

PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2011

INFORME DE POSTULACIÓN



**INFORME DE POSTULACIÓN
AL PREMIO COLOMBIANO
A LA CALIDAD DE LA GESTIÓN
2011**



Contenido

REFLEXIONES DEL PRIMER DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN	1
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	2
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN	4
CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	6
1.1 Formulación del direccionamiento estratégico	6
1.2 Despliegue del direccionamiento estratégico	11
1.3 Seguimiento al direccionamiento estratégico	11
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	13
2.1 Estilo de liderazgo	13
2.2 Construcción de la cultura organizacional	14
CAPÍTULO 3. GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO	17
3.1 Procesos de administración de personal	17
3.2 Calidad de vida en el trabajo	20
3.3 Desarrollo integral de las personas	21
CAPÍTULO 4. GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS	22
4.1 Conocimiento del cliente y del mercado	22
4.2 Gestión de relaciones con los clientes	23
4.3 Sistemas de respuesta quejas y reclamos	25
CAPÍTULO 5. GESTIÓN DE PROCESOS	27
5.1. Estructura de procesos	27
5.2. Gestión del trabajo diario	28
5.3. Aseguramiento de la calidad	30
CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	32
6.1 Diseño y administración de los sistemas de información	32
6.2 Análisis de la información	38
CAPÍTULO 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL	39
7.1 Sistema y actividades de RSE	39
7.2. Ética empresarial y gobierno corporativo	42
7.3 Gestión ambiental	45
CAPÍTULO 8. CREACIÓN DE VALOR Y RESULTADOS	47
8.1. Resultados para la competitividad y solidez de la organización	47
8.2. Creación de valor para los asociados	55
8.3. Creación de valor para los colaboradores	57
8.4. Creación de valor para la comunidad, proveedores y medio ambiente	59

REFLEXIONES PRIMER DIRECTIVO DE LA EMPRESA

Cooameva se reconoce hoy a sí misma como una organización empresarial cooperativa que entiende que las dinámicas del mundo globalizado y las tendencias del modelo de desarrollo económico imponen a las organizaciones retos cambiantes y que por tanto, el éxito en los negocios depende de su habilidad para aprender de diversas fuentes, priorizando lo que es relevante para entender, responder y encajar dentro del ambiente competitivo, ante lo cual las compañías de vanguardia están respondiendo con un nuevo paradigma de negocios que ubica el enfoque de sostenibilidad como eje del modelo de gestión y de negocios y como epicentro del éxito y el futuro crecimiento.

Lo anterior es una oportunidad para identificar brechas de gestión, emprender nuevas iniciativas y avanzar en la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés, ajustando los modelos de gestión a los más altos estándares internacionales, para responder al reto de creación de valor a largo plazo que exige el desarrollo sostenible. Esto implica mantener y fortalecer la esencia cooperativa, es decir, mantener como razón de ser la búsqueda del bienestar de las personas, el logro del bien común, el desarrollo colectivo y la preservación del medio ambiente, por encima del lucro económico.

En este sentido es que reafirmamos nuestra plena creencia en los valores cooperativos de: igualdad, solidaridad, equidad, democracia, ayuda mutua y honestidad y en los valores corporativos de: servicio, confianza, cumplimiento de compromisos y trabajo en equipo, los cuales sustentan plenamente el que las organizaciones cooperativas como Coomeva, guiadas por sus principios de unión, gestión democrática, cooperación y compromiso con la comunidad, sustentadas en un modelo de economía social y solidaria, sean por naturaleza propia entidades con enfoque sostenible y socialmente responsables.

Cooameva convierte la estrategia en acción mediante la coordinación y alineación de la gestión estratégica con la operación de la empresa (gestión de procesos) y con el comportamiento de los colaboradores (gestión de la cultura), para lo cual a partir del año 2000 adoptamos el Sistema de Gestión Integral, SGI, que relaciona estos tres componentes, integrándolos y alineándolos, para permitir su despliegue coherente a través de toda la organización y de su cadena de valor y para garantizar la realimentación permanente del pensamiento estratégico.

En cuanto a los grandes logros de la gestión debemos mencionar:

- Una definición estratégica al 2015 que brinda a Coomeva una visión clara y madura, compartida y alineada, unida a un profundo ajuste en la estructura organizacional.
- Adopción del enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social, incorporándolo al Modelo de Gestión; suscripción del Pacto Verde Corporativo y adhesión al Pacto Global de la ONU.
- Gozamos de la credibilidad de los asociados, demostrado por las encuestas de satisfacción y confianza, con un crecimiento de 33% de nuestra base social entre 2005 y 2010, lo cual nos ha convertido en el colectivo de profesionales más grande e importante de Colombia.
- Fortalecimiento de la gobernabilidad de Coomeva con un respaldo generalizado de la dirigencia frente a la gestión y los resultados.
- Se cuenta con un claro ordenamiento estatutario y reglamentario, que contempla las normas internacionales y los estándares de Buen Gobierno Corporativo y de Ética Empresarial.
- La conformación de un equipo de gerencia con altas competencias y capacidades y elevados estándares de desempeño empresarial y ético.
- La creación de las empresas Bancoomeva y Coomeva Corredores de Seguros, que han ubicado al Grupo en una “dimensión” superior dentro del contexto empresarial colombiano.
- Se implementó el nuevo concepto de servicios integrales al asociado a través nueve Centros de Atención Coomeva, CAC, y se entregaron importantes proyectos como la Clínica Palma Real de Palmira, la Sede Corporativa en Tuluá y el mejoramiento de la infraestructura de los centros de atención en salud en Medellín y Pereira.

- El lanzamiento de una nueva y renovada imagen corporativa, que respeta nuestra esencia y nuestra historia.
- Coomeva cuenta hoy con una robusta y estructurada plataforma tecnológica y está implementando el *Enterprise Resource Planning*, ERP.
- Se creó y fortaleció la Tarjeta Coomeva, como elemento de identificación del asociado y de integración de servicios, que permitió asignar cupo de crédito cooperativo a más de 95 mil asociados, con una amplia red de convenios con establecimientos.
- Se implementó la Gestión de Proyectos según la metodología del *Project Management Institute*, PMI, y se certificaron colaboradores como Profesionales en Gestión de Proyectos, PMP.
- Coomeva ha vuelto a centrar su atención en el asociado como razón de ser de la organización, interviniendo para ello la estructura, los procesos y los productos.
- El mejoramiento de los resultados sociales y económicos que permitió recuperar una situación de pérdidas en casi todas las empresas, pasando a una de excedentes sostenidos: El activo sumado del grupo se multiplicó 2,5 veces (más de \$4.4 billones), con un crecimiento anual promedio del 24%. El patrimonio de Coomeva llegó a cerca de \$500 mil millones y el del Grupo supera los \$900 mil millones. Los ingresos se duplicaron pasando de \$1.4 billones a \$3 billones y se realizaron inversiones por más de \$100 mil millones en el GECC, ubicándonos entre las 20 empresa más importantes de Colombia.
- El número de empleados del Grupo pasó de 5.000 a más de 13.000 en el último quinquenio.

Por todo lo anterior, estamos seguros de que debemos persistir en lo fundamental del cooperativismo, en cuanto a la vinculación de asociados, quienes en su calidad de gestores, inversionistas y usuarios, son cooperados y no clientes, cuyas necesidades e intereses debemos conocer y representar con excelencia para cumplir con nuestra promesa de valor, de forma que haga realidad nuestro compromiso y filosofía de “facilitarle la vida al asociado” a través de la generación de beneficios claros y diferenciales y de la creación de valor sostenible y percibido que haga evidentes las ventajas de ser asociado.

Por otro lado, debemos seguir orientando la organización hacia el crecimiento económico y al éxito empresarial de largo plazo, articulando consistentemente los elementos de sostenibilidad, responsabilidad, ética y gobierno en la estrategia, en la gestión, en los procesos y en la cultura institucional, de manera que involucremos, respetemos e incidamos positivamente en los grupos de interés, en la comunidad y en el desarrollo social y contribuyamos a la protección y al balance medio ambiental.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Cooameva es una organización cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo



El 4 de marzo de 1964 se cumplió la asamblea constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle Ltda., con la asistencia de 27 Médicos fundadores. El 23 de mayo del mismo año la Superintendencia Nacional de Cooperativas le concedía la personería jurídica con un capital social de seis mil 600 pesos. Para ingresar a Coomeva se requería ser médico, ejercer en el Valle del Cauca, asistir a tres reuniones de información cooperativa y ser aprobado por el Consejo de Administración.

La creación de **Cooameva** dejó dos grandes enseñanzas. La primera tiene que ver con el cambio de rumbo que significó para el movimiento cooperativo el surgimiento de una organización constituida por profesionales, rompiendo el modelo que asignaba a las cooperativas una orientación hacia grupos obreros y de empleados; esta extensión a otros

estratos sociales y económicos favoreció la apertura hacia una concepción más empresarial del proyecto cooperativo. La segunda, la importancia de la educación en la creación y desarrollo de las cooperativas, como imperativo doctrinario y metodológico.

Cooameva tiene su sede nacional en Cali. A diciembre 31 de 2010 contaba con una población de 225.003 asociados, distribuidos en 25 departamentos del país, lo que significa una cobertura nacional que exige operar con el esquema de centralización de políticas y descentralización de operaciones y prestación del servicio.

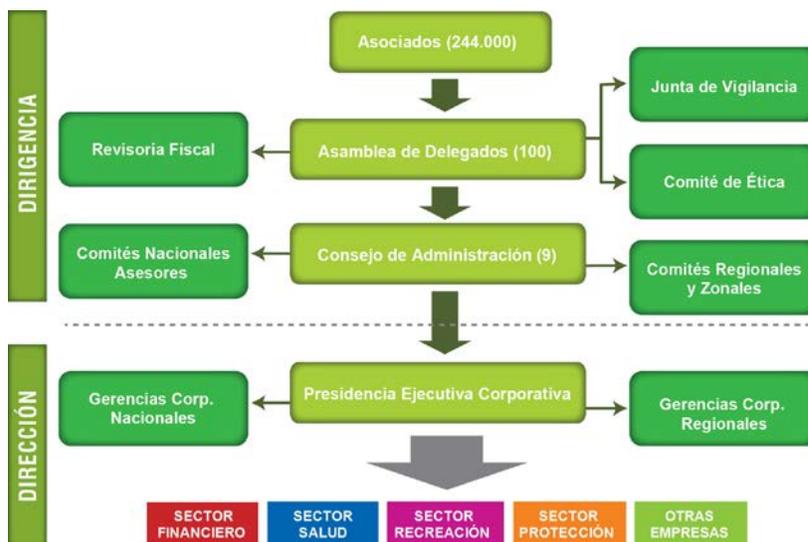
Cooameva tiene como misión “Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector solidario y a la construcción de capital social en Colombia”. Como visión se ha fijado “exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia”.

Cooameva se rige por la Ley 79 de 1988, marco legal de las cooperativas como parte fundamental de la economía nacional, y por la Ley 454 de 1998, que determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa. Así mismo, son determinantes en su actuar la Circular Básica Jurídica 007 de 2003 de la Superintendencia Nacional de la Economía Solidaria, que regula el funcionamiento de las cooperativas en aspectos legales, y su Circular Básica Contable y Financiera 0013 de 2003 que regula aspectos técnicos, económicos y contables. Cada uno de sus negocios es vigilado por los organismos especializados pertinentes, según su actividad específica, tales como la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Salud.

