

**PLAN ESTRATÉGICO  
2016 – 2020**



**COOACUEDUCTO**

Comprometida con la rentabilidad Social y Económica.

Cooperativa de Trabajadores y Pensionados de la Empresa de Acueducto,  
Alcantarillado de Bogotá – E.S.P.

Personería Jurídica Res. No. 200 DEL 2 de Abril de 1947, Vigilada por la  
Supersolidaria – Inscrita en FOGACOOOP

Asociada a ASCOOP

Aliada de la RED COOPCENTRAL

PLAN ESTRATÉGICO  
2016 – 2020

COOACUEDUCTO  
Comprometida con la rentabilidad Social y Económica.

COOACUEDUCTO

Elaborado por:

Consejo de Administración  
Comité de Planeación  
Administración



Asesoría especializada:  
Funcoasmedas

## TABLA DE CONTENIDO

- I. PRESENTACIÓN
- II. SINOPSIS HISTÓRICA
- III. MARCO JURÍDICO
- IV. CULTURA ORGANIZACIONAL
- V. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL
- VI. VALORES CORPORATIVOS DE COOACUEDUCTO

- Responsabilidad
- Igualdad
- Honestidad
- Transparencia
- Respeto
- Sentido de Pertenencia
- Solidaridad
- Rentabilidad
- Responsabilidad Social y Empresarial

## VII. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Visión

Objetivo Corporativo General

Objetivos Corporativos Específicos

Objetivos de Crecimiento

Objetivos de Desarrollo Comercial

Objetivos de Orientación hacia el Asociado

Objetivos de Productividad Laboral

Objetivos de Gestión de la Calidad

Factores Clave de Éxito

Políticas

## VIII. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Contexto Cooperativo Colombiano

Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Capacidad Directiva

Capacidad Competitiva o de Mercado



Capacidad Financiera  
Capacidad Tecnológica  
Capacidad del Talento Humano  
Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)  
Factores Económicos  
Factores Políticos  
Factores Sociales  
Factores Tecnológicos  
Factores Competitivos  
Análisis DOFA – Análisis de Vulnerabilidad  
Pilares estratégicos  
Análisis Solidez financiera  
Análisis Asociado y mercado  
Análisis Proceso Internos  
Análisis Administración y talento humano  
Análisis Normatividad y Tecnología  
IX. PILARES ESTRATÉGICOS  
X. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA  
Direccionamiento estratégico Solidez financiera  
Direccionamiento estratégico Asociado y mercado  
Direccionamiento estratégico Administración y talento humano  
Direccionamiento estratégico Normatividad y Tecnología  
XI. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA  
XII. INDICADORES DE GESTIÓN  
XIII. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES  
XIV. MONITORIA ESTRATÉGICA  
XV. ANEXOS  
Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)  
Capacidad Directiva  
Capacidad Competitiva o de Mercado  
Capacidad Financiera  
Capacidad Tecnológica  
Capacidad de Talento Humano  
Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

## I. PRESENTACIÓN

COOACUEDUCTO como organización solidaria, ha trabajado desde su fundación en 1947, realizando esfuerzos importantes para lograr un nivel de privilegio; pero para mantener el ritmo y permanecer en el posicionamiento actual, requiere de una evaluación profunda para re-direccionar su camino y así adaptarse a los tiempos

modernos, conservar y optimizar el nivel de servicio para acoplarse a las tendencias de la nueva realidad social, económica y tecnológica.

En la actualidad, se hace necesario afrontar los retos que supone el modelo cooperativo liderado por la Alianza Cooperativa Internacional – ACI, considerando nuestro entorno nacional y mundial, desde una proyección abierta a la evolución y la renovación de los modelos de vinculación, educación, innovación, organización y modelo de gestión. Por esta razón se plantea este Plan Estratégico General 2016-2020 de COOACUEDUCTO, como un instrumento para definir, a través de un proceso de reflexión y participación de los Asociados, Delegados y Directivos, el futuro hacia se quiere encaminar la Organización.

A partir de este ejercicio frente a nuestro entorno y su posible evolución, se define el Plan Estratégico como derrotero para la identificación de proyectos y toma de decisiones, definiendo una ruta para las líneas de actuación organizacional, que dinamicen a COOACUEDUCTO en los próximos años, generando la capacidad para incorporar mejoras tecnológicas que se reflejen en un nuevo modelo gestión y prestación de sus servicios, acordes con la visión general como organización solidaria.

## II. RESEÑA HISTÓRICA



Tras 69 años de servicio de COOACUEDUCTO a su base social, compuesta por asociados trabajadores y pensionados del acueducto de Bogotá y sus familias, se hace referencia a algunos hechos como antecedentes anecdóticos, que den la trascendencia al mejoramiento de la calidad de vida y sostenibilidad a la familia Cooacueducto, como en su tiempo, argumentaba el señor RICARDO ROJAS ANGULO, gerente de la Empresa de Acueducto, “los pocos empleados de la

empresa que no llegaban a 100, teníamos constituido un fondo de ahorro que tuvo vigencia entre 4 y 5 años el cual se liquidaba anualmente para navidad, y que resolvimos transformarlo en Cooperativa”, dando inicio así, a uno de los mejores ejemplos de cooperativismo y solidaridad en Colombia a partir de procesos asociativos en empleados públicos.

Fue en 1947, cuando un grupo de esos trabajadores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado movidos por una misión de servicio y solidaridad, constituyeron un organismo que con el paso de los años, les permitió convertirlo en instrumento para resolver las necesidades económicas de sus asociados.

El 15 de marzo de ese año, se reunió la primera Asamblea de Fundadores, quienes declararon constituida la Cooperativa, cuya denominación sería "COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL ACUEDUCTO DE BOGOTA, LTDA", que nació con 29 asociados y QUINIENTOS PESOS (\$500) de capital; definiendo como requisito de la época, un capital social de \$2.000 que se comenzó a construir con aportes de \$2 mensuales por asociado.

Como era de esperarse en estos procesos, la nada fácil misión de los fundadores, estuvo interferida por toda suerte de dificultades, enmarcadas por la estructura jurídica - política que imponía el sistema; que les permitió convertirlo en el reto a superar y contra la que ellos se levantaron comprometiendo su tranquilidad y bienestar, hasta llevar su cooperativa, a contar con un soporte administrativo y financiero, obteniendo los resultados que hoy se conocen y convertida en una solución real y práctica, para ayudar a generar soluciones a las necesidades de sus asociados.

Su primer presidente fue el Sr. Gerente Ricardo Rojas con la suplencia de Víctor Castro, quien se convirtió en un luchador incansable, y a quien se atribuye la obtención de los permisos para la aprobación del Estatuto por parte del Ministerio de Trabajo y con ello, la autorización del Departamento de Cooperativas, con las que se permitió dar inicio a las operaciones legales.

Los responsables de desempeñar los primeros cargos administrativos de la cooperativa fueron: como primer auditor, se nombró al señor Guillermo Castañeda con la suplencia de Marcelo Rodríguez y en la Tesorería asumió la señora Julia Margarita Silva con la suplencia de Hernando Escobar.

El 2 de abril de 1947 el Ministerio de Trabajo, mediante Resolución N. 200 de ese año, aprueba el Estatuto y concede la Personería Jurídica, lo que se convierte en el

documento que le da vida jurídica a la cooperativa, y cuya fecha se asume como el nacimiento real y en el que se recuerda y celebra el cumpleaños.

El 8 de abril del mismo año se protocolizan los documentos en la notaria séptima bajo la escritura N. 224.

Aunque históricamente se carece de registros documentales de abril de 1947 a 1950, y se desconocen los hechos ocurridos en ese espacio de tiempo, se ha podido identificar, que el 25 de septiembre de 1950 aparece registrada con el número 1, la primera Acta de Asamblea, donde se designa el primer Consejo de Administración y el 02 de octubre del mismo año aparece aprobado el primer reglamento de crédito, siendo un proyecto del socio JOAQUIN PACHON; se efectuaron negociaciones con la Cooperativa de Consumo de Bogotá quien efectuaba créditos mensuales por la suma de \$1000.00 en víveres para que los asociados retiraran mercancía de cualquiera de los almacenes hasta por la suma de \$30.00 mensuales.

Ya en el año 1951, con la visión de crecimiento y mejoramiento de los servicios se nombró una comisión integrada por los socios JOSE MARIA RESTREPO, PEDRO RINCON y el Gerente de la Cooperativa RICARDO ROJAS, para tramitar créditos con el Banco Francés y el Banco Popular por la suma de \$1000.00 destinados a atender la demanda de créditos de los socios. Se comisiono al socio AUGOSTO TORRES para estudiar el aumento de la capitalización basado en las cuotas de los socios y a la vez presentar una solicitud de auxilio a la Junta Municipal entidad rectora del Acueducto Municipal; Se conformó un fondo para la compra de Cédulas de Capitalización del Banco Central Hipotecario, con una cuota quincenal de \$30.00.

