	3,598,881	9,426,930	3,845,662	9,180,149
Fondo social - asignado en cada fondo	0	5,169,897		5,169,897
Totales	13,407,539	23,769,708	13,129,569	24,047,678

* Se compro Impresora Epson FX2190 Con Fondos de Inversion

10. Obligaciones laborales por pagar

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

	2006	2005
compensaciones por pagar		270,000
compensaciones por pagar	359,963	
Compensaciona anual diferida	9,287	159,973
Compensacion Semestral	8,292	
Descanso anual compensado	3,753	230,018
	381,295	659,991

11. Ingresos recibidos para terceros

Ingresos recibidos para terceros

Representa los dineros recibidos para los asociados en funcion de la ejecucion de la gestion asociativa

Al 31 de diciembre el saldo de esta cuenta se descompone como sigue:

Cliente	2006	2005	Variación
valores Recibidos para terceros	-	116,000	-116,000
compensacion por Pagar	62,186,016	1,135,026	61,050,990
Compensacion anual Diferida	36,719,423	11,866,740	24,852,683
Compensacion Semestral	2,848,245	234,570	2,613,675
Descanso Anual	14,071,697	21,610,362	-7,538,665
Compensacion por pagar	10,555,577	1,064,730	9,490,847
Totales	126,380,958	36,027,428	90,353,530

12. Aportes Sociales

aportes sociales quedaron establecidos a 31 de Diciembre asi

	2006	2005	Variación
saldo Inicial	5,172,052	1,501,713	3,670,339
Aporte Inicial e Incrementos	5,325,938	4,144,930	1,181,008
Devolucion aportes	1,555,150	474,591	1,080,559
	8,942,840	5,172,052	3,770,788

13. Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales se descomponen de la siguiente forma:

	2006	2005	Variación
Cuotas de Admision	3,529,306	4,719,309	-1,190,003
Visitas Domicillarias	6,835,135		6,835,135
Administracion Gestion asociados	41,706,722	32,759,342	8,947,380
Ingresos netos	52,071,163	37,478,651	14,592,512

14. Ingreso No Operacionales

Los ingresos no operacionales se descomponen de la siguiente forma:

	2006	2005	Variación
Rendimientos Financieros	1,650,286	1,002,463	647,823
Intereses Creditos Asociados	336,572	119,399	217,173
diversos	152,971	7,147	145,824
Ingresos netos	2,139,829	1,129,009	1,010,820

Los Gastos de Administración se descomponen de la siguiente forma:

	2006	2005	Variación
Gastos de Personal	19,962,189	11,936,024	8,026,165
Honorarios- asesoría Jurídica	411,000	425,000	-14,000
Asesoría contable	5,660,000	4,200,000	1,460,000
Cafetería	1,097,528	369,948	727,580
Teléfono	653,420	50,800	602,620
Portes	205,358	179,199	26,159
Transporte- taxis-	2,640,410	748,300	1,892,110
Papelería y Útiles	1,923,013	1,107,087	815,926
Fotocopias	615,137	243,697	371,440
Gastos Legales	716,410	374,036	342,374
Gastos Fondo de Educación	105,000		
Gastos Fondos de Solidaridad	80,000		
Gastos Fondo Bienestar Social	1,210,387		
Contribuciones y Afiliaciones	-	156,000	-156,000
Gastos de Representación	-	64,100	-64,100
Auxilios y Donaciones	-	120,000	-120,000
Mantenimiento Equipo Oficina	229,138		
Gastos Asamblea	200,000		
Sistematización	267,586	506,520	
Suscripciones	385,000		
Varios	653,112	160,000	493,112
Amortización	-	1,257,308	-1,257,308
Depreciaciones	698,004	2,136,145	-1,438,141
	37,712,692	24,034,164	-13,678,528

16. gastos no operacionales

	2006	2005	Variación
Gastos bancarios-comisiones	4,383,907	3,490,121	-893,786
Impuestos asumidos	114,750	52,551	-62,199
Impuesto del cuatro por mil no deducible	6,879,964	5,009,910	-1,870,054
Descuentos comerciales-	-	1,620,400	1,620,400
Total Egresos	11,378,621	10,172,982	-1,205,639

18. RAZONES FINANCIERAS

	2006	2005
ENDEUDAMIENTO		
TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	91.70%	90.58%
LIQUIDEZ		
ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	1.08	1.08
Indica que por cada peso de Activo a 31 de diciembre		
Se tiene 1,08 pesos para su cancelación en 2005		
y en el 2004 0,84		
Total Egresos		

JESUS ANTONIO MALDONADO G.
Gerente

LUZ MARINA CHAPARRO BECERRA
C.C. 63.298.362 De Bucaramanga
T.P. 23348-T

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Serna G. H, Índices de Gestión. 1° Edición. Bogota D.C.: 3R Panamericana Editorial Ltda., 2004.

Kaplan RS., Norton DP. Cuadro de Mando Integral. 2° Edición. Bogota: Editorial Planeta Colombia S.A. 2004.

Serna G. H, Gerencia Estratégica. 8° Edición. Bogota D.C.: 3R Panamericana Editorial Ltda., 2003.

Ruiz M. Metodología de la Investigación orientada a los Servicios de Salud, Especialización en Administración de Servicios de Salud. Bucaramanga: Editorial UIS. 2003.

Gómez C. Planeación en Salud, Especialización en Administración de Servicios de Salud. Bucaramanga: Editorial UIS. 2003.

Silva J. Planeación Estratégica Prospectiva y por escenarios, Especialización en Administración de Servicios de Salud. Bucaramanga: Editorial UIS. 2003.

Foxwell C, Manual para la Industria del Servicio ISO 9001:2000: Bogota; ICONTEC, 2002.

Manrique V. JE, Las cooperativas de trabajo asociado en el sector de la salud. Revista Médico Legal, número 3 año VII septiembre - diciembre de 2001

Blanco R. HH, Maya M. JM. Administración de Servicios de Salud. Fundamentos de Salud Publica Tomo II. Primera edición. Medellín; Corporaciones de Investigaciones Biológicas, 1997.

Blanco R. HH, Maya M. JM. Epidemiología Básica y principios de investigación. Fundamentos de Salud Publica Tomo III. Primera edición. Medellín; Corporaciones de Investigaciones Biológicas, 1999.

Castillo E., Vásquez L. El Rigor metodológico en la investigación cualitativa. Revista Medica Volumen 34 No. 3. Pág. 164-167. 2003

Corporación Lexcom de Colombia. Centro de estudios especializados. Curso básico actualizado en economía solidaria. Bogotá; 2005.