La Cooperativa es la matriz del Grupo Cooameva, constituido por 16 empresas. En virtud de su naturaleza multiactiva, la Cooperativa, a través de las empresas del Grupo, brinda a los asociados y sus familias servicios con valor agregado, que buscan satisfacer plenamente sus necesidades. Cooameva es la responsable de propender por la unidad de propósito, dirección y control, de tal manera que el desarrollo de los objetos sociales de cada una de sus empresas garantice el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa.

A continuación se muestra en forma gráfica el entorno y las relaciones del Grupo Cooameva con la comunidad de asociados y su participación como gestores de la organización.

Gráfica 01. Organización Empresarial



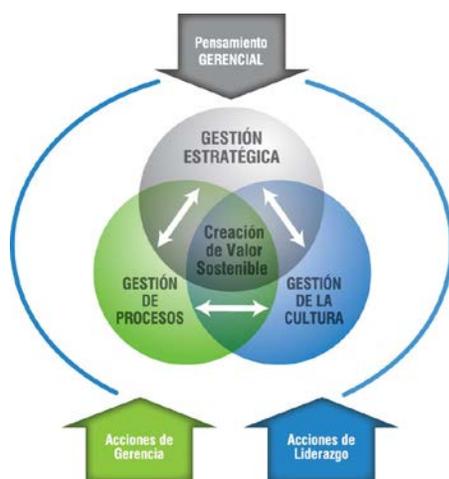
Es importante mencionar que **Cooameva**, como organización cooperativa, tiene en sus raíces el valor de la democracia y de la participación de sus asociados en la toma de decisiones. Es así, como se tiene una Asamblea, que es elegida por voto directo de todos los asociados para actuar como su instancia de representación, fijando con sus proposiciones y recomendaciones el rumbo general de la organización, analizando los resultados del ejercicio y planteando grandes proyectos para ser implementados por la administración.

A partir de la gran estrategia definida por Coomeva como “La creación de valor para el asociado”, teniendo como promesa de valor el postulado “Cooameva nos facilita la vida” y como oferta de valor la “multiactividad y soluciones integrales para los asociados”, la alta dirección ha planteado como retos para el futuro los siguientes ejes estratégicos:

- Eje 1:** Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados.
- Eje 2:** Interpretar y representar las necesidades de los asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado.
- Eje 3:** Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la comunidad de asociados.
- Eje 4.** Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Gráfica 02. Sistema de Gestión Integral



Desde el año 2000 el Grupo Coomeva tiene implementado el Sistema de Gestión Integral el cual exige la coordinación perfecta y la alineación estrecha entre el pensamiento gerencial, la operación de la empresa, es decir el día a día, y el comportamiento de los colaboradores.

El sistema posibilita el cumplimiento del direccionamiento estratégico de Coomeva, donde se establece como su gran estrategia “la creación de valor para el asociado”, que significa el logro de una mayor oferta de servicios al asociado en su rol de usuario y gestor, y un mayor retorno de la inversión que se realiza en su rol de inversionista y propietario de la Cooperativa.

Todo el Sistema de Gestión Integral exige seguimiento permanente a fin de establecer mecanismos de mejora continua. El seguimiento de la gestión se realiza a través de los indicadores estratégicos, tácticos y operativos, bajo la metodología del *Balanced Scorecard*, BSC, que garantiza el monitoreo permanente, con el fin de lograr sus grandes propósitos y objetivos estratégicos como el alcance de la visión y el logro de la misión.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL		
AÑO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO O MEJORA
2000	Nace la primera versión del Sistema de Gestión Integral para Coomeva y sus empresas con la participación de la Corporación Calidad y la Gerencia Corporativa de Planeación.	Se logró alineación corporativa que permitió fortalecer la unidad de propósito, dirección y control entre las empresas de Coomeva.
2002	Se define, publica y despliega la metodología para la construcción del direccionamiento estratégico para Coomeva y sus empresas, basados en la metodología del <i>Balanced Scorecard</i> .	Fortalecimiento de la gestión estratégica, que permitió la unificación de criterios, homologación de lenguaje y contribuyó al fortalecimiento de trabajo en equipo, que mejoró la sinergia empresarial.
2003	Las empresas del Grupo Coomeva iniciaron sus procesos de certificación.	Focalización de las empresas hacia la calidad de sus procesos, productos y satisfacción de los clientes.

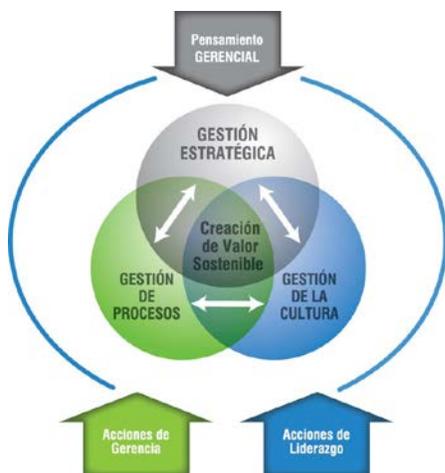
EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

AÑO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO O MEJORA
2005	<p>Se inició la implementación de buenas prácticas a nivel nacional e internacional de desarrollo de software.</p> <p>Se inició la implementación de las buenas prácticas de gestión de proyectos.</p>	<p>Se realizó diagnóstico acorde con el modelo de ingeniería de software CMMI, identificándose oportunidades de mejora.</p> <p>Se fortalece cultura de gestión de proyectos.</p>
2007	<p>Implementación del modelo CMMI de la Unidad de Tecnología Informática.</p> <p>Se inició proceso de capacitación para adopción de buenas prácticas a partir de los criterios del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.</p>	<p>Se logró valoración de la unidad en nivel 2 de madurez en el modelo CMMI (Modelo de Capacidad y Madurez Integrada).</p>
2008	<p>Se inició implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información basados en la norma ISO 27000.</p> <p>Se inició implementación del proyecto Gestión de Valores.</p> <p>Postulación de Coomeva al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, PCCG.</p>	<p>Fortalecimiento de la seguridad de la información a nivel de todas las empresas del Grupo Coomeva y que es administrada por la Unidad de Tecnología Informática.</p> <p>Fortalecimiento de la gestión de la cultura.</p> <p>Adopción de buenas prácticas empresariales con el Modelo de Excelencia del PCCG.</p>
2009	<p>Se fortalece la metodología de construcción del direccionamiento estratégico.</p> <p>Se definió el enfoque y plan de acción corporativo del “Sistema de Responsabilidad Social Empresarial” y “Sistema de Gestión del Conocimiento”, alineados con el Sistema de Gestión Integral.</p> <p>Definición de la metodología corporativa de “<i>Benchmarking</i>” para el Grupo Coomeva.</p> <p>Autoevaluación de Coomeva frente el modelo del PCCG con evaluadores expertos.</p> <p>Postulación de Coomeva al Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa.</p>	<p>Se incluyen elementos del Sistema de Gestión de Calidad en la revisión de la estrategia.</p> <p>Unificación de criterios, homologación de lenguaje, fortalecimiento de conocimiento y compromiso de las empresas del Grupo Coomeva con el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial y el Sistema de Gestión del Conocimiento.</p> <p>Validación de las mejoras implementadas a través de las buenas prácticas del PCCG.</p> <p>Mejores prácticas en el sector cooperativo a nivel Mundial.</p>
2010	<p>Postulación de Coomeva al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.</p>	<p>Fortalecimiento de prácticas empresariales a través de la adopción de los lineamientos establecidos en este modelo.</p>
2011	<p>Se fortalece el Modelo de Gestión Integral.</p> <p>Postulación al Premio Nacional a la Calidad de la Gestión.</p>	<p>Se hace inclusión del enfoque de sostenibilidad dentro del sistema.</p> <p>Validación de las mejoras implementadas a través de las buenas prácticas del PCCG.</p>

Como resultado consolidado del proceso de maduración de la gestión integral del modelo de negocio se consolida un Grupo Empresarial Cooperativo que ha logrado impactar a la sociedad a través de brindar acceso a servicios a cerca de 3.5 millones de colombianos y la generación de empleo a 13 mil personas en forma directa y 21 mil más, en forma indirecta.

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Gráfica 1.1. Sistema de Gestión Integral



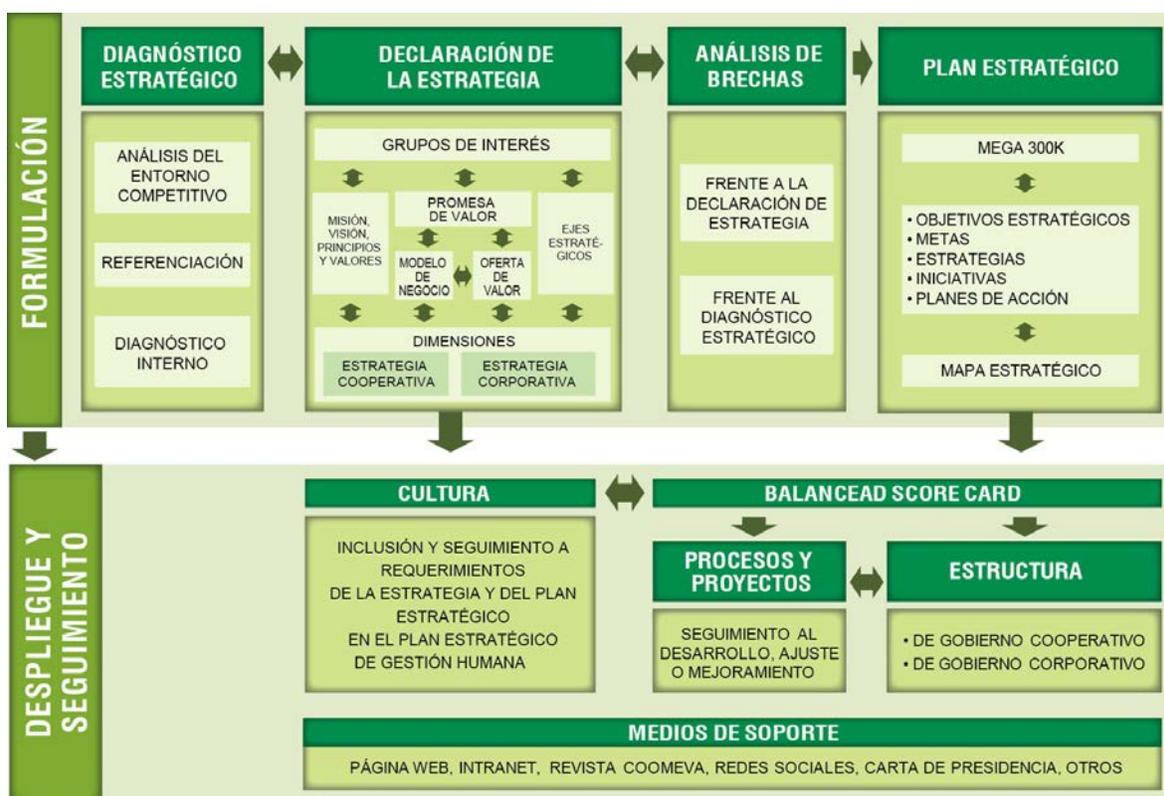
En Coomeva la gestión estratégica es un componente del Sistema de Gestión Integral, en el que la estrategia se despliega a los procesos, la cultura y la estructura con el propósito fundamental de orientar de manera consistente la creación de valor sostenible para los grupos de interés.