Son estos los primeros pasos que se dieron para estructurar lo que hoy es COOACUEDUCTO, reconociendo en todo el recorrido histórico, un conjunto de ideas y proyectos hechos realidad, por personas altruistas comprometidas con el desarrollo sostenido de la organización y con ellas, el impacto positivo en la vida de los asociados y sus familias, lo que hoy en día sigue siendo la razón de ser de esta hermosa organización.

### III. MARCO JURÍDICO

Las siguientes son las normas que enmarcan jurídicamente la gestión y desarrollo de actividad económica de nuestra Cooperativa:

**LEY 79 DE 1988 (diciembre 23):** por el cual se actualiza la legislación cooperativa.

**DECRETO 0663 DE 1993 (abril 2):** por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración.

**DECRETO 1840 DE 1997 (julio 21):** por el cual se dictan normas prudenciales para las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y las cooperativas Multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito.

**LEY 454 DE 1998 (agosto 4):** por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

**DANSOCIAL Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL.** Directiva 031 de 2000, Resolución 0194 del 30 de mayo de 2001, sobre los fundamentos, criterios, parámetros y requisitos de los procesos de inducción y educación en la economía solidaria y la expedición de los certificados de acreditación sobre educación en teoría y práctica de la misma.

**LEY 795 DE 2003 (enero 14):** Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones. Por la cual se crean procedimientos especiales para la conversión o escisión de las cooperativas Multiactivas con sección de ahorro y crédito o especializadas en financieras.

**MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. DECRETO NÚMERO 690 DE 2003. (Marzo 19):** Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 24 de la Ley 795 de 2003.

**MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. DECRETO No. 2880 DE 2004:** Por el cual se reglamenta el artículo 8º de la Ley 863 de 2003.

**LEY 1527 DE 2012 (Abril 27):** Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.

**MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. DECRETO NÚMERO 1881 DE 2012. (Septiembre 11):** Por el cual se reglamenta el artículo 14 de la Ley 1527 de 2012.



**SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.** Efectuó una revisión y modificó el contenido de las Circulares Básicas Contables y Financiera No 004 de 2008 y Jurídica No. 007 de 2008, la que fue derogada en marzo de 2015, con el propósito de armonizarlas con las nuevas disposiciones que el Gobierno Nacional ha expedido para el sector de la Economía Solidaria, con el ánimo de garantizar la confiabilidad y salvaguardar el interés colectivo.

Las normas vigentes, que a la fecha de realización de este trabajo son:

**Circular Básica Contable y Financiera No 004 de 2008**, modificada por las siguientes Circulares Externas, que la modifican la así:

**Circular Externa No. 001 de 2009**, Modifica Circular Básica Contable y Financiera 004 DE 2008

**Circular Externa No. 004 de 2009**, Modifica Circular Básica Contable y Financiera 004 DE 2008

**Circular Externa No. 007 de 2009**, Modifica Circular Básica Contable y Financiera 004 DE 2008

**Circular Externa No. 004 de 2010**, Modifica Circular Básica Contable y Financiera 004 DE 2008

**Circular Externa No. 007 de 2010**, Expedición y ajustes de formatos para el reporte del formulario oficial de rendición de cuentas

**Circular Externa No. 005 de 2011**, Modificación Capítulos XII Y XIV Referente a presentación de informes de auditoría y control Interno

**Circular básica contable 2015.** Control sobre las empresas cooperativas con sección de ahorro y crédito, sistema, políticas, procedimientos, mecanismos, instrumentos y órganos de control para el SIPLAFT

**Circulares 14 y 15 – 2016**, relacionadas con el SIAR y SARL, sistema y administración del Riesgo

#### **IV. CULTURA ORGANIZACIONAL SOLIDARIA**

Conscientes que la excelencia de la gestión en toda organización, sea pública o privada no sólo es el reflejo de sus estructuras y tecnologías, sino de los niveles de identidad y compromiso con que cuenta su talento humano, donde intervienen los

valores, los principios, los objetivos estratégicos solidarios, la forma de hacer las cosas (buen gobierno y gobernabilidad), la suma de todas permiten fortalecer las principales características de la Cultura Organizacional Cooperativa en COOACUEDUCTO. Esta cultura ayuda a dar sentido al SER (Cultura corporativa solidaria), el SABER (desarrollo de competencias para dirigir, gestionar y controlar la organización solidaria) y el HACER (la generación de impacto, valor agregado y ventaja competitiva solidaria), y las relaciones humanas solidarias y asociativas permean los planes, programas y proyectos, influyendo decidida y positivamente la forma como se gestiona el objeto social en la cotidianidad y se actúa en lo personal, empresarial y solidario. De igual manera se visualiza el futuro convirtiéndose en una de las mayores fortalezas de COOACUEDUCTO.

Apoyados en los doctrina y modelo empresarial solidario de gestión, COOACUEDUCTO está encaminado al logro de los objetivos del presente Plan Estratégico de desarrollo.

## V. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Entendiendo a la Cooperativa como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada por sus asociados, desarrollando productos y servicios para tal fin, como lo describe la



Asociación de Cooperativas Internacional (ACI). La Filosofía Organizacional de COOACUEDUCTO, permite definir con claridad el propósito estratégico de la organización y se materializa a través del actuar de nuestra cooperativa hacia el alcance de sus objetivos empresariales solidarios. Todos ellos actualizados y articulados con la Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la ACI donde se hace una revisión permanente de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos.

## VI. PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN COOACUEDUCTO

Los principios cooperativos carecen de poder si no están cimentados sobre unos valores. Los valores cooperativos le dan forma a los principios y estos a su vez cimentan una administración, gestión y control social, centrada en los principios cooperativos universales. Los valores los encontramos en todas partes. Los valores familiares los conseguimos orientando bien en los hogares; los valores civiles los adquirimos en la sociedad; los valores cooperativos los conseguimos en la cooperativa. Los valores familiares los enseñan nuestros padres; los valores civiles los enseñan nuestros gobernantes, y los valores cooperativos los enseñan los directivos de la cooperativa y los dimensiona la educación solidaria en su PESEM. Si tenemos padres, gobernantes y directivos con valores y principios solidarios, tendremos hijos, ciudadanos y cooperativistas con valores que impactan y transforman la sociedad y su comunidad de entorno.

- **Adhesión Libre y Voluntaria**

Cooacueducto es una organización voluntaria y abierta a empleados y pensionados, trabajadores y familias de la EAB, diseñada y dispuesta a utilizar sus servicios, con su base social comprometida a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Gestión Democrática por parte de los asociados**

Cooacueducto como organización solidaria, donde los asociados gestionan democráticamente y contribuyen equitativamente al capital de la Cooperativa, participan activamente en la fijación de sus políticas, en la toma de decisiones, en su gestión y el control de la misma. Donde sus delegados elegidos representan, gestionan y contribuyen al desarrollo de la Cooperativa y son responsables solidariamente ante los asociados que los eligieron, la ley, el sector, las instituciones de control y la sociedad en general.

- **Participación económica de los asociados:**

El ejercicio ético y social del modelo económico solidario y los buenos resultados económicos de COOACUEDUCTO, se convierten en excedentes que proyectan el portafolio de servicios para los asociados y fortalecen patrimonialmente la entidad, consolidando los fondos sociales de educación, solidaridad y bienestar,

contribuyendo al impacto del balance social; igualmente, se revalorizan los aportes sociales de los asociados; se fortalece el patrimonio de la Cooperativa que es el respaldo económico de la misma, brindando calidad de vida a la base social y proyectando la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

- **Autonomía e Independencia**

La clave para que COOACUEDUCTO pueda sostenerse en el tiempo es resolviendo en forma colectiva los inconvenientes, puesto que es autónoma, de autoayuda, gestionada por sus asociados, centrando su autonomía en el estatuto, los reglamentos, su estructura organizacional, su plan estratégico de desarrollo, PESEM y sus lineamientos de control social. Si se hacen acuerdos con otras organizaciones, incluidos otros gobiernos o si se consiguen capitales de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

- **Educación, formación e información**

COOACUEDUCTO proporciona educación y capacitación a sus asociados - familias, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las mismas a través de su PESEM, direccionado desde el consejo y el comité de educación. Donde no solo se educa y capacita, sino que desarrollan actividades de información y difusión de la doctrina y modelo cooperativo, a la base social y al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza, estructura y beneficios de la cooperación.

- **Cooperación entre cooperativas**

COOACUEDUCTO no compite individualmente, coopera y participa en lo colectivo, fortaleciendo el sector y el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente mediante su participación en estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales del Cooperativismo.

- **Compromiso con la comunidad**

Al mismo tiempo COOACUEDUCTO se centra en las necesidades de sus asociados y sus familias, trabajando para conseguir el desarrollo sostenible de las regiones, del medio ambiente y por ende del país, por medio de la transformación social, cultural y económica.

## VII. VALORES CORPORATIVOS DE COOACUEDUCTO

- **Autoayuda**

En COOACUEDUCTO entendemos la necesidad de ayudarnos mutuamente para resolver las necesidades individuales y colectivas, de esta forma todos recibimos apoyo de todos y lo hacemos bajo la práctica de la solidaridad.

- **Democracia**

Está basado en el compromiso de participar y trabajar juntos para construir un futuro sostenible bajo la libertad de elegir y ser elegido.