En forma específica, la gestión estratégica comprende las fases de formulación o actualización, despliegue y seguimiento, las cuales se describen a continuación:

1.1 Formulación del direccionamiento estratégico

Para la formulación y actualización del direccionamiento estratégico, Coomeva sigue los pasos que se ilustran en la Gráfica 02. Este proceso se lleva a cabo en forma periódica, acorde con las necesidades y expectativas de los grupos de interés y con los cambios en el mercado y el entorno.

Gráfica 1.1.1. Proceso de Gestión Estratégica



La construcción y actualización de la declaración estratégica y del plan estratégico se llevan a cabo en un proceso participativo liderado por el Presidente Ejecutivo Corporativo y en el cual se involucra a los diferentes niveles de la organización hasta llegar al Consejo de Administración, instancia donde se analizan, validan y aprueban.

Durante el 2010, mediante ejercicio denominado “Repensando a Coomeva” se actualizó el plan estratégico de Coomeva y se replanteó la visión de futuro, en respuesta a los desafíos de largo

plazo, incluyendo en el pensamiento estratégico y el enfoque de sostenibilidad. Para ello, se consideraron elementos de referenciación sectorial y de mejores prácticas, información interna, visión del equipo de trabajo, así como diálogo e involucramiento de grupos de interés. Dicho proceso se evidencia, entre otros, en la Declaración de Calima, en el documento del Plan Estratégico 2015, en los Lineamientos 2011 de la Presidencia y en las actas de reunión e informes de avance.

Las principales definiciones de la actualización del plan estratégico de Coomeva 2010 se expresan en los siguientes términos:

Declaración de la estrategia

Grupos de interés

La organización ha incorporado a su pensamiento estratégico el enfoque de sostenibilidad y por tanto, el plan se construye a partir de elementos de referenciación sectorial y de mejores prácticas; información interna y visión del equipo de trabajo; conocimiento, diálogo e involucramiento de los grupos de interés y análisis de riesgos, lo cual permite establecer los asuntos más relevantes que son los que se priorizan y en los cuales se enfoca la organización. Los grupos de interés que Coomeva ha establecido son:

- Asociados y sus familias
- Clientes y usuarios
- Inversionistas
- Colaboradores y sus familias
- Comunidad
- Proveedores
- Gobierno

Visión: **Coomeva**, exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia.

Misión: Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector solidario y a la construcción de capital social en Colombia.

Valores: **Coomeva** tiene como referente de actuación los valores cooperativos que están definidos a nivel mundial por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, y a partir de ellos se plantearon los siguientes valores corporativos:

Gráfica 1.3. Valores Cooperativos- Valores Corporativos

VALORES COOPERATIVOS	VALORES CORPORATIVOS
Igualdad	Servicio
Solidaridad	Solidaridad
Equidad	Confianza
Democracia	Cumplir Compromisos
Ayuda mutua	Trabajo en Equipo
Honestidad	Honestidad

- **Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.
- **Solidaridad:** Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
- **Servicio:** Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos comprometidos y aportamos al propósito común del equipo para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo el respeto por los grupos de interés.
- **Cumplimiento de compromisos:** Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
- **Confianza:** Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

Promesa de valor

La promesa de valor se fundamenta en la naturaleza cooperativa de **Cooameva** y parte de reconocer al asociado como la razón de ser de la organización. Por esto, para todo el Grupo Empresarial Cooperativo Cooameva se ha definido como promesa de valor “**Cooameva** nos facilita la vida”. En este sentido, Cooameva ofrece primordialmente una forma de “asociatividad” a partir de la cual los asociados pueden ejercer tres roles dentro de la organización:

- 🌱 **Gestor:** Reciben educación cooperativa y la posibilidad de participar en el ejercicio democrático de la Cooperativa.
- 🌱 **Inversionista:** Participan en los fondos mutuales con sus respectivas protecciones y rentabilidad sobre sus aportes.
- 🌱 **Usuario:** Acceden en forma diferenciada al portafolio de productos y servicios que se ofrece a través de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Cooameva o en alianzas con terceros.

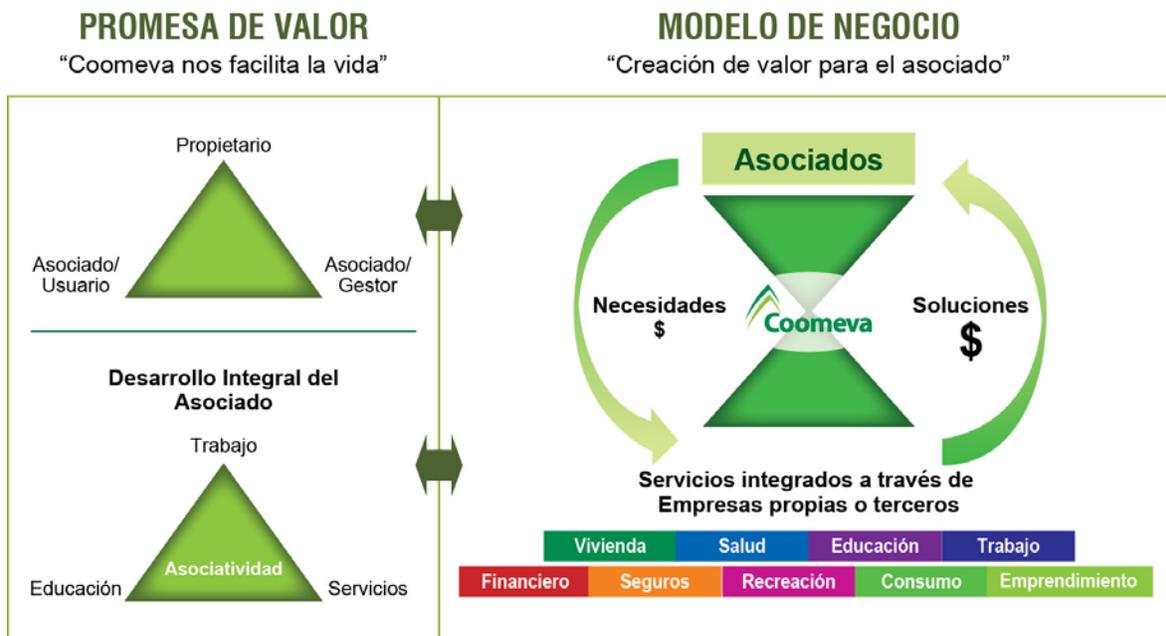
Oferta de Valor: Multiactividad y soluciones integrales para los asociados

Modelo de negocio

Para responder a la promesa de valor “Cooameva nos facilita la vida” se han desarrollado capacidades a través del modelo de negocio denominado “Creando valor para el asociado”, el cual se define como una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa, donde:

- a. La cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales, concibiendo soluciones relevantes.
- b. Los asociados aportan su capital social y con él la cooperativa desarrolla una actividad empresarial orientada a servirles.
- c. La cooperativa negocia con distintas empresas las condiciones en que los asociados recibirán sus servicios, obteniendo ventajas para ellos, gracias a los volúmenes que representan. Estas empresas pueden ser propias o de terceros. Entre las primeras, algunas son exclusivas para los asociados; otras tienen por vocación el atender también a clientes no asociados. Finalmente, la cooperativa también negocia alianzas y contratos con empresas de terceros, buscando maximizar el beneficio para los asociados.
- e. Fruto de esta gestión responsable y enfocada, la cooperativa genera ventajas económicas y sociales para sus asociados.

Gráfica 1.1.3. Promesa de valor y modelo de negocio



* El portafolio de productos y servicios para los asociados se complementa con convenios con terceros.

Ejes estratégicos

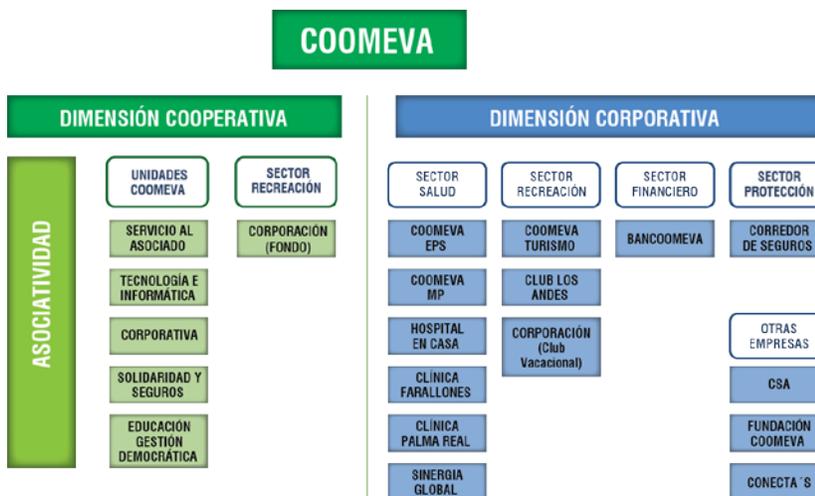
El propósito de los ejes estratégicos es comunicar las cuatro prioridades de la organización para los próximos cinco años, en los siguientes términos:

- 🌱 **Eje 1:** Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados.
- 🌱 **Eje 2:** Interpretar y representar las necesidades de los asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado.
- 🌱 **Eje 3:** Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la comunidad de asociados.
- 🌱 **Eje 4:** Crear valor económico por medio de inversiones y empresas, en condiciones de mercado.

Dimensiones de la estrategia

La dimensión cooperativa orienta los aspectos societarios e ideológicos de la entidad, sus fundamentos misionales, sus valores, la participación de los asociados y la creación de valor social. Por su parte, la dimensión corporativa orienta la gestión de los recursos, la rentabilidad, la eficiencia, el impulso de los negocios y la creación de valor económico.