- **Igualdad**

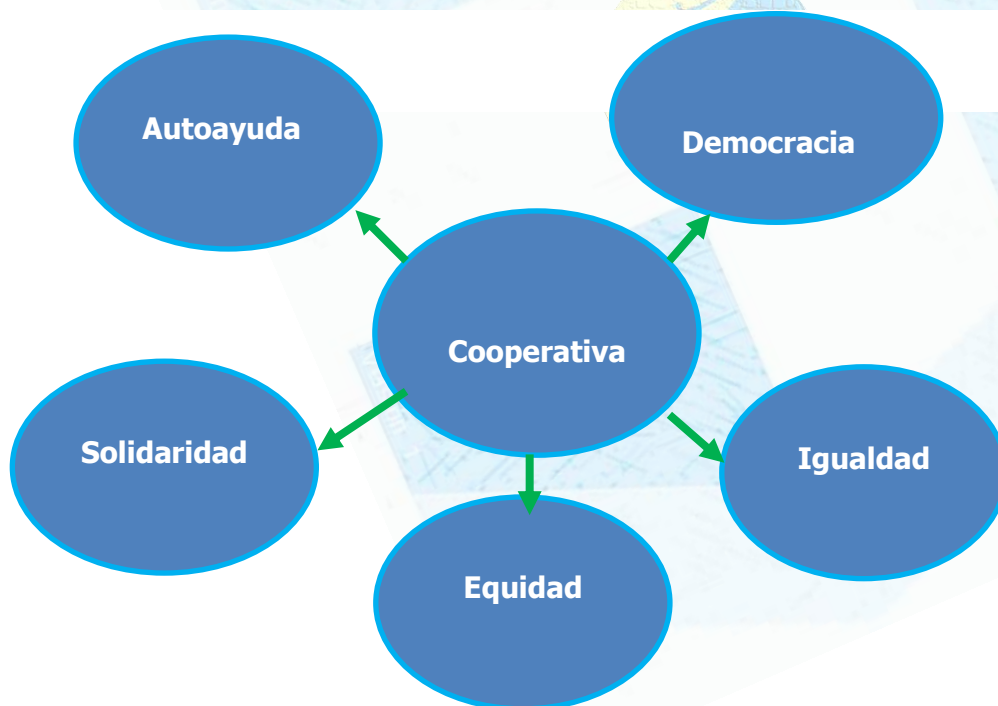
Se refiere a la correspondencia que existe entre los conceptos de raza, religión, género, política, cultura, vistos desde la perspectiva de solidaridad y aceptación sin discriminación.

- **Equidad**

Es un valor que nos hace “dar a cada quién lo que se merece”, se le reconoce a cada asociado en proporción a su antigüedad y uso de los servicios de la cooperativa.

- **Solidaridad**

Busca resolver las necesidades de la población asociada en condiciones de vulnerabilidad de forma conjunta.



## VIII. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En una economía globalizada como la que estamos viviendo, los países están bajo las directrices de los tratados de libre comercio y el modelo económico neo liberal, donde solo se dimensiona una cultura hacia patrones de consumismo desbordado y dependencia económica, por ende las finanzas de las industrias y empresas impactan fuertemente a las minorías productivas y débiles socio – económicamente, impidiendo su participación, desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida, factores que van en contra del desarrollo sostenible, el medio ambiente, la ecología, el ahorro y la evolución autónoma asociativa. Por lo tanto el sector cooperativo y COOACUEDUCTO, no son ajenos a tal impacto que pueda causar la incertidumbre de la actual situación económica, tecnológica y capital privado, hacia la explotación y marginalidad del hombre. En el horizonte aparecen interrogantes sobre el verdadero comportamiento económico de las Cooperativas con actividad financiera, el estado y el sistema, como generadores de la reducción en el crecimiento económico, pueden afectar el desarrollo humano y social en la familia COOACUEDUCTO.

Se requiere entonces, definir con claridad, cuál es el futuro deseado y probable a donde se quiere llegar, teniendo como base el conocimiento propio a través de la experiencia y lo que se debe asumir frente al entorno cultural, socio-económico, político-normativo-legal, tecnológico y medio ambiental, para adaptarnos al sector, al mercado y al avance de la sociedad moderna y a su vez permita asegurar la sostenibilidad en el tiempo y el crecimiento dentro de unos parámetros de prospectiva gradual, perseverancia solidaria, disciplina en el conocimiento - competencia directiva, operatividad competitiva y sistemas de control y seguridad.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico para COOACUEDUCTO es un instrumento que permite establecer los enfoques, objetivos proyectados, mecanismos e indicadores que incidan sobre los procesos y responsables de su gestión; define la ruta organizacional a seguir para el logro de los lineamientos estratégicos sociales y empresariales.

El presente lineamiento permitirá identificar con claridad las características propias que debemos conservar y fortalecer, definiendo los cambios alcanzables, para potencializar las experiencias que aporten a la construcción de la entidad deseada.

## EL MAPA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOACUEDUCTO

El sistema de procesos planteado para el logro de objetivos, planes, programas y proyectos.



### MISIÓN

COOACUEDUCTO es una empresa solidaria que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, trabajadores y familias, a través de su portafolio de servicios sociales y financieros.

### VISIÓN

COOACUEDUCTO, se proyecta como una organización de amplia vinculación, especializada en brindar servicios solidarios competitivos, reconocida nacional e internacionalmente por su identidad solidaria, altruista con equilibrio social y económico.

## Objetivo Corporativo Específico



Atender las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de su base social, su comunidad de entorno y la sociedad en general.

## Objetivos de Crecimiento

- Brindar productos y servicios con oportunidad y calidad, reconociendo al asociado como eje y razón de ser de la gestión de la cooperativa, incrementando su base social de forma programada, continua y sostenible.
- Garantizar la obtención de los recursos necesarios generando rentabilidad en las operaciones a través de un eficiente portafolio socio económico – financiero y plan de inversiones de COOACUEDUCTO.
- Constituir y/o apoyar formas asociativas en su base social, generadoras de empleo y desarrollo sostenible humano, social y económico, sin desvirtuar el propósito de servicio cooperativo, ni el carácter solidario y no lucrativo de sus actividades.

## Objetivos de Mercadeo

- Implementar el área y plan de mercadeo de COOCUEDUCTO
- Mejorar los canales de mercadeo, comunicación y divulgación hacia el asociado, mediante estrategias que garanticen la gestión e impacto social
- Fomentar y promover el portafolio de servicios, a través de programas promocionales y actividades de bienestar e integración social y solidaridad, como



valores agregados a los servicios financieros, para lograr el desarrollo integral del asociado, su familia y la comunidad en general

- Fomentar el emprendimiento empresarial y la cultura del ahorro en su base social, generando escenarios de creación de nuevas ideas de negocio y formas de inversión, como elementos motivadores del crecimiento, el empleo y el desarrollo social, motor del mejoramiento permanente de la calidad de vida

### **Objetivos de Orientación hacia el Asociado**

- Desarrollar permanentemente programas de bienestar y solidaridad social, tendientes a satisfacer las necesidades de integración, participación y en especial ejercer la solidaridad y el programa de auxilios mutuos a asociados en condiciones de vulnerabilidad
- Desarrollar programas de sensibilización, educación y capacitación continua a través del conocimiento teórico práctico del modelo solidario, para fomentar el desarrollo de competencias hacia la generación de identidad y sentido de pertenencia, liderazgo empresarial cooperativo y las buenas prácticas empresariales solidarias
- Fomentar y crear convenios que fortalezcan la creación de empresas familiares y asociativas a sus asociados
- Fomentar el desarrollo y participación de las nuevas generaciones (semilleros: niños, adolescentes y jóvenes) en la base social, para la continuidad y la progresión del modelo empresarial solidario y la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo

### **Objetivos de Productividad Laboral**

- Mejorar las competencias laborales de los trabajadores, a través de procesos de formación y actualización, para generar altos niveles de efectividad y productividad, incentivando las buenas prácticas empresariales (SIAR)
- Establecer mecanismos para el mejoramiento del clima organizacional, alineando la gestión con el direccionamiento de Coacueducto; elevando el nivel de desempeño de los funcionarios a través de modelos certificados de gestión de la calidad (ISO) por procesos, sistemas de aplicabilidad de gestión normativa (NIIF – Siplaft y SIAR entre otros)
- Fortalecer el flujo de información entre áreas y disminuir los tiempos de respuesta e inconformidades y requerimientos de la base social

## **Objetivos de Gestión de la Calidad**

- Actualización y mejoramiento de los procesos y procedimientos con el fin de acortar trámites innecesarios y mejorar los tiempos de respuesta.
- Definir una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa para dar cumplimiento con el objeto social.
- Actualizar, sensibilizar y divulgar los manuales de funciones que permitan un mejor desempeño laboral – directivo y operativo en todos los niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo)

## **Objetivos de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial**

- Generar y aplicar programas de Responsabilidad social empresarial en especial la sensibilización sobre el impacto en el medio ambiente y la ecología humana que involucre a toda la familia Coacueducto y su entorno
- Propiciar y apoyar la realización de obras de servicio a la comunidad (educación, bienestar, comunidad y solidaridad)
- Integrarse social y económicamente con otras entidades de economía solidaria, la E.A.B. E.S.P. o entidades sin ánimo de lucro con el fin de promover el desarrollo del ser humano y el modelo universal del cooperativismo, la asociatividad y la solidaridad

## **Factores claves de éxito**

Estos elementos permiten alcanzar los objetivos trazados y distinguir a COOACUEDUCTO de otras organizaciones solidarias, generando valores agregados, ventajas competitivas, impacto y sostenibilidad a través de los siguientes factores:

- Las necesidades y requerimientos de los asociados son el eje y razón de ser de la gestión de la Cooperativa
- Trato humano, amable y con actitud de servicio para la satisfacción y bienestar del asociado y grupo familiar
- Oportunidad y prontitud en la atención y requerimientos de los asociados
- Administración del riesgo en las decisiones de la Cooperativa
- Canales y medios de comunicación actualizados y adecuados
- Gestión Estratégica Organizacional basada en el código de ética, buen gobierno y gobernabilidad, planeación, administración y control social en relación directa con el modelo empresarial solidario
- Cuerpo directivo y de colaboradores, con valores, principios y objetivos corporativos solidarios universales y altruistas (solidaridad, democracia,

responsabilidad, compromiso, sentido de planeación, gestión, identidad y pertenencia)

- Clima organizacional centrado en el desarrollo del talento humano, las competencias profesionales, laborales y solidarias (Directivos y trabajadores)

## IX. POLÍTICAS

- Establecer una Gestión Estratégica Organizacional basada en la planeación, el conocimiento del entorno y la gestión de la calidad
- Lograr el desarrollo de las labores basadas en la gestión de la calidad, la administración del riesgo, la eficiencia en el manejo de los recursos y la optimización de los costos.
- Lograr permanentemente la materialización del “valor agregado” y las ventajas competitivas como factor estratégico de la diferencia cooperativa
- Mantener crecimiento económico y social sostenible, direccionado a la satisfacción de las necesidades de los asociados, sus familias y la comunidad en general
- Generar e innovar escenarios de productos y servicios conducentes al bienestar económico y social de los vinculados
- Establecer y liderar la generación de relaciones interinstitucionales con organizaciones públicas, privadas, gremiales y solidarias entre otras, en el marco de alianzas estratégicas
- Implementar factores de estabilidad laboral, desarrollo del talento humano, incentivos y medición del desempeño
- Fomentar la educación como eje transversal de la gestión económica y social solidaria, para el mejoramiento de competencias de asociados, directivos y colaboradores
- Establecer la cultura de la medición a través de herramientas que permitan conocer cualitativamente y expresar cuantitativamente los grados de cumplimiento de los objetivos estratégicos y acciones organizacionales y operativas (desempeño)
- Generar comunicación de doble vía como estrategia de conocimiento de las necesidades en todos los ámbitos organizacionales y como elemento de información sobre la gestión, proyección y resultados
- Asumir Responsabilidad Social y Empresarial con liderazgo en las acciones encaminadas al cumplimiento del objeto social, siempre con un impacto en el Balance social, tanto para la comunidad cooperativa, como para sus áreas de influencia en aspectos legales, éticos, morales, ambientales y sociales

- Liderar y Fomentar proyectos o actividades de educación Cooperativa, dirigido a los estudiantes del Colegio Ramón B. Jimeno y posteriormente hacerlo extensivo a la comunidad en General

## X. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Efectuar un Diagnóstico de Coacueducto representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y determinar la forma y condiciones en que la cooperativa trabajara para ser competitiva y los mecanismos y acciones que, determinan su participación y sostenibilidad dentro del sistema, el sector, su comunidad de impacto (base social) y la sociedad, posicionándose como una de las mejores alternativas solidarias del momento.

Para su realización se llevaron a cabo dos acciones transversales y de impacto, una centrada en un diagnóstico del contexto externo (internacional) y otro centrado en el contexto interno (origen mismo de la Cooperativa, su misión, visión, objetivos y propósitos para identificar los factores de mejora) relacionado con los requerimientos socio – político normativos, el sector solidario y su mercado (interno y externo, cautivo y potencial, al igual que la oferta y demanda del mismo).

Luego se fijaron con base en ellos las estrategias necesarias que irán encaminadas a la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la Cooperativa.

La herramienta utilizada en el diagnóstico del contexto interno fue el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el orden de aplicación no altera los resultados.

### **Adaptación al Contexto Externo - Evaluación Internacional**

La situación del Cooperativismo Internacional, desde las perspectivas de las misiones enviadas por COOACUEDUCTO a los diferentes encuentros internacionales de la ACI y COOP de las Américas en el periodo (2012 – a la fecha).

Entre los aspectos identificados en estos eventos, se percibe una “Débil incidencia del sector cooperativo para promover las cooperativas como modelo empresarial exitoso”, lo que ha llevado a darle importancia a la necesidad de lograr un mayor desarrollo gremial del sector solidario y fortalecer a ACI-Américas, para aumentar su influencia regional en busca de promover el modelo cooperativo, como un eficiente modelo empresarial basado en valores y principios.

Así las cosas, Coacueducto ha acumulado conocimientos, que ha adquirido en los eventos nacionales e internacionales en los que ha participado, que hoy le permiten prepararse para incursionar en el grupo de las cooperativas de la región que trabajan para fortalecer su capacidad de Incidencia y de Gobernabilidad; donde se priorizan los componentes para la defensa del modelo empresarial cooperativo en cada país y en la región. Adicionalmente se trabaja para fortalecer la aplicación del modelo de educación y formación de la ACI-Américas, para aportar fuerza a las cooperativas y con ellas a los gremios.

Resumen:

Se hace necesario orientar los esfuerzos para superar obstáculos como:

- Poca conciencia del sector público frente al cooperativismo
- Existen muchas limitaciones sobre la conciencia profesional respecto al sector
- Las limitaciones en el acceso al capital
- Poca preparación de los directivos
- Limitado nivel de liderazgo interno de las organizaciones
- Desigualdad frente a los marcos jurídicos de cada país
- Poca acceso y deficiente manejo de los medios de comunicación hacia los asociados
- Poca importancia a la participación de los jóvenes y las mujeres
- Nivel de igualdad y poca equidad frente a los gobiernos de las organizaciones

Se planten estrategias para superar la situación planteada, por lo que el movimiento cooperativo debe trabajar en:

- Apoyar en los aportes de la era digital
- Mejorar la imagen de sus organizaciones
- Definir con claridad los relevos generacionales
- Abrirse para recibir una mayor población de preparación profesional
- Profundizar en el conocimiento y aplicación de los valores cooperativos
- Fortalecer los métodos para optimización del manejo del capital
- Asegurar esfuerzos que aporten al crecimiento del modelo cooperativo

Aumentar el trabajo para penetrar las esferas gubernamentales que incidan en la política pública

- Crear un direccionamiento que redunde en un mayor compromiso de los miembros y líderes de las organizaciones

Reconocimiento de los lineamientos del “Plan para una Década Cooperativa”

## Visión a 10 años

- El movimiento debe ser un líder reconocido por sus aportes a la sostenibilidad económica, social y medio ambiental
- De acuerdo con las conclusiones del año de las cooperativas, el modelo cooperativo es el preferido de la gente para apoyar sus emprendimientos
- También se espera que sea el modelo de organización de más rápido crecimiento

## Aspectos que apoyan esta visión:

- La Alianza Cooperativa Internacional genera un impulso significativo de las cooperativas a nivel global
- Las personas se sienten inseguras frente al comportamiento de la economía mundial y el modelo cooperativo genera una mayor confianza al respecto
- Hay alto nivel de insatisfacción de las personas frente a los modelos económicos dominantes, que ayudan a mejorar la atención hacia las cooperativas

Se concluye que la búsqueda de una mayor participación y mejor gobierno, aseguran la sostenibilidad que fortalece la identidad, soportada en marcos regulatorios uniformes y consistentes para darle una mayor seguridad para tener acceso al capital.

Se hace necesario distinguir y vincular los términos “marca e identidad”, el primero para los que no están en el sector, entre quienes podemos definir como queremos que se nos perciba; y el segundo para quienes si pertenecen al sector cooperativo, identificándose por los principios que rigen la filosofía.

En este orden de ideas, el “PLAN PARA UNA DECADA COOPERATIVA” procura que su esfuerzo ayude a la construcción de una Identidad propia del sector, fortaleciendo la marca cooperativa y asegurando la identidad de la misma. En general se promueven los principios como trazar la directriz y así se da relevancia a la esencia. Se definen logos que apoyen la potencialización de la marca (logo. COOP) y se comunica la diferencia clara y positiva que genere la esperada inclusión del cooperativismo en el debate político mundial.

Prioridades del plan en políticas públicas (intervención gremial futura), lograr que la economía mundial se diversifique con el apoyo de las cooperativas.

Que se reconozca la inexistencia de un marco legal y financiero único, sino que se discrimina aplicando uno a cada modelo.

Ubicar el modelo cooperativo como tema de análisis y discusión en los Foros Mundiales como el G20 y el B20, procurando argumentar el aporte del sector a la diversidad económica global.