Gráfica 1.1.4. Grupo Empresarial Corporativo Cooameva



Plan estratégico

El plan estratégico se concreta en siete objetivos; tres de ellos ligados a la dimensión cooperativa y cuatro, a la dimensión corporativa, como se describe a continuación:

Gráfica 1.1.5. Objetivos estratégicos

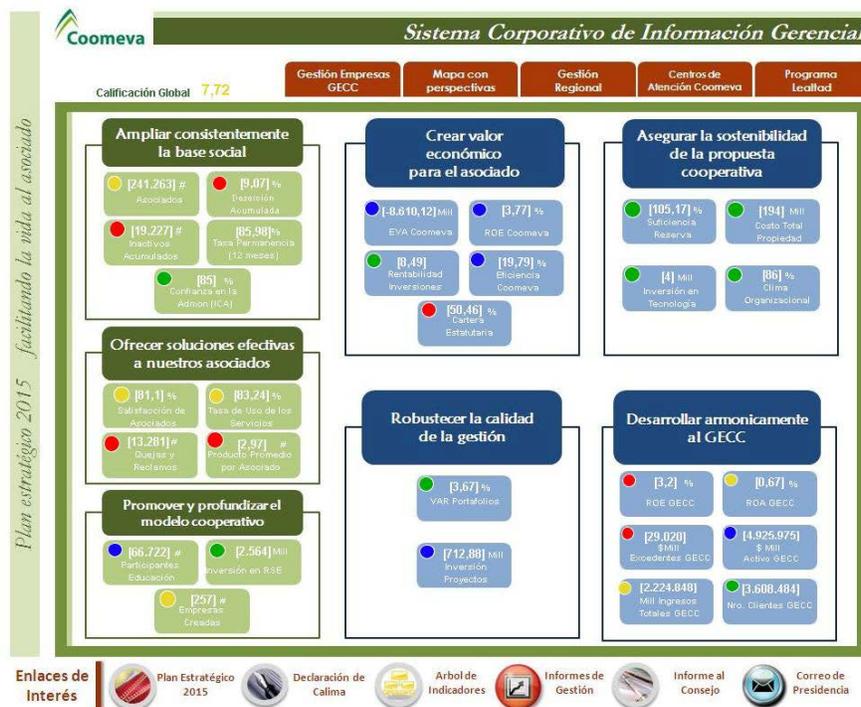


Por su parte, cada objetivo se despliega en estrategias, iniciativas, planes de acción, presupuestos y proyectos, los cuales se concentran en el mapa estratégico para el seguimiento a la gestión.

Mapa estratégico

El mapa estratégico permite visualizar en forma sistémica el desempeño de la organización en relación con las prioridades estratégicas, facilitando la oportuna toma de decisiones en la focalización de esfuerzos y recursos.

Gráfica 1.1.6. Mapa Estratégico Coomeva



1.2 Despliegue del direccionamiento estratégico

El proceso de despliegue de la declaración de estrategia y del plan estratégico se lleva a cabo considerando su impacto en los procesos, la cultura y la estructura organizacional, para lo cual se utilizan diversos medios e instancias, tal como se describe en la Gráfica 1.1 “Proceso de Gestión Estratégica”.

Los objetivos se despliegan a las regionales detallando estrategias e iniciativas que se traducen en planes de acción, programas y proyectos. Estos últimos son monitoreados por el área de proyectos, acorde con la metodología de Gerencia de Proyectos.

Así mismo, la Gerencia Corporativa de Gestión de la Estrategia y Mercadeo efectúa despliegue presencial en cada regional, con el propósito de profundizar en la aplicabilidad de los temas estratégicos y establecer acuerdos para su ejecución.

Por último, el despliegue se evalúa por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los planes de acción propuestos, tanto a nivel corporativo como a nivel de las empresas y unidades de negocio.

1.3 Seguimiento al direccionamiento estratégico

El seguimiento al plan estratégico se realiza con la aplicación del *Balance Scorecard*, BSC, el cual tiene alcance a todas las regionales y permite el monitoreo sistemático a los objetivos y sus respectivos indicadores estratégicos corporativos, por sector y por empresa, tácticos y operativos.

Por su parte, el Presidente Ejecutivo presenta mensualmente un informe de gestión y resultados al Consejo de Administración, en el cual se analizan los indicadores estratégicos corporativos por sector y por empresa y se incluye el avance de los proyectos e iniciativas estratégicas de la organización, destacándose en el 2011 las siguientes prioridades:

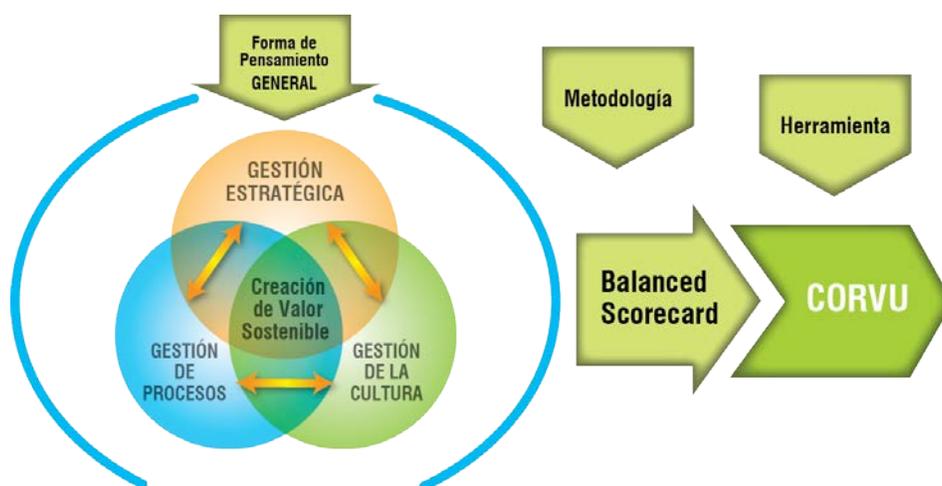
Grafica 1.3.1. Iniciativas y proyectos por objetivos

DIMENSIÓN COOPERATIVA		DIMENSIÓN CORPORATIVA	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas-Proyectos	Objetivos Estratégicos	Iniciativas-Proyectos
Ampliar consistentemente la base social	Estrategias de vinculación	Crear valor económico para el asociado y desarrollo armónico del GECC	Capitalización de Coomeva EPS
	Programa Lealtad		Creación de Sinergia Global en Salud (Clínica Palma Real)
	Programa Pasión Coomeva		Apertura Unidad de Urgencias Clínica Farallones
Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados	Apertura de nuevos Centros de Atención Coomeva		Creación de Conecta Financiera -Conecta Salud
	Bancaseguros		Diagnóstico Implementación IFRS
	Vida en Plenitud.		Creación de Bancoomeva
	Potencialización Tarjeta Coomeva		Creación de Coomeva Corredor de Seguros

DIMENSIÓN COOPERATIVA		DIMENSIÓN CORPORATIVA	
Objetivos Estratégicos	Iniciativas-Proyectos	Objetivos Estratégicos	Iniciativas-Proyectos
Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados	Planes Complementarios Solidaridad.	Robustecer la calidad de la gestión	Certificaciones y Recertificaciones
	Cobertura de Desempleo		Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión
	Programa de Microcrédito.		Modelo Toma de Decisiones
	Galardón Coomeva		Sistemas de Información SICO-SIMMON
Promover y profundizar el modelo cooperativo	Desarrollo del Sistema de Gestión de RSE	Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa	Programa Líder Coomeva
	Adhesión al Pacto Global de la ONU		Estudio alineación estructura organizacional.
	Programa Saber Coomeva		Implementación ERP y PeopleNet
	Programa de bonificación por resultados.		
			Programa de beneficios extralegales.

Así mismo, se llevan a cabo procesos de evaluación de desempeño de cada cargo frente a las metas esperadas, para las iniciativas e indicadores definidos en el plan estratégico, dando lugar a acuerdos de ajuste o mejoramiento en los casos pertinentes.

Gráfica 1.3.2. Seguimiento y control de Sistema de Gestión Integral



Como una mejora al proceso de seguimiento del direccionamiento estratégico, desde abril de 2011 se tiene el nuevo BSC corporativo, donde se registra la información de 24 indicadores claves de desempeño de cada una de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva para cada zona del país. Este nuevo esquema del BSC presenta de forma más completa la información, además de facilitar el acceso y su navegación.

CAPÍTULO 2. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

2.1 Estilo de liderazgo

Gráfico 2.1.1 - Liderazgo participativo

En consistencia con su filosofía empresarial, el estilo de liderazgo de Coomeva está determinado por la participación, la cual se fomenta y se genera principalmente con la vivencia de los valores corporativos.



La primera instancia de participación democrática es la Asamblea de Delegados, elegida por voto directo de todos los asociados para actuar en su representación. Por su parte, el Consejo de Administración es el órgano permanente para conectar a la Asamblea con los asociados y con la administración. Tiene el papel de representar a los asociados en sus roles de propietarios, inversionistas y usuarios de servicios. Se eligen también comités de orden nacional para asesorar al Consejo en temas específicos y, comités de orden regional y zonal para descentralizar al máximo las decisiones de la dirigencia, logrando una participación representativa de los asociados en todos sus roles.

El modelo participativo incluye, igualmente, a varios entes de representación permanente en diferentes niveles, como son la Junta de Vigilancia, los Comités Administrativos Regionales, los Comités Asesores de Servicio del Consejo y los Comités Zonales, todos elegidos democráticamente en sus respectivas circunscripciones y quienes estimulan la participación de los grupos de interés en sus áreas de influencia.

Por su parte, la Presidencia Ejecutiva de Coomeva ha tenido un liderazgo activo en la concepción y desarrollo del Sistema de Gestión Integral, específicamente en procesos relevantes como la formulación, actualización y seguimiento a la declaración de estrategia y al plan estratégico, donde convoca y coordina en diferentes instancias la orientación de las decisiones de rumbo de la organización, con productos concretos, como se detallan en el capítulo 1 de este documento.

Igualmente, se destaca el liderazgo de Coomeva en el sector cooperativo, especialmente por su participación y aportes en espacios como la Asamblea General de la Asociación Internacional de Cooperativas, la Federación Colombiana de Cooperativas, la Federación Vallecaucana de Cooperativas y el Comité Regional de Responsabilidad Social Empresarial, entre otros.

Entre los principales indicadores que evidencian la incidencia del liderazgo en el desarrollo de la organización se encuentran los relacionados con la solidez alcanzada por el grupo empresarial, expresada en el crecimiento de asociados, el incremento de los servicios, el posicionamiento en el sector solidario, la creación de empresas y, en general, en la creación de valor tanto económico como social. Se ratifica que uno de los factores que ha determinado estos resultados es el desarrollo de la competencia de liderazgo, la cual se evalúa a través del estudio de Clima Organizacional.

Los procesos descritos se evalúan y mejoran mediante la participación del equipo directivo en las juntas directivas de las empresas, la gestión de la Dirección Corporativa de Educación y Gestión Democrática y el seguimiento sistemático a los niveles de participación en los procesos democráticos.