Que desde los Estados, se reconozca la acción de las cooperativas y que ojalá todos los países de América Latina, aseguren la existencia de una ley marco para el sector.

Que exista un programa para publicar las incidencias y acciones concretas de las cooperativas.

Procurar que existan políticas que incluyan una identidad cooperativa, se adopte como punto principal, la posición de los organismos internacionales frente al cooperativismo, ya definidos en la Resolución 56/114 de la ONU y la recomendación 193 de la OIT, que aseguran lineamientos concretos frente al sector.

Coadyuven al fortalecimiento y promoción del modelo como una verdadera salida económica de los gobiernos para solucionar los problemas de generación de empresas y la inequidad entre su población.

## INNOVACIÓN

El sector cooperativo debe abrir las puertas a conceptos modernos que potencializan las formas de hacer las cosas, para generar resultados tangibles. Puntualmente se hace referencia a la innovación como elemento fundamental para direccionar los esfuerzos hacia los siete (7) pasos estratégicos que se deben seguir, a saber:

- **Estrategia**, para enfocar los esfuerzos de manera concreta
- **Procesos**, involucra la herramientas y la metodología que se pueden usar
- **Medición**, para poder dimensionar el avance y los resultados
- **Estructura**, convertida en el puente para materializar ideas
- **Talento**, sin el cual es imposible avanzar, pues las que innovan no son las empresas, sino las personas
- **Cultura**, no se puede perder la historia y los valores como soportes de la construcción de nuevas ideas y modelos
- **Implementación**; la puesta en marcha de las nuevas ideas
- Se conocieron diferentes aspectos de los modelos integración a nivel latinoamericano, la experiencia de los modelos de integración cooperativa aplicada a los seguros, la innovación cooperativa para el 2020 y nuevos desarrollos técnicos y de servicios aplicados en diferentes cooperativas y redes de las mismas, que muestran la tendencia a seguir los lineamientos de la ACI para así apoyar el logro de los objetivos del modelo

- Finalmente se conoció la experiencia del manejo de los riesgos y la regulación que aplica para las cooperativas de ahorro y crédito siguiendo la tendencia mundial de la implementación de la supervisión por riesgos, modelo que viene siendo exigido y aplicado en todas las economías del continente

### **Contexto Cooperativo Colombiano**



El sector Cooperativo Colombiano ha sido un factor clave en el desarrollo de la economía del país, puesto que es un ejemplo de iniciativa privada que aplica la justicia retributiva como fin, en el marco de la libertad económica y la autogestión empresarial, en el que los protagonistas principales son los asociados y no el capital ligado a fines de lucro. En el sector cooperativo el capital es un medio por medio del cual un grupo de personas se vale para satisfacer sus necesidades. Para el Gobierno Nacional el movimiento cooperativo es un imperativo incorporarlo en el desarrollo del país dentro del contexto sociopolítico actual, como protagonista de la realidad económica que se vive; por tanto es objeto y sujeto de planes de acción, programas y proyectos regionales y nacionales.

A lo largo de la historia el sector ha hecho un aporte importante en el contexto social, puesto que se ha convertido para los asociados en una opción para satisfacer sus necesidades. Hacer parte de una cooperativa brinda la posibilidad de ser dueño y gestor empresarial y, a lo largo de su vinculación y participación, acceder a créditos, alcanzar mayores niveles de educación, cultura y recreación, formación, obtener subsidios, auxilios y seguros, los cuales se otorgan como parte del retorno cooperativo. En un escenario tan difícil como el colombiano, donde los niveles de desigualdad social son tan altos, la labor social de las cooperativas suple en muchas ocasiones las tareas propias del Estado, lo que las lleva a generar posibilidades de cobertura de las necesidades básicas de los asociados.

De igual forma el legislativo colombiano, implanta las políticas del sector privado para para el sector cooperativo financiero. La cual regula el carácter financiero de las cooperativas, el sector se esfuerza para cubrir mercados poco atractivos por la banca tradicional, atendiendo segmentos y nichos potenciales basados en la capacidad de autogestión, es importante mencionar los logros sociales alcanzados por el sector cooperativo, muchos de ellos son intangibles, como es el caso de la formación para la democracia y la participación y otros tangibles y cuantificables como son los créditos para vivienda, educación, recreación entre otros. En las cooperativas no hay



utilidades sino excedentes cooperativos, los cuales se revierten en el bienestar de los asociados, mediante el retorno.

Según la Superintendencia de Economía Solidaria, acorde con la información suministrada por las entidades del sector a los diferentes organismos de control y vigilancia, se estima que el sector solidario en Colombia cerró 2014 con un total de 6.008 entidades, 27,5% menos que en 2013. Al igual que en años anteriores, la reducción del número de entidades se explicó principalmente por la salida de algunas cooperativas de trabajo asociado, como resultado de las medidas implementadas por los entes de control para regular el uso indebido de este tipo de modelo, ya que se habían convertido en un modelo de intermediación laboral, desvirtuando el modelo cooperativo.

Es importante destacar que de las 6.008 entidades solidarias estimadas en 2014, 4.088 correspondieron a cooperativas (68,0% del total), 1.713 a fondos de empleados (28,5% del total) y 207 a asociaciones mutuales (3,4% del total).

El total estimado de 7.026.021 personas asociadas con las que contó el sector solidario en 2014, 5.823.347 estuvieron vinculadas a cooperativas (82,9% del total), 1.015.087 a fondos de empleados (14,4% del total) y 187.587 a asociaciones mutuales (2,7% del total).

En materia de resultados financieros, las estimaciones muestran que las cooperativas continuaron liderando el sector en 2014, con participaciones mayores al 77,0% en activos, pasivos, patrimonio e ingresos. Al igual que en años anteriores, le siguen en participación los fondos de empleados y las mutuales

Tanto los activos, como los pasivos y el patrimonio de la economía solidaria registraron, en 2014, tasas positivas de crecimiento de 6,0%, 5,7% y 6,6%, respectivamente. Los ingresos decrecieron en -7,8%. Los excedentes por su parte, reportaron una ganancia de 498.037 millones de pesos. (Tabla 1); comparativamente con el año anterior, la ganancia es mayor, ya que en 2013 los excedentes de la economía solidaria fueron de 166.687 millones de pesos, cifra que tiene implícita la pérdida registrada por las cooperativas en 2013 (-\$25.838 millones).

En 2014, las cooperativas colombianas contaron con 5.821.035 asociados, lo que equivale a 12,2% de la población del país. Partiendo de la hipótesis que cada cooperativista puede tener un núcleo familiar promedio de 3 personas, los beneficios que brindan las cooperativas podrían impactar a cerca de 17.463.105 personas, es decir, 36,6% de la población colombiana.

Los aportes sociales realizados por las personas vinculadas al sector cooperativo, los cuales son la base del patrimonio de las empresas, alcanzaron \$6,5 billones, en 2014, por lo que el aporte social promedio por persona, al año, fue de \$1.115.570, lo que equivale a 1,8 salarios mínimos legales mensuales vigentes de 2014. En cuanto al género de los asociados, se tiene que aproximadamente el 50,5% de estos en 2014 fueron hombres y el 49,5% mujeres. En 2014, el subsector que vinculó un mayor número de asociados fue el de Actividad financiera, con una participación de 50,9% del total. Le siguen Actividad crediticia, con 32,6%, y Comercio y consumo, con 6,6%.

Por último para el sector cooperativo, la educación es la base del desarrollo: las cooperativas aportan un 20% de sus excedentes a programas de educación formal a través del Icetex, o a las diferentes Secretarías de educación a nivel nacional, lo cual significa un aporte no sólo al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados sino de la comunidad en general.

### **Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)**

Nos permite medir fortalezas y debilidades de la cooperativa en relación con las oportunidades y amenazas que se presente en el medio interno.

### **Capacidad Competitiva o de Mercado**

Se debe advertir que esta es una de las grandes debilidades que presenta la gestión actual de COOACUEDUCTO, a pesar de contar con un grupo humano preparado para asumir esta labor comercial. Se ha creado la conciencia que por el hecho de tener un vínculo cerrado, no es necesario dedicar esfuerzos a esta labor, por la limitante del público objetivo al que podríamos impactar con nuestros servicios.

Al interior de la organización, se da prelación a los aspectos operativos y de servicio al asociado, descuidando las variables de promoción que permitan generar un crecimiento de la base social.

### **Capacidad Financiera**

La actividad económica y financiera del sector solidario, ha alcanzado una incuestionable importancia y un elevado nivel de eficiencia; razón por la cual muchas veces nos referimos a ella como el motor que ayuda a impulsar la economía en factores donde el Estado no llega, generando así mayor relevancia del aporte del sector solidario.

El desarrollado de la gestión cooperativa en lo referente al de ahorro y crédito; ha permitido a COOACUEDUCTO alcanzar altos niveles de eficiencia; gracias al riguroso

ajuste de la gestión a los aspectos normativos, le permite hoy posicionarse en las escalas de mínimo riesgo financiero en sus diferentes variables.

Estos aspectos deben asegurar la calidad y permanencia de los indicadores actuales y ser soporte para construir una nueva ruta hacia la apertura, conservando la línea de acción y educando al nuevo asociado para reorientar los esfuerzos básicos en la generación de una cultura del ahorro y después sí en el consumo como complemento. Es necesario abordar el comportamiento de las principales variables de la matriz financiera durante el periodo comprendido entre el año 2009 y el 2015. Tomamos así los promedios de crecimiento y descontamos los índices inflacionarios para determinar el neto real de variación frente al neto promedio económico del país.

RUBRO	VARIACIÓN POR AÑO								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROM.	VAR. IPC
TOTAL ACTIVOS	12,6%	15,5%	3,4%	6,6%	8,1%	7,2%	7,8%	8,7%	5,4%
TOTAL PASIVOS	21,5%	20,2%	1,9%	7,3%	7,6%	8,4%	7,5%	10,6%	7,2%
PATRIMONIO	4,8%	11,0%	4,9%	5,8%	8,7%	5,8%	8,1%	7,0%	3,6%
INGRESOS	-71,6%	-29,5%	52,1%	-5,4%	6,2%	-0,7%	11,3%	-5,4%	-8,8%
EGRESOS	452,2%	-32,3%	45,5%	24,4%	-6,0%	19,9%	11,4%	73,6%	70,2%
EXCEDENTES	-37,5%	-4,6%	10,3%	-9,4%	16,5%	9,0%	25,1%	1,3%	-2,1%
IPC ANUAL	2,0%	3,2%	3,7%	2,4%	1,9%	3,7%	6,8%	3,4%	
CARTERA DE CRÉDITOS CP	18,8%	0,9%	-8,3%	-5,1%	-3,4%	-3,1%	19,2%		
CARTERA DE CREDITO LP	12,7%	18,7%	11,4%	12,2%	6,4%	13,8%	7,5%		

Al evaluar las cifras anteriores, encontramos que en términos reales, es decir descontando las variaciones del IPC, encontramos que existen variaciones positivas en las variables del Balance General; reflejando una estructura sólida que genera confianza frente a sus asociados y al sector en general. Cuando se trata de evaluar el comportamiento de los ingresos y egresos, los impactos son notorios e invitan a la reflexión, dado que los primeros tienden a reducirse mientras que los egresos presentan una tendencia creciente, afectando de manera directa mediante una reducción porcentual de los excedentes.

En términos de capacidad financiera, bien vale la pena revisar el comportamiento de la cartera de corto y largo plazo; pues mientras la primera disminuye en los periodos comprendidos entre 2011 y 2014; la segunda mantuvo su tendencia creciente en todos los años; repercutiendo claramente en la reducción de la liquidez y afectando variables que a mediano y largo plazo puedan impactar todo esquema de riesgo, más cuando se proyecta una apertura que obligaría a revisar y redireccionar las políticas de colocación de crédito.

### **Capacidad Tecnológica**

- COOACUEDUCTO cuenta con un Sistema Integrado de Información Linux, consistente en un conjunto de programas desarrollados para ser operados en una base de datos Oracle, actualmente la versión de este software es 6. La licencia adquirida es de uso perpetuo sin límite de usuarios locales y/o remotos, se caracteriza por los controles de acceso y actualización para usuarios, amplia parametrización y funcionalidad, facilidad de manejo, consultas integrales, procesos controlados, disponibilidad al 100%, cuenta con los requerimientos de ley.
- Sistema de Gestión Documental Orfeo versión 3.9.2. Esta herramienta permite incorporar la gestión de los documentos a los procesos de Cooacueducto, automatizando procedimientos con importantes ahorros en tiempo, costos y recursos como impresoras y sus respectivos tóner, papel, fotocopias, entre otros, así como el control sobre los documentos de la correspondencia de entrada y salida de la Cooperativa. A pesar de lo anterior, se requiere actualizar una nueva versión de Orfeo, para establecer interfaz con el Sistema de Información Linux, y así asegurar un mayor rendimiento y efectividad informática.
- Página Web, desarrollada en el gestor de contenidos Joomla versión 2.5.28, actualmente se está trabajando en la actualización a la versión 3.4, que permitirá la mejora de contenidos de información, diseño y seguridad, adicionando los aspectos relacionados con la actualización de datos, consulta de estados de cuenta y transacciones de sus cuentas; y próximamente la posibilidad de acceder a la radicación de crédito por esta misma vía.
- Insertar los últimos requerimientos en normativa circular jurídica SIAR como instrumentos integrador de la administración de riesgo.
- Adhesión a la red Coopcentral, medios de pago de bajo costo del sector solidario con cubrimiento nacional entre cooperativas, aprovechando la ventaja de contar con un portal transaccional que le permitirá a COOACUEDUCTO hacerse parte de las novedades tecnológicas del sector.

- Las principales debilidades están identificadas en la capacidad de interconexión del software con que cuenta COOACUEDUCTO, y la falta de actualización en algunos módulos del sistema Linux, lo que impide generar una mayor eficiencia y efectividad en la producción y prestación de servicios. Situación similar se presenta con la desactualización de la página web, por cuanto no garantiza la conectividad necesaria que responda a las expectativas y necesidades de los asociados actuales y futuros.

### **Capacidad del Talento Humano**

La población total fue de 31 funcionarios de planta más 2 aprendices SENA y como invitadas las 2 señoras de cafetería.

Del total de funcionarios, se presenta que 1 persona tiene estudios de primaria y 1 con bachillerato. En general se muestra la distribución de empleados por escala de estudios así:

- 30% con estudios técnico
- 52% Con estudios universitarios
- 12% Con posgrado

Por nivel de estudios, la planta de personal de COOACUEDUCTO se encuentra enfocada en garantizar la profesionalización, encontrando grandes fortalezas en las disciplinas de Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Diseño, Publicidad y Mercadeo, Ingeniería Industrial, Psicología, Ingeniería de Sistemas, y algunos con estudios técnicos en actividades que aplican plenamente a la labor de la organización.

De esta manera se puede evidenciar que COOACUEDUCTO cuenta con una planta de personal preparada y dispuesta para sumir los retos que demanden los proyectos identificados y priorizados, para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

### **Análisis Externo POA (Perfil de Oportunidades y Amenazas)**

#### **Factores Económicos:**

Oportunidades:

- La revisión de los lineamientos normativos en relación con los beneficios del sector en materia económica y financiera – trabajo gremial en el congreso
- El manejo autónomo en relación con las tasas de interés internamente (aplicación de excedentes en baja de % de interés)

- Prospección de la planeación financiera solidaria, enfocada en mercados de consumo masivo (masificación de apertura)

#### Amenazas:

- Desconocimiento de la diferencia entre cooperativismo financiero y banca tradicional por parte de los estamentos del estado, los entes de control y la SES
- Monopolio del capital de inversión por parte de la banca tradicional (las cooperativas tienen su capital en cuentas de la banca tradicional)
- Normatividad financiera hacia el lucro y la polarización de la riqueza, en beneficio de la banca tradicional y en detrimento de la generación de riqueza colectiva

#### **Factores Políticos:**

##### Oportunidades

- Reconocimiento del cooperativismo como factor coadyuvante en el desarrollo de la productividad y el mejoramiento del desarrollo de las regiones y clases no privilegiadas
- Protección relativa del cooperativismo desde la constitución, las leyes y los decretos
- Trámite ante el legislativo de leyes que fomentan, protejan y desarrollan el cooperativismo y el modelo solidario

##### Amenazas

- Manipulación de la legislación en contra de lo social, lo asociativo y lo productivo solidario
- Poder financiero para generar legislación a favor de la banca tradicional y los grandes poderes de producción, transformación y comercialización de bienes de consumo centrado en la polarización de la riqueza y los medios de producción monopólicos
- Generación y continuidad del conflicto interno nacional desde lo político

#### **Factores Sociales:**

##### Oportunidades

- Concientización sobre la doctrina y el modelo empresarial solidario como alternativa de desarrollo humano, social y económico – productivo
- Mayor cobertura social para la implementación del sistema solidario

##### Amenazas:

- Modelo empresarial solidario (educación financiera solidaria)

#### **Factores Tecnológicos:**

##### Oportunidades:

- Desarrollo de sistemas y procesos para la gestión financiera NIIF, el control de activos SIPLAFT y administración del riesgo SIAR para estructuras empresariales solidarias y competitivas
- Desarrollo de las TICS como elementos de posicionamiento (branding solidario), captación (apertura y fidelización de segmentos de mercado) y desarrollo de poblaciones potencialmente solidarias

#### Amenazas

- Descontextualización o marginalidad de las cooperativas por falta de modernización de sus estructuras tecnológicas
- Regímenes sancionatorios por incumplimiento de la normatividad relacionada con el desarrollo, gestión y control de la estructura financiera y de servicios solidarios soportadas en la tecnología (circulares básicas jurídicas con desarrollo y adaptación tecnológica hacia entes de control)