2.2 Construcción de la cultura organizacional

Gráfico 2.2.1. Relación liderazgo - resultados

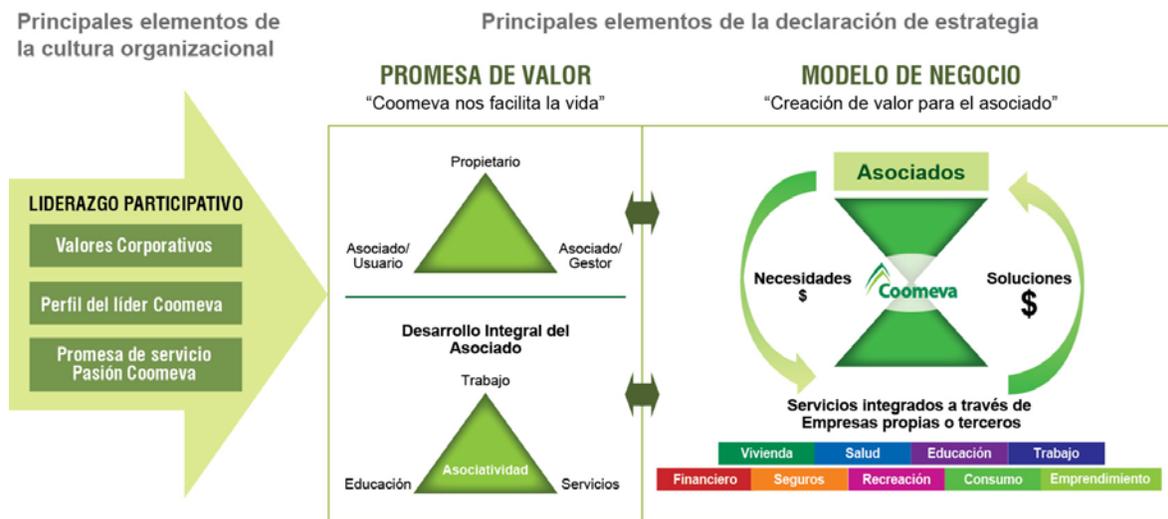


En Coomeva se ha entendido que la cultura organizacional moviliza los resultados, desde la estrategia hasta la operación del día a día, mediante competencias de liderazgo. Por tal motivo, se busca fortalecer tales competencias en todos los niveles de la organización, con el propósito fundamental de orientar resultados efectivos en el cumplimiento de la promesa de valor y consecuentemente en el desarrollo sostenible de la organización.

En consideración con el planteamiento anterior, la cultura Coomeva se define como la vivencia de valores corporativos que se fomentan mediante el estilo de

liderazgo participativo y los comportamientos establecidos en el perfil del líder Coomeva, en función del fortalecimiento de la promesa de valor y del modelo de negocio de la Cooperativa.

Gráfico 2.2.2. Alineación cultura-estrategia



Como se expresa en el Gráfico 2.2.2 la alineación entre la cultura y la estrategia se da cuando los principales elementos de la cultura responden en forma específica a los principales elementos de la estrategia, como son la promesa de valor y el modelo de negocio: "creación de valor para el asociado".

El primer elemento de la cultura son los valores corporativos, los cuales trascienden a toda la organización y son el principal referente orientador de los comportamientos en todos los procesos y estructuras de gobierno de la organización.

El segundo elemento de la cultura organizacional es el "perfil del líder Coomeva", el cual se expresa en competencias, para las cuales se han definido comportamientos observables específicos.

Gráfica 2.2.3. Competencias Líder Coomeva

LÍDER COOMEVA	
HISTORIA DE ÉXITO	COMPETENCIAS
 Construyendo una organización empresarial cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento y ejecución estratégica
 Creando compromiso con la visión y la cultura	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo
 Construyendo confianza y trabajando en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación directa ● Trabajo en equipo ● Gestión de la participación
 Innovando para generar valor al asociado	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprendizaje y desarrollo ● Pensamiento innovador
 Maximizando los resultados y cumpliendo la oferta de valor al asociado	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación hacia el logro ● Orientación hacia el cliente

A continuación se ilustra un ejemplo de comportamientos y conductas definidas para la competencia “Pensamiento y ejecución estratégica”:

Gráfica 2.2.4. Diccionario de Competencias por familia de cargo

Construyendo una organización empresarial cooperativa			
	Profesionales	Jefes	Gerentes
Pensamiento y Ejecución estratégica Busca construir una organización enfocada en el cooperativismo y la ayuda mutua, y alineada a la estrategia para cumplir con la oferta de valor al asociado, razón de ser de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ● Entiende los principios básicos del cooperativismo, la participación democrática y la ayuda mutua entre los asociados de Coomeva. ● Prioriza el trabajo, toma decisiones y ejecuta los proyectos manteniendo foco en la estrategia de la organización. Mantiene foco en las iniciativas que realmente le dan valor al asociado. Busca activamente oportunidades para simplificar la ejecución de las iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve en su grupo de trabajo los principios básicos del cooperativismo y motiva en el equipo la apropiación de estos. ● Crea planes claros, lógicos y realistas y se asegura que todos los miembros del equipo conocen los objetivos a lograr, los pasos a seguir y que los ejecutan. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla estrategias de negocio que comprometen varias áreas o a toda la organización “La unión hace la fuerza”. Crea estrategias para cumplir con la oferta de valor “Cooameva nos facilita la vida” y logra alineación de todas las empresas con esta. ● Tiene una visión sistémica de la organización y del entorno. Utiliza esta visión para articular todas las iniciativas, contribuyendo al desarrollo integral de los asociados y su grupo familiar, del sector solidario y de la comunidad en general con fundamento en la filosofía y principios del cooperativismo.

Por su parte, el tercer elemento de la cultura, “Pasión Coomeva”, ha permitido interiorizar en los colaboradores la cultura de servicio, mediante comportamientos observables específicos que son monitoreados para asegurar el fortalecimiento de dicho rasgo cultural.

La identificación y cierre de brechas frente a los elementos de cultura descritos, se lleva a cabo a través de los siguientes mecanismos y estrategias:

Gráfica 2.2.5. Análisis de brechas elementos de cultura

ELEMENTOS DE CULTURA	MECANISMOS PARA IDENTIFICAR BRECHAS	PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA CERRAR BRECHAS
Principios y Valores	Encuesta de clima organizacional	Programa intervención de cultura organizacional
Perfil de líder Coomeva Liderazgo Participativo	Matriz de competencias	Plan Maestro de Capacitación Programa para el desarrollo integral del Talento
Promesa de servicio Pasión Coomeva	Evaluación de obstáculos para el servicio	Programa mejora integral del servicio Planes de intervención por empresa

Finalmente, la efectividad de los procesos y programas definidos para la gestión de la cultura organizacional se evalúa y mejora mediante el análisis de los resultados del Índice de Confianza en la Administración, ICA, valorado por parte de los asociados; de la Satisfacción del Asociado, del índice de retención, del índice de penetración, entre otros; principalmente en el Comité de Servicio del Asociado.

CAPÍTULO 3. GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

El modelo de Gestión Humana se soporta en la interacción de tres elementos, orientados principalmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales:

- **Alineación estratégica:** Busca asegurar que los sistemas y procesos de Gestión Humana se focalicen al cumplimiento del Plan Estratégico del GECC para la consecución de resultados extraordinarios. Dado que Coomeva en ejercicio de su ciudadanía corporativa es adherente al Pacto Global, el modelo también busca adoptar y visibilizar los principios 3, 4, 5 y 6

de dicho Pacto, en cuanto a: propiciar espacios de diálogo y participación; apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso, obligatorio o bajo coacción, así como la erradicación del trabajo infantil y la abolición de cualquier práctica de discriminación en materia de empleo y ocupación.

- **Desarrollo integral del talento:** Orientado al fortalecimiento de competencias, motivaciones, compromiso y desempeño.

- **Transformación cultural:** Hacia un modelo centrado en el asociado, con pasión por lo que se hace y que asegure la generación de valor.

Gráfica 3.1.1. Lineamientos direccionamiento Gestión Humana



3.1 Procesos de administración de personal

Cooameva cuenta con un Manual de Competencias cuyo objetivo es establecer unidad de criterio para los procesos de gestión de personal en lo relacionado con la selección externa y los movimientos internos, inducción al cargo y evaluación – seguimiento del desempeño-, para identificar competencia del personal.

La descripción de cargos se realiza a partir de los lineamientos establecidos en el Manual de Competencia y genera información clara y precisa que se utiliza para identificar las competencias requeridas por una persona para desempeñar con éxito las responsabilidades del cargo.

En la definición de las descripciones de cargos participan conjuntamente las áreas de Gestión Humana y de Procesos, de tal forma que se garantiza la alineación entre la estrategia, los procesos y la estructura.

Desde el inicio hasta la fecha, el subproceso de administración por competencias ha evolucionado tanto en el diccionario de competencias, como en el formato de las **descripciones de cargo** que ahora incluye los datos básicos (cargo, división, jefe inmediato), misión del cargo, impacto en cifras, áreas de responsabilidad (indicadores, actividades), reportes a entregar, atribuciones y autonomía, equipos en los que participa, contactos y relaciones de trabajo, retos y requerimientos mínimos del cargo (perfil). Este documento es insumo básico para todos los procesos de Gestión Humana, de los cuales en este capítulo se revisará los de vinculación de personal y la gestión de la retribución. A continuación se detalla la información que contiene cada una de las descripciones de cargos:

Tabla 3.1.2. Descripción de cargos

DESCRIPCIÓN - DATOS BÁSICOS	
1. Empresa	9. Reportes a entregar
2. Nombre del Cargo	10. Autoridad para la toma de decisiones
3. Sección	11. Decisiones sin consultar
4. Cargo jefe inmediato	12. Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias
5. Supervisión	13. Comités en los que participa
6. MISIÓN DEL CARGO O PROPÓSITO	14. Contactos y relaciones de Trabajo
7. DIMENSIONES OPERATIVAS DEL CARGO	15. Relaciones Internas
8. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD / PROCESOS	16. Relaciones Externas
Responsabilidad	17. Ubicación Organizacional
Ponderado	18. Retos del cargo
Complejidad	19. Requerimientos del cargo
Resultado Esperado	20. Perfil - Formación Académica - Experiencia - Habilidades - Otros
Dificultad Conceptual	21. Competencias Requeridas
Apoyo	22. Compatibilidades
Indicador	
Fórmula	
Métrica	
Meta Fuente	
Actividades Específicas de la Responsabilidad	

Para la definición de las competencias organizacionales se identifican las necesidades de la organización, de sus grupos de interés, el sector y la competencia. Con esta información se definen los prerrequisitos y se realiza la alineación con los procesos de la organización, evidenciando las competencias requeridas para cada cargo. Este proceso también permite la alineación de la estructura organizacional.