#### Factores Competitivos

##### Oportunidades

- Libertad en la apertura de negocios, mercados y desarrollo de productos y servicios solidarios
- Proveeduría permanente en Desarrollo de competencias y gerencia del conocimiento del Modelo empresarial solidario a través de modelos educativos y formativos en varias modalidades
- Alternativas de mercadeo social centrado en el Branding, la promoción y la comunicación por diferentes canales alternativos de comunicación, mercadeo y servicio
- Oferta permanente de sistemas de gestión, calidad y control del modelo empresarial solidario
- Amenazas
- No aceptación del modelo universal de la administración de empresas solidarias como factor de desarrollo sostenible y calidad de vida solidaria, incidente de marginalización
- Falta de desarrollo de conocimiento aplicado, para la planeación, la gestión y el control de las organizaciones solidarias de acuerdo con modelos mundialmente reconocidos como efectivos
- Pérdida de la base social por no existencia de estrategias coherentes de mercadeo social y alternativas de servicios centrados en la autogestión y el autodesarrollo progresivo de la base social

#### Análisis Interno DOFA – Vulnerabilidad

El presente análisis de vulnerabilidad estratégica fue un trabajo desarrollado conjuntamente por el Comité de planeación, direccionado por el consejo y apoyado por la administración. Se centró en las variables establecidas por la metodología de cuadro de mando integral (Kaplan – Norton), el cual establece los siguientes pilares de análisis estratégico de desarrollo:

## **Pilares estratégicos**

### **Solidez y fortalecimiento financiero**

#### Debilidades

- Base social en descenso por edad y políticas de restricción en apertura (fortalecimiento financiero)
- Bajo flujo de caja por colocación de cartera a largo plazo
- No existencia de banco de proyectos sociales y financieros
- No hay lineamientos para la multiactividad o generación /portafolio de negocios de inversión de COOACUEDUCTO
- Generación de patrimonio propio
- No hay un asesoramiento financiero al asociado
- No se ha generado un programa de cultura financiera para la base social

#### Fortalezas

- Experiencia y solidez financiera
- Plataforma financiera en permanente actualización
- Direccionamiento y administración eficiente del patrimonio
- Tasas de interés diferenciales al mercado de banca (transferencia solidaria)
- Transferencia solidaria

#### Oportunidades

- Oferta de tasas de interés competitivas (autonomía)
- Apertura de base social e incursión en otros negocios
- Administración de nómina para asociados
- Fortalecer alianzas estratégicas de carácter financiero - social

#### Amenazas

- Normatividad solidaria con énfasis en bancarización y preservación de riesgo
- Otras alternativas de acceso financiero para la base social (bancos y otros)
- Retiro de asociados con alta concentración de capital
- Alta longevidad en base social

### **Análisis de Asociado y Mercado**



## **Asociado**

### Debilidades

- No se conocen todas las necesidades y expectativas del asociado
- Bajo conocimiento del manejo financiero por parte del asociado. (Finanzas personales)
- Se carece de un modelo de cultura educativa cooperativa por competencias para el asociado

### Oportunidades

- Acceso permanente a la doctrina y modelo empresarial solidario
- Recibir beneficios de las alianzas estratégicas de COOACUEDUCTO
- Participación en eventos y actividades de bienestar social
- Mejorar su calidad de vida y desarrollo sostenible

### Amenazas

- El sistema de contratación laboral de la Empresa de Acueducto
- No hay opciones laborales adicionales o apoyo para la generación de ingresos por parte del Asociado

## **Mercado**

### Debilidades

- No hay articulación de los planteamientos de las actividades de mercadeo en una sola área. (Creación del área)
- Carencia del plan de mercadeo solidario, generación de identidad, pertenencia y participación (investigación, marketing mix, comercialización, logística)

### Fortalezas

- Se posee una plataforma de comunicación. (Medios y referidos)
- Se posee adecuado portafolio de servicios, soportes y recursos económicos
- Transferencia solidaria y cercanía con su mercado cautivo y natural
- Antigüedad y reconocimiento empresarial en el sector

### Oportunidades

- Participación y pertenencia de la cooperativa en eventos y actividades del sector
- Existe un mercado potencial
- Oferta de servicios a través de las nuevas plataformas de comunicación
- Concertación de estrategias de mercadeo a través de alianzas estratégicas

### Amenazas

- Disminución de la base social por falta de planificación de mercadeo
- Agresividad mercadotécnica del sector financiero
- Disminución en el sentido de pertenencia e identidad de marca
- Análisis de la infraestructura – Proceso Internos
- Programa 3: Gestión de calidad y procesos de gestión

#### Debilidades

- Falta de estructuración del sistema integral de riesgos (SIAR) y sistema de administración de seguridad de la información
- No hay plataforma para trabajar el sistema de balance y control social. (Administración por principios)
- Estructuración del sistema de control interno
- Proyectos de evaluación de procesos, procedimientos y mejoramiento continuo, inconclusos (ISO 9001 /2015)
- 6 Dualidad en procesos y funciones, desnivelación de cargas laborales
- No existen indicadores de gestión, logro e impacto de las actividades centradas en procesos

#### Fortalezas

- Se cuenta con el soporte reglamentario para rendición de cuentas ante entes de control
- Conocimiento y experticia del talento humano administrativo
- Conocimiento administrativo - directivo de la operatividad (procesos, procedimientos y roles), de la organización

#### Oportunidades

- Reconocimiento de COOACUEDUCTO como empresa competitiva, estructurada y certificada en procesos, para ingresar a mercados nacionales e internacionales

#### Amenazas

- El crecimiento Administrativo de la Cooperativa sin previa planeación por procesos podría ocasionar caos organizacional
- Complejidad futura para organizar SGC, acordes a la proyección de la Cooperativa

### **Análisis del talento humano – Administración y talento humano**

#### Debilidades

- No hay lineamientos que determinen los perfiles, cargos, roles y funciones vs. cargas, tiempos, movimientos, acordes a la estructura organizacional
- Dualidad funcional por sobre carga (reprocesos) y definición de la estructura por procesos y SGC
- No existe un programa de evaluación por indicadores de desempeño “Kips”
- Falta estimulación por resultados (fomento al desarrollo profesional)

#### Fortalezas

- Personal con competencias profesionales y laborales determinadas por el requerimiento del perfil para cada cargo
- Personal con vocación de servicio, sentido de pertenencia y respeto por las personas
- Estabilidad laboral del personal administrativo

#### Oportunidades

- Desarrollo en el perfeccionamiento de competencias solidarias
- Estructuración de equipos de trabajo competitivos
- Facilidad para el ensamble organizacional por procesos e implementación de sistemas organizacionales de alta calidad

#### Amenazas

- Deserción de profesionales con perfil competitivo en lo social, solidario y empresarial

### **Análisis de la tecnología - Normatividad y Tecnología**

#### Debilidades

- Falta la generación de seguridad informática externa
- No hay parametrización y compatibilidad de hardware

#### Fortalezas

- Sistema de información (software) acorde a la normatividad y requerimientos básicos

#### Oportunidades

- Oferta permanente de hardware / software

#### Amenazas

- Sanciones por incumplimiento en adaptación tecnológica, manejo y seguridad, generación de información, según la norma y aplicativos por parte de los entes de control

## XI. PILARES ESTRATÉGICOS



## XII. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Direccionamiento Estratégico - Solidez Financiera

R E F	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META
S1	Lograr mayores ingresos para la cooperativa a través de proyectos de inversión	Generar proyectos de inversión (Inversión en fortalecimiento patrimonial, finca raíz, unidades de negocios autónomos, etc.),	Cada tres años activar un nuevo servicio (o unidad de negocio) relacionados con una de las líneas de la

R E F	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META
	(Multiactividad) y fortalecimiento del capital.	revisión de la "Multiactividad", para la generación de unidades de negocios propios.  Proyecto INNOBO (torre Coocueducto).  Proyecto Unidad de Turismo.  Proyecto .apertura (mayores aportes)  Proyecto de ahorro programado	multiactividad independiente de los ya establecidos.
S2	Fortalecimiento y blindaje del Patrimonio (capital propio) de la cooperativa.	Revisión de políticas de "concentración y proyección" sobre manejo de aportes para capital de trabajo renovable.  Generación de capitales "propios". (% de excedentes hacia patrimonio "propio").	Revisar anualmente las políticas que garantizan un "patrimonio propio" de la cooperativa capaz de blindarla para eventualidades y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
S3	Revisión y fortalecimiento del portafolio de productos económico – financiero y de bienestar social	Generación de sistemas de evaluación de los márgenes de contribución de los servicios del portafolio financiero. (Rentabilidad vs. Costos generales de prestación). Y programas de bienestar	Anualmente revisar y actualizar las líneas ya establecidas o productos financieros y de bienestar de COOACUEDUCTO.

<b>R E F</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>
		con márgenes de retribución.	
<b>S4</b>	Generar lineamientos, para el asesoramiento financiero al asociado.	Generar un programa de Asesoría técnica financiera preventiva y parámetros de apoyo al asociado para bajar las tasas de deserción, exclusión, problemas de cartera y capacidad de pago del asociado (saneamiento financiero).	En el término de un año crear y fortalecer la unidad de asesoramiento financiero al asociado
<b>S5</b>	Garantizar la obtención de los recursos necesarios generando rentabilidad en las operaciones a través de un eficiente portafolio socio económico – financiero y plan de inversiones de COOACUEDUCTO.	Generar el Plan de Apertura gradual de la cooperativa a los sectores de mercado seleccionados.	En el término de un año tener claridad en las políticas, lineamientos, operatividad y márgenes de contribución en los excedentes.

#### Direccionamiento Estratégico - Asociado y Mercado

<b>RE F</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>
<b>A1</b>	Desarrollar programas de sensibilización, educación y	Generar el proyecto de CULTURA EDUCATIVA	Cada año revisar el nivel de desarrollo del

	<p>capacitación continua a través del conocimiento teórico práctico del modelo solidario, para fomentar el desarrollo de competencias hacia la generación de identidad y sentido de pertenencia, liderazgo empresarial cooperativo y las buenas prácticas empresariales solidarias.</p>	<p>COOACUEDUCTO, el cual se debe describir en el PESEM y debe contener entre otros, Currículo, Plan de Estudios, Requerimientos - Perfil de educación para directivos (indispensable estar como requisitos en el estatuto, los niveles y horas de estudio requeridos para los diferentes cargos).</p>	<p>proyecto en sus diferentes etapas.</p>
<b>A2</b>	<p>Fomentar y crear convenios que fortalezcan la creación de empresas familiares y asociativas a sus asociados.</p>	<p>Establecer plan de redes de apoyo (oferta – demanda) a la cadena de valor generada por el programa de creación de empresas.</p>	<p>En dos años debe estar implementado en su totalidad el programa (capacitación – asistencia técnica y financiación).</p>
<b>A3</b>	<p>Fomentar el emprendimiento empresarial y la cultura del ahorro en su base social, generando escenarios de creación de nuevas ideas de negocio y formas de inversión, como elementos motivadores del crecimiento, el empleo y el desarrollo social, motor del mejoramiento permanente de la calidad de vida.</p>	<p>Generar el Programa de Creación y financiación de empresas Cooacueducto y El Club de empresarios Cooacueducto.</p>	

<p><b>A4</b></p>	<p>Fomentar el desarrollo y participación de las nuevas generaciones (semilleros: niños, adolescentes y jóvenes) en la base social, para la continuidad y la progresión del modelo empresarial solidario y la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo.</p>	<p>Crear el Programa de Semilleros Cooacueducto (Crear el club de niños y el club de adolescentes y jóvenes – universitarios).</p> <p>Programa de retribución educativa corresponsabilidad de los beneficiarios de auxilios de educación.</p>	<p>En dos años concebir el programa y ponerlo en funcionamiento, en especial el de niños y adolescentes.</p>
<p><b>M5</b></p>	<p>Fomentar y promover el portafolio de servicios, a través de programas promocionales y actividades de bienestar e integración social y solidaridad, como valores agregados a los servicios financieros, para lograr el desarrollo integral del asociado, su familia y la comunidad en general.</p>	<p>Crear el área autónoma de Mercadeo( Investigación +D, Marketing Mix, Fuerza de impulso, Ventas, Presupuestos)</p> <p>Proyecto de generación de APP Cooacueducto</p>	<p>En el término de un año tener el área implementada y funcionando (prioridad).</p>
<p><b>M6</b></p>	<p>Mejorar los canales de mercadeo, comunicación y divulgación hacia el asociado, mediante estrategias que garanticen la gestión e impacto social.</p>		



Direccionamiento Estratégico - Administración y Talento Humano

R E F	OBJETIVO	ESTRATEGIA	META
A 1	<p>Mejorar las competencias laborales de los trabajadores, a través de procesos de formación y actualización, para generar altos niveles de efectividad y productividad, incentivando las buenas prácticas empresariales (SIAR).</p>	<p>Generación del programa SIAR:</p> <p>Programa de generación de SIAR y manuales de desempeño empresarial (ISO 9001).</p>	<p>En el término de año y según los requerimientos normativos deben estar implementados.</p>
A 2	<p>Establecer mecanismos para el mejoramiento del clima organizacional, alineando la gestión con el direccionamiento de Coaacueducto; elevando el nivel de desempeño de los funcionarios a través de modelos certificados de gestión de la calidad (ISO) por procesos, sistemas de aplicabilidad de gestión normativa</p>	<p>Programa de motivación y evaluación del desempeño (KIV'S).</p> <p>Programa de mejoramiento de la calidad de vida del trabajador (SIAR).</p>	

	(NIIF – Siplaft y SIAR entre otros).		
<b>A 3</b>	Fortalecer el flujo de información entre áreas y disminuir los tiempos de respuesta e inconformidades y requerimientos de la base social.		
<b>A 4</b>	Definir una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa para dar cumplimiento con el objeto social.  Reestructurar la distribución de planta y locaciones operacionales (infraestructura actual sobredimensionada)	Generar rediseño de planta física, según el proyecto INNOBO.	
<b>A 5</b>	Los lineamientos de Cultura educativa organizacional administrativa deben estar alineados con la doctrina y modelo empresarial solidario (cursos medios de cooperativismo).	Programa de capacitación del talento humano centrado en Doctrina y Modelo Solidario.	En el término de un año implementar el programa de desarrollo del talento humano.

## Direccionamiento estratégico - Normatividad y Tecnología

<b>R E F</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>META</b>
<b>N 1</b>	Implementar prioritariamente la normatividad generada por los entes gremiales y de control.	Generar esquemas de actualización y adaptación tecnológica conforme a la norma y la dinámica tecnológica	De manera permanente actualizar la plataforma tecnológica (software y hardware).
<b>N 2</b>	Implementar modelos certificados de gestión de la calidad (ISO) por procesos y los sistemas de aplicabilidad de gestión normativa (NIIF – Siplaft y SIAR entre otros).	Parametrizar el SIAR y el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001).	Revisar el esquema de seguimiento y evaluación, según la norma (tiempo y resultados)
<b>N 3</b>	Implementar sistemas de seguimiento y balance social de la cooperativa	Generar proyectos sistematizados de Control y Balance Social. (BALANCOOP).	Cada año evaluar los resultados y proyectar objetivos.

### **XIII. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA**

Previo a su ejecución, es fundamental que el Plan Estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la Cooperativa, para ello a través de la “Interiorización del Plan” y como estrategia de mercadeo corporativo, se cumplirán los siguientes objetivos:

- Consolidar el proceso de comunicación interna de la Cooperativa
- Estimular el compromiso de los directivos, comités, colaboradores y asociados
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión

- Dando cumplimiento al Código de Ética y Buen Gobierno se buscará estimular la retroalimentación y la monitoria del Plan, protegiendo la información confidencial, la profundidad de la divulgación, el direccionamiento de la información a cada nivel de la cooperativa y la suficiencia y necesidad para el desempeño eficiente y eficaz de las responsabilidades

Por todo lo anterior COOACUEDUCTO ha determinado los siguientes canales y medios para comunicar su Plan Estratégico 2016-2020, “comprometida con la rentabilidad social y empresarial”.

- Presentación y aval de Plan Estratégico ante los Órganos de Administración y Control
- Presentación formal de Plan Estratégico a los Delegados a la Asamblea
- Socialización del Plan a todos los colaboradores
- Seguimiento y difusión de avances del Plan en reuniones de Consejo y comités, con periodicidad mensual o trimestral, según la pertinencia del tema
- Publicación digital del Plan Estratégico como herramienta de gestión de los Órganos de Administración y Control, Comités Asesores, Delegados a la Asamblea, Gerencia y Colaboradores
- Difusión escrita a través de la Revista de COOACUEDUCTO (trimestral).
- Actualización continua de la Pagina Web en el tema de direccionamiento estratégico y resultados de la gestión
- Socialización de información a través de e-mail
- Socialización en escenarios de capacitación y formación
- Publicación Anual del Balance Social y Económico de la Cooperativa

#### XIV. CUADRO DE MANDO (INDICADORES)

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la gestión observada, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

**Indicadores de Eficiencia:** medición del resultado alcanzado frente a los recursos utilizados.

Los objetivos de este tipo de indicador son:

- Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos previstos
- Determinar si la cobertura alcanzada logró las metas establecidas al mínimo costo

**Indicadores de Eficacia:** Medición de la extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados programados

Este tipo de indicador cumple con los siguientes objetivos:

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados
- Evaluar si las actividades previstas se realizaron oportunamente, cumpliendo con el tiempo programado según cronograma
- Cuantificar el grado de amplitud con el cual se cumplieron las metas

**Indicadores de Efectividad:** Medición de las características de los productos o servicios ofrecidos en términos de calidad de acuerdo con la aceptación por parte de los asociados.

- Se obtiene a través de encuestas o sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos
- Se expresan como buena, regular o mala calidad, de acuerdo con el contenido de dichos sistemas y las ponderaciones definidas para cada variable que mida la calidad

Para el establecimiento de los indicadores se debe tener en cuenta la definición de:

Estado: Corresponde al valor inicial o actual del indicador

Umbral: Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

Rango de Gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar

## XV.ANEXOS

Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Capacidad Directiva

Capacidad Competitiva o de Mercado

Capacidad Financiera

Capacidad Tecnológica

Capacidad de Talento Humano

Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

Presupuesto