Dentro del Manual de Competencias se han agrupado cinco categorías de competencias, las cuales facilitan la identificación de las competencias requeridas para cada uno de los cargos, acorde con el respectivo nivel jerárquico. Estas categorías son:

- Pensamiento conceptual
- Procesos operativos
- Procesos sociales
- Procesos de liderazgo
- Motivación por el desempeño del cargo

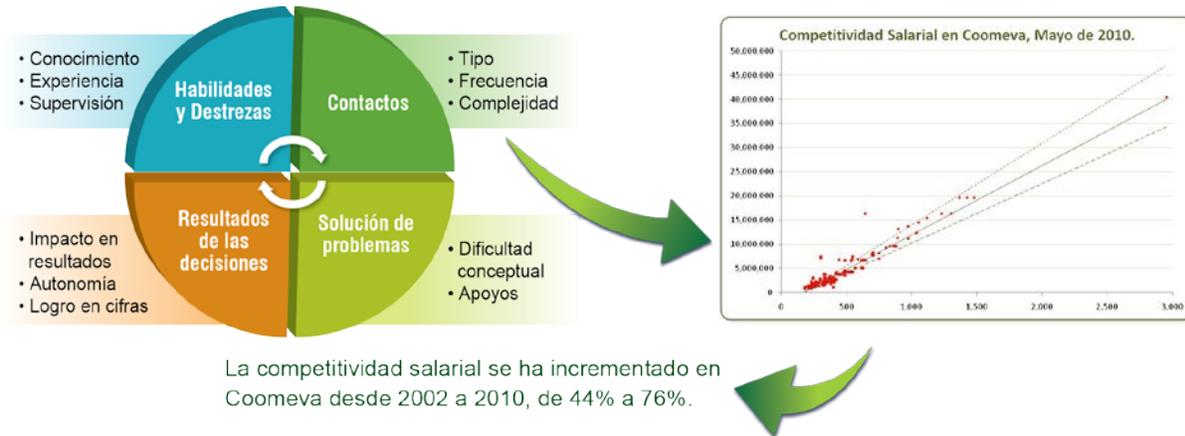
Se cuenta con un proceso establecido para la vinculación del personal, el cual permite contar con el talento requerido para el logro de la estrategia, teniendo como pilares la equidad de proceso, la libre participación y la información transparente. El proceso comprende las siguientes etapas, en las cuales participan los líderes, los responsables de Gestión Humana en cada unidad y los especialistas en selección:

- **Reclutamiento:** Búsqueda y preselección de hojas de vida con posibilidad de ocupar un cargo vacante en la organización.
- **Selección:** Identificación del candidato más adecuado para ocupar una vacante, mediante la comparación entre las variables de los requisitos exigidos por el cargo y las competencias ofrecidas por los candidatos. Esta parte del proceso se realiza con cuatro pasos sucesivos - prueba de conocimiento, adecuación sicotécnica, entrevista del líder y entrevista de Gestión Humana-. La primera opción la tienen los colaboradores actuales, siempre y cuando cumplan con las competencias y conocimientos exigidos para el cargo. Para la vinculación de cargos directivos o gerenciales, se cuenta con la participación de firmas externas que garantizan objetividad e imparcialidad en la decisión.
- **Contratación:** Al finalizar el proceso de selección se realizan los trámites de contratación y vinculación al Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- **Inducción:** Entrega de la información básica sobre el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y específica sobre la empresa o unidad en la que va a laborar el nuevo colaborador. Contamos con la nueva Herramienta de Gestión Virtual que permite una actualización ágil y mayor cobertura geográfica en lugares remotos.

Adicionalmente, como estrategia del Modelo de Desarrollo Integral del Talento Humano, se está adelantando la actividad **Atractividad y Posicionamiento de Marca**, orientada a “construir el

mejor lugar para trabajar". Para esto el Grupo Cooameva ha realizado (i) campañas publicitarias en medios masivos, (ii) ha asistido a dos ferias regionales de primer empleo en Bogotá y Medellín, logrando más de mil 500 contactos y (iii) se adelanta estudio con la firma Great Place to Work® para migrar durante 2011 la medición tradicional de clima y cultura a una herramienta estándar que permita la medición frente a empresas de referencia.

Tabla 3.1.3. Manejo de Política Salarial: Valoración



Por su parte, el sistema de remuneración de **Cooameva** está alineado con la estrategia y responde a las necesidades de crecimiento, de manera que permite garantizar una operación efectiva.

La administración del sistema de remuneración es responsabilidad de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana, según criterios de equidad interna y competitividad externa, previa revisión de la Presidencia Ejecutiva y sujeta a aprobación del Consejo de Administración.

La remuneración de los cargos de **Cooameva** se asigna por medio de la metodología de valoración por puntos, que califica objetivamente las habilidades y destrezas, contactos, complejidad en la solución de problemas y los resultados de las decisiones que componen el cargo.

Igualmente, Cooameva cuenta con una política de beneficios extralegales, que contempla una lista de productos y servicios que responden a las expectativas y necesidades de los colaboradores, identificadas a lo largo del tiempo por la empresa.



Gráfica 3.1.4. Política de beneficios

En cuanto a la evaluación del desempeño, se realiza en forma grupal y en forma individual. La primera hace relación a incentivos por resultados, la cual cada vez tiene un mayor nivel de exigencia. Este modelo ha posibilitado una mayor cobertura de colaboradores, pues actualmente todo colaborador tiene la posibilidad de recibir un pago adicional de acuerdo con los resultados de la empresa y un mayor valor de reconocimiento -actualmente es de un salario al año para colaboradores y 1.5 para directivos-.

Si bien los resultados financieros son positivos, el modelo incluye variables de tipo corporativo - población de asociados, satisfacción con servicio Kape- y empresarial –excedentes-, lo cual ha permitido pagar 6.047 millones en 2009 y 3.396 para 2010, con una medición totalmente integral.

Gráfica 3.1.5. Proceso gestión del desempeño



Por su parte, el desempeño individual está orientado al SAD –Sistema de Evaluación del Desempeño y Desarrollo- el cual se aplica a partir del periodo de prueba mediante evaluaciones y elementos de seguimiento a la gestión. Incluye tres momentos: (M1) acuerdos de desempeño; (M2) realimentación jefe – colaborador; (M3) cierre y evaluación. Esta valoración se realiza tanto a nivel de objetivos como de competencias –modelo Líder Coomeva-.

Este paso es la piedra angular para la definición del Plan de Desarrollo Individual (antes Plan Maestro de Capacitación), del Plan de Sucesión, de Gestión de Altos Potenciales y de Equipos de Alto Desempeño.

Dentro de la encuesta de Clima Organizacional existen factores orientados a la medición temprana y para iniciar intervenciones en caso de ser necesario: factores ligados a la medición temprana y para iniciar intervenciones en caso de ser necesario: factores ligados a la retribución (dentro de calidad de vida) y a la selección y promoción interna.

Gráfica 3.1.6. Sistema de Administración del Desempeño



3.2 Calidad de vida en el trabajo

Las necesidades de los colaboradores se identifican principalmente en el estudio anual de Clima Organizacional, los Comités Paritarios de Salud Ocupacional, la realimentación del Comité Corporativo de Gestión Humana y la información que registran los colaboradores en la herramienta de gestión de casos “Atentos Coomeva”.

A partir de dicha identificación se han definido variadas acciones y programas para mejorar la calidad de vida en el trabajo, entre las que se destacan:

- 🌱 Programa de bienestar del colaborador integrado por los ejes familia, deporte, balance vida-trabajo y eventos de integración.
- 🌱 Programa Salud Ocupacional.

La encuesta de Clima Organizacional está compuesta por un cuestionario que examina seis factores y 17 subfactores. El estudio es de carácter descriptivo y constituye un aporte efectivo para realizar un trabajo de auto diagnóstico:

- **Imagen gerencial**
 - Estilo de dirección
 - Consistencia
 - Claridad
- **Participación y compromiso**
 - Participación
 - Compromiso y responsabilidad
 - Sentimiento de orgullo
- **Interacción**
 - Trato respetuoso
 - Apoyo y colaboración
 - Trabajo en equipo
- **Retribución**
 - Equidad salarial
 - Otros beneficios
- **Desarrollo de personal**
 - Posibilidades de desarrollo
 - Oportunidades claras de promoción
 - Capacitación y entrenamiento
- **Condiciones de trabajo**
 - Recursos y ambiente físico
 - Distensión, tensión
 - Reconocimientos

En correspondencia con las necesidades identificadas, se han definido dos mecanismos de reconocimiento:

- **Cercano:** A través de los grupos primarios, donde la información llega a cada área y las inquietudes a las mejoras de procesos se canalizan a través de los líderes.
- **Corporativo:** Se definió el Programa de Sugerencias, el cual entrega se encuentra en etapa inicial de implementación.

La versión 2009 incluía cinco grandes factores: pensamiento y ejecución estratégica, liderazgo, desarrollo del talento, balance vida trabajo, y cultura.

La mejora a este proceso en 2010 viene de la forma en cómo la Encuesta de Clima Organizacional refleja la realidad organizacional, de acuerdo con el modelo de gestión, tanto organizacional como de Gestión Humana. Igualmente de las realimentaciones recibidas por postulaciones a elementos de reconocimiento, como el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, PCCG.

3.3 Desarrollo de las personas

Las competencias individuales y organizacionales se definen en los perfiles de los cargos y se consolidan en la **matriz de competencias**. Se realiza mediante la comparación entre la formación y la experiencia de cada colaborador, con los requisitos definidos en el perfil de su cargo. Esta matriz se utiliza como insumo para la generación del Plan Maestro de Capacitación.

Todas las actividades de entrenamiento y capacitación están planteadas en el Plan Maestro de Capacitación. Estas actividades pueden ser resultado de la evaluación de desempeño, los planes de trabajo de diseño de nuevos procesos, los productos y servicios, el mejoramiento de procesos y desarrollos tecnológicos, los planes de acción derivados de auditorías internas de procedimientos y del Sistema de Gestión de Calidad y finalmente, del Direccionamiento Estratégico.

Por último, los procesos relacionados directamente con el desarrollo integral de los colaboradores se evalúan en el Comité Corporativo de Gestión Humana y se mejoran permanentemente acorde con los resultados de: clima laboral, índice de competencias, evaluación del desempeño, mapa de riesgo laboral y el cumplimiento del Plan Maestro de Capacitación.

4. GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS

4.1. Conocimiento del cliente y del mercado

En el Plan Estratégico 2015 se definió la “Creación de valor para el asociado” como el modelo de negocio fundamentado en una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa, entendida como:

- ⤴ La interpretación de las necesidades de los asociados y potenciales concibiendo soluciones relevantes.
- ⤴ El aporte del capital social de asociados con los que la Cooperativa desarrolla sus actividades y les sirve.
- ⤴ La representación que Coomeva hace de este colectivo de asociados para obtener ventajas en negociación con distintas empresas. Así como la negociación de alianzas y contratos con terceros, siempre buscando el máximo beneficio para el asociado.
- ⤴ Finalmente, la generación de ventajas económicas para los asociados.

Los mecanismos utilizados para el conocimiento de las necesidades y expectativas de los asociados se fundamenta en:

Gráfico 4.1.1. Sistema de identificación de necesidades y expectativas del asociado

MOMENTOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
ANTES	DURANTE	DESPUÉS
Grupos focales Estudios de mercado Investigaciones a cargo de área de Mercadeo e Investigación y Desarrollo	Encuestas de percepción momentos de verdad en oficinas Encuestas de percepción momentos de verdad en atención telefónica Solicitudes, sugerencias, quejas y reclamos. Mediciones de tasa de uso y penetración de productos por asociado Encuesta de presupuesto de familias Informe perfil, dinámica y tenencia de servicios de la comunidad	Encuesta de satisfacción y conocimiento de los asociados (KAPE) Encuesta de confianza del asociado en la administración Encuesta post servicio
Instancias de diálogo e involucramiento: Comités regionales y zonales de asociados Consejo de Administración Comités de servicio y corporativos		

De acuerdo con cifras del DANE, proyectadas a 2010, la población de profesionales en Colombia en los municipios donde Coomeva tiene presencia es de 3.249.000 personas, las cuales se constituyen en el grupo objetivo de Coomeva.

La Gerencia Corporativa de Gestión de la Estrategia y el Mercadeo realiza además investigaciones sobre las variables claves que determinan la satisfacción de los asociados. En forma sistemática se investigan los siguientes elementos de la satisfacción que son esenciales para la toma de decisiones:

- ⤴ **Perfil del asociado (medición mensual):** Para la realización de este estudio se utilizan datos suministrados por los asociados al momento del ingreso a la Cooperativa. Este método tiene un alto porcentaje de efectividad y confiabilidad. Se trata de una metodología realizada por las escuelas sociológicas a nivel mundial, teniendo en cuenta que es de tipo descriptivo de acuerdo

con la información suministrada directamente por el asociado. Al momento de aplicar esta metodología se valida que los datos no tengan incoherencias y sin embargo cuando éstas se presentan, inmediatamente se realiza la validación y corrección de las mismas, garantizando que la información sea confiable.

- 📌 **Satisfacción y uso de los servicios (medición semestral):** Para este estudio se realizan entrevistas personales, con un formulario estructurado en una muestra de población representativa a nivel nacional y regional, con un nivel de confianza de 95% y error de muestreo de 2,3% para el país y del 5,6% en las regionales. Los resultados se recogen, procesan y analizan para cada región y para el agregado nacional se hace la expansión ponderando las Unidades Primarias de Muestreo de acuerdo con su fracción de muestreo según su estrato y característica.
- 📌 **Índice de confianza (medición semestral):** Está diseñado sobre la base de una metodología utilizada en países como Argentina, Uruguay y Perú, entre otros, donde este tipo de indicador constituye una herramienta valiosa para monitorear en forma periódica la confianza de la sociedad en el gobierno. Este indicador se analiza a partir de información recogida en entrevista telefónica con un formulario estructurado en una muestra de población representativa a nivel nacional y de cada regional.
- 📌 **Dinámica y tenencia de servicios de la población de asociados.** Se utiliza la misma metodología que en el Perfil de Asociado.

La evaluación de la confiabilidad y efectividad de las metodologías descritas se soporta principalmente en la validación o significación estadística.

4.2 Gestión de las relaciones con los clientes

Los lineamientos de política para la gestión de las relaciones con los clientes se soportan en dos componentes:

- 📌 El primero de carácter general representado en los valores corporativos, en los cuales se da una clara orientación hacia la respuesta de necesidades y expectativas de los asociados. Entre los valores corporativos se destacan los siguientes:
 - **Solidaridad:** Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
 - **Servicio:** Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
 - **Cumplimiento de compromisos:** Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
 - **Confianza:** Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.
- 📌 Un segundo componente orientado al desarrollo de conductas específicas en la relación con los asociados.

Gráfica 4.2.1. Promesa corporativa de servicio



La política de la relación con el asociado es fundamental en el desarrollo del modelo Coomeva, que pretende una relación perdurable basada en el conocimiento integral del asociado. Para esto se gestiona:

1. El conocimiento del asociado a través de la base de datos, mediante el uso de herramientas de recolección y gestión de datos.
2. La creación de valor de vida del asociado: adaptación de la oferta de productos y servicios y de esta manera aumentar su valor a través de:
 - 📈 Retención: motivando la permanencia e incentivando la colocación del portafolio de productos así como la disposición de nuevos canales de atención.
 - 📈 Mayor uso de servicios.
 - 📈 Tasa de uso: penetración de servicios en la comunidad.
3. Gestión de la base de asociados: disponer de la información pertinente para utilizarla en los contactos con los asociados y así dar los elementos para:
 - 📈 Consecución de nuevos asociados.
 - 📈 Fidelización de existentes.
 - 📈 Retención - recuperación perdidos.

Para facilitar el acceso de los asociados a la prestación de servicios de Coomeva, se dispone de los siguientes canales:

Gráfica 4.2.2. Sistema de respuesta

RED OFICINAS	CANAL VIRTUAL	CANAL TELEFÓNICO	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> • 9 Centros Atención Coomeva • 91 oficinas Bancoomeva • 19 unidades Promoción y Prevención Coomeva Medicina Prepagada • 49 Punto Atención Coomeva MP • 135 Puntos Atención Coomeva EPS • 1.070 puntos de cobertura de Coomeva EPS a nivel país • 18 oficinas Turismo Coomeva 	<ul style="list-style-type: none"> • @coomevaimail.com • Blogs de asociados • Álbum fotográfico • Servicio Clasificados • Postales electrónicas • Ofertas de cursos y seminarios educativos • Comunidades temáticas: Niños, Jóvenes, Adultos, Adultos Mayores, Salud y Odontólogos. • REDCOO: Portal empresarial • Radiocooameva • Atentos • Redes sociales de dirigentes • Redes sociales Facebook y Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea 018000. Servicios Coomeva EPS, Coomeva MP, Bancoomeva, Coomeva 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités de dirigencia • Buzones de sugerencias en oficinas • Revista Coomeva • Revista Salud Coomeva • Boletín Recreación • Publicidad que se inserta en el estado de cuenta que se envía al asociado

Con el objetivo de medir y evaluar los medios de comunicación anteriormente descritos, en la encuesta KAPE 2011 que se realizará al final del año, se ha incluido un capítulo donde se indaga acerca del canal mediante el cual los asociados se enteran de los servicios del GECC y los canales por los que prefieren ser informados. Los resultados que se obtengan permitirán identificar oportunidades de mejora y direccionamiento de la comunicación.

Para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los asociados se desarrollan las siguientes estrategias:

- Programa Lealtad Coomeva:** Es un mecanismo de fidelización que ha sido creado para reconocer a los asociados la permanencia en la comunidad, la participación en la democracia cooperativa y en los programas de educación; el apoyo en el direccionamiento y administración empresarial y el uso de productos y servicios de Coomeva y de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo.

Gráfica 4.2.3. Esquema general Programa Lealtad Coomeva



- Tiendas Coomeva:** Es un nuevo canal enfocado a la vinculación, promoción de productos cooperativos y retención de asociados. Con este fin se han ubicado “tiendas” Coomeva en espacios de alto tráfico de profesionales o perfil Coomeva, como *retail*, centros comerciales y en otros espacios donde los asociados normalmente transitan.
- Centros de Atención Coomeva, CAC:** Canales en los cuales se prestan servicios de todas las empresas del GECC en forma integral.

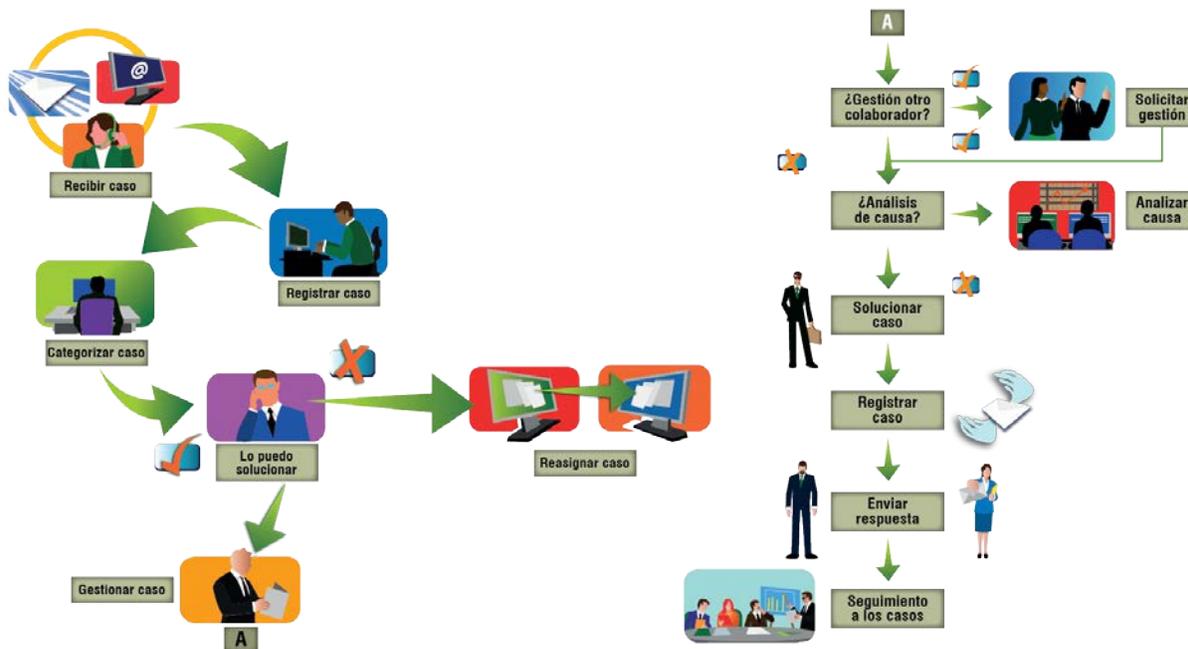
Los procesos y mecanismos descritos se evalúan principalmente a través de los Comités de Servicio al Asociado y Comité Corporativo de CAC, en donde se revisan los resultados de estas estrategias y se toman medidas orientadas a fortalecer la efectividad de los canales.

4.3. Sistemas de respuesta a quejas y reclamos

Cooameva desarrolló el Sistema de Recepción y Gestión de Casos “Atentos Coomeva”, sobre el cual se han realizado distintas versiones acompañadas de cambios en procesos y cultura, que han permitido flexibilidad, integración con los procesos, disminución en tiempos de respuesta a los asociados y presentación amigable al usuario, gracias a sus funcionalidades automáticas.

En el proceso se han clasificado las manifestaciones en siete categorías: solicitudes de información, sugerencias, agradecimientos o felicitaciones, quejas, reclamos, requerimientos gubernamentales y tutelas, sobre las cuales se han definido las principales causas y el tiempo de respuesta máximo por cada una de ellas.

Gráfica 4.3.1. Proceso de recepción y respuesta a las manifestaciones del cliente



Como se observa en el esquema anterior, la fase final corresponde al seguimiento de los casos, el cual se lleva a cabo a través de la revisión mensual de resultados en el Comité de Servicio al Asociado, en el cual se toman medidas que han permitido mejorar el proceso, dentro de las cuales se pueden destacar:

- Reestructuración proceso de “Gestión de Casos” que permitió mejorar el control de todo el proceso de principio a fin.
- Establecimiento de tiempos máximos de respuesta para los casos registrados por los asociados.

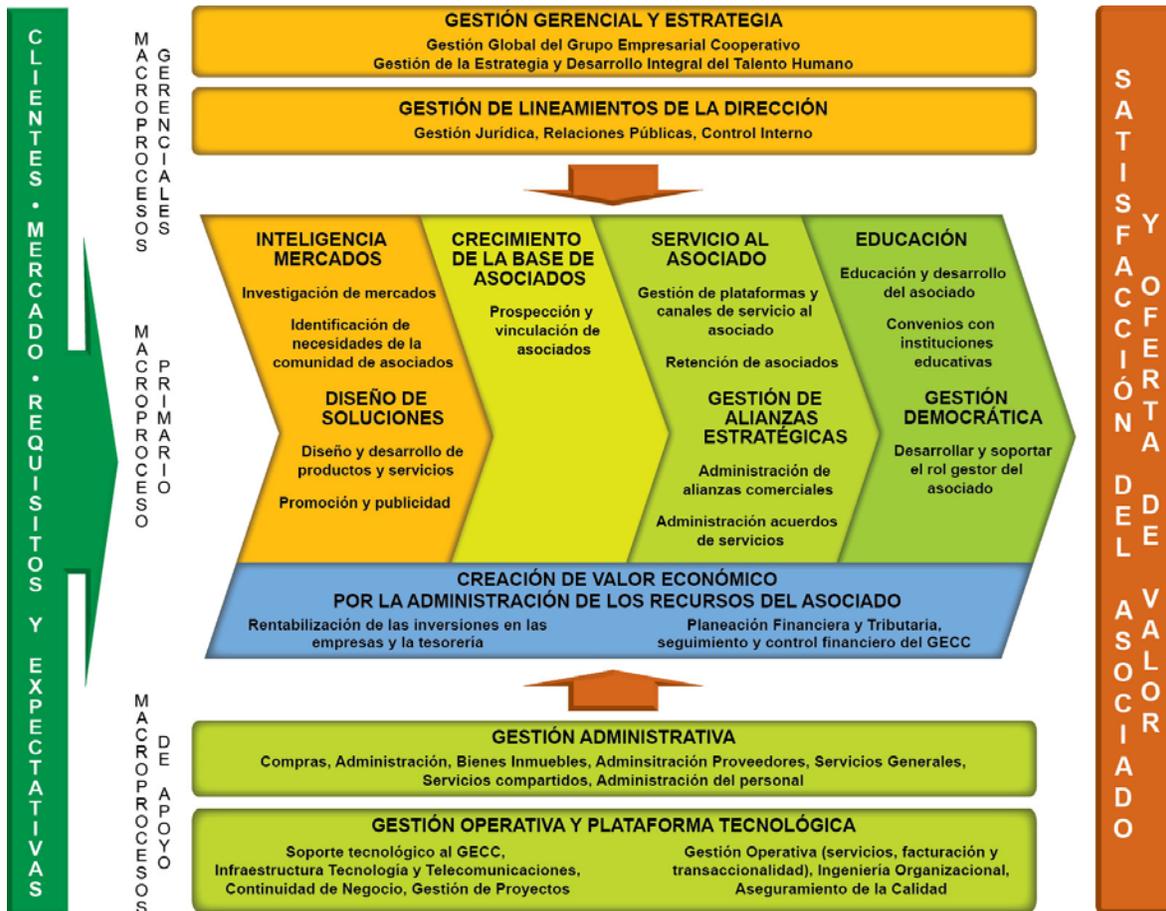
CAPÍTULO 5. GESTIÓN DE PROCESOS

5.1. Estructura de procesos

COOMEVA ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001.2008 que ha permitido el fortalecimiento de la gestión por proceso del Sistema de Gestión Integral, garantizando mejores niveles de eficiencia en la operación, en el uso de los recursos, en la comprensión de las responsabilidades de los colaboradores, en la interrelación entre los procesos y sobre todo, proporcionando un enfoque claro hacia los asociados y los grupos de interés relacionados.

Dentro del Plan Estratégico de Coomeva se contempla la alineación y actualización de la cadena de valor, en donde se definen y actualizan los procesos necesarios para hacer realidad la promesa de valor.

Gráfica 5.1.1. Cadena de valor



Adicionalmente cada uno de los procesos se enmarca dentro del ciclo PHVA -Planear, Hacer, Verificar y Actuar- que busca el mejoramiento continuo en todos los elementos enmarcados dentro del Sistema de Gestión Integral.

A continuación se ilustra el modelo de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, identificándose como elementos de entrada los requisitos de los asociados, la interacción de los

elementos del ciclo PHVA con los criterios de la norma ISO 9001. 2008 y los procesos internos llevados a cabo para cumplir con este ciclo, para finalmente lograr la satisfacción de los asociados.

Gráfica 5.1.2. Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad



En los Comités de Servicio al Asociado se analiza el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad a través del cumplimiento de la Política de Calidad y los resultados de los indicadores de los objetivos de calidad, los hallazgos de las auditorías internas, los datos que proporcionan información sobre la satisfacción del asociado, la tendencia de los procesos, la conformidad con los requisitos del producto, el seguimiento de los proveedores, los posibles cambios que pueden afectar el sistema, definiendo así acciones correctivas y preventivas derivadas de estos análisis, con el fin de mejorar la satisfacción de los asociados.

5.2. Gestión del trabajo diario

A partir de la definición de la cadena de valor, **Coomeva** tiene una estructura documental dispuesta para los colaboradores que les facilita la realización de las labores diarias en cada uno de sus puestos de trabajo. Para ello cuenta con un repositorio en donde se encuentran los documentos oficiales y controlados por cada proceso y el procedimiento "Control de Documentos y Registros", en el que se definen los criterios para la edición, modificación, revisión, aprobación, identificación de cambios, manejo y difusión de éstos. Para el 2010 una de las mejoras más significativas del Sistema de Gestión de la Calidad, fue la implementación del software Daruma, herramienta tecnológica para apoyo y control de actividades del Sistema de Gestión de Calidad como auditorías internas, control y mantenimiento de actas, consulta y control de documentos, manejo de acciones correctivas y preventivas.

Gráfica 5.2.1. Estructura Plataforma Documental



Cooameva, con el liderazgo del área de Gestión Humana, tiene definido dentro del Plan Maestro de Capacitación todas las capacitaciones requeridas para cada uno de los cargos. Dentro de esas capacitaciones se resaltan las siguientes, además del entrenamiento en cada puesto de trabajo: Sistema de Gestión Integral, Norma ISO 9001-2000, aseguramiento de calidad de proveedores, Programa de 5 Eses, procedimientos fundamentales de la norma ISO 9001-2000 y modelo de operación del Sistema de Gestión de Calidad.

Con el fin de armonizar el ambiente laboral con el mejoramiento de los procesos y la salud mental y física del colaborador, se ha implementado el Programa de 5 Eses, que permite generar la formación de percepciones favorables en la mente del asociado cuando éste interactúa con los colaboradores. Las 5 Eses han permitido generar hábitos de vida saludables en los colaboradores, que trascienden en mejora y productividad a la organización y bienestar del colaborador.

Gráfica 5.2.2. Estructura de Roles SGC



El Sistema de Gestión de Calidad tiene una estructura de roles que garantiza su funcionamiento. Existe un responsable de cada proceso encargado de planear la operación, generar planes tácticos y operativos con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos desplegados. Debe planear y asignar los recursos requeridos y los métodos de trabajo y herramientas que serán empleadas en la operación.

Auditoría interna

El representante de la dirección y responsable del Sistema de Gestión de Calidad establece y coordina la planificación de las auditorías internas de calidad, a través del procedimiento de "Auditoría Interna de Calidad", definiendo la fecha, el tipo de auditoría, el alcance, los criterios, equipo auditor (integrado por colaboradores del GECC) y procesos que se van a auditar.

Control de producto o servicio no conforme

Todos los colaboradores de **Cooameva** son responsables de la detección de las no conformidades que puedan surgir en el desarrollo de los procesos, las cuales deben ser relacionadas en el formato "Registro y tratamiento de no conformidades", según procedimiento "Tratamiento de producto no conforme y acciones correctivas", que especifica las normas para realizar un manejo adecuado de las no conformidades y acciones correctivas, su registro y análisis.

Adicionalmente, como se ha mencionado, la organización cuenta con el Sistema para la recepción y gestión de casos "Atentos Cooameva", para registro y tratamiento de quejas y reclamos -que en algunos casos son productos no conformes o no conformidades- presentadas por los asociados.

Acciones correctivas y preventivas

Cooameva a través de los procedimientos de “tratamiento producto no conforme acciones correctivas” y “acciones preventivas”, determina las acciones necesarias para eliminar las causas de no conformidades reales y potenciales.

Cada líder de proceso se encarga de la definición, gestión, seguimiento y cierre de los planes de acción establecidos y de presentar ante los comités respectivos el resultado o índice de cumplimiento.

5.3. Aseguramiento de la calidad

Cada uno de los procesos cuenta con un sistema de instrumentación para la planificación, la realización y el control necesario para el aseguramiento de la calidad.

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

En la planificación del Sistema de Gestión de Calidad para **Cooameva** se consideraron las siguientes actividades, teniendo en cuenta que algunas de sus empresas y unidades de servicio ya han recibido la certificación de calidad en la norma ISO 9001:2000.

- Determinación de la alta dirección de implementar el Sistema de Gestión de Calidad a nivel corporativo, en todas sus unidades.
- Definición de la política y los objetivos de calidad.
- Definición de la cadena de valor.
- Caracterización de macroprocesos – definición de indicadores.
- Definición de recursos necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Estandarización de los procesos de los macroprocesos primarios, reduciendo la variabilidad frente a las especificaciones definidas de los productos y servicios, definiendo los criterios, métodos y planes de control/calidad que aseguren la eficacia de los mismos.
- Preparación y mantenimiento de la documentación del Sistema de Calidad como requisito para cumplir con las expectativas del cliente y la aplicación de las normas y procedimientos establecidos.
- Identificación y preparación de documentos, definición de producto y de proceso con los registros necesarios en todas las etapas de los proyectos y los procesos.
- Definición del cronograma de reuniones del grupo directivo con su respectivo seguimiento.
- Establecer un esquema de seguimiento y control.

Proceso de compras

Las compras de los productos o insumos de oficina e infraestructura física que requiere **Cooameva** las realiza a través de su empresa Cooameva Servicios Administrativos, reguladas por el Manual Corporativo de Compras y Contratación.

Adicionalmente, se cuenta con el Manual de Aseguramiento de Calidad de Proveedores de Cooameva, también de alcance corporativo, el cual describe la forma de evaluar a los proveedores periódicamente y de establecer planes de acción como resultado de las evaluaciones.

Gráfica 5.3.1. Prácticas, técnicas y herramientas gerenciales para la gestión de procesos



Se mantiene una lista maestra de proveedores de los servicios que se ofrecen a los asociados, teniendo en cuenta que son múltiples los que soportan la operación de los macroprocesos Gestión de Asociados, Gestión de Educación y Gestión Financiera.

Información de las compras

Se realizan a través de requisiciones revisadas por el responsable de las compras, a fin de garantizar que se detallen los requisitos para la aprobación del producto o servicio que se va a adquirir y los demás establecidos en el Manual de Compras y Contratación. En 2011 Coomeva implementó la plataforma tecnológica ERP a través de la cual se logra mayor estandarización, control y agilidad de los procesos administrativos de la organización, incluyendo el tema de compras.

Verificación de los productos comprados

Se realiza mediante el seguimiento al proveedor tal como lo exige el Manual de Aseguramiento de Calidad de Proveedores de Coomeva y a través del seguimiento a las ofertas mercantiles para comparar el servicio prestado o producto adquirido con lo definido.

Cooameva ha establecido el Comité Corporativo de Compras a través del cual se realizan las autorizaciones para aquellas compras de carácter corporativo -que beneficien a más de una empresa- y que superen los 600 SMMLV.

La evaluación de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad se lleva a cabo a través de la revisión por la Dirección y su impacto en el último año se ha evidenciado en el mejoramiento en el acceso, oportunidad, confiabilidad de los procesos de cara al asociado y a nivel de la eficiencia operativa. Lo anterior se ha logrado principalmente a través de:

- Implementación de la plataforma ERP para todas las empresas del GECC.
- Implementación de la herramienta Daruma, que permite la administración integrada del Sistema de Gestión de Calidad.
- Implementación de metodología de BPM a través de la cual se cambia el gerenciamiento de los procesos al contar con control en línea de los mismos de principio a fin.

CAPÍTULO 6. ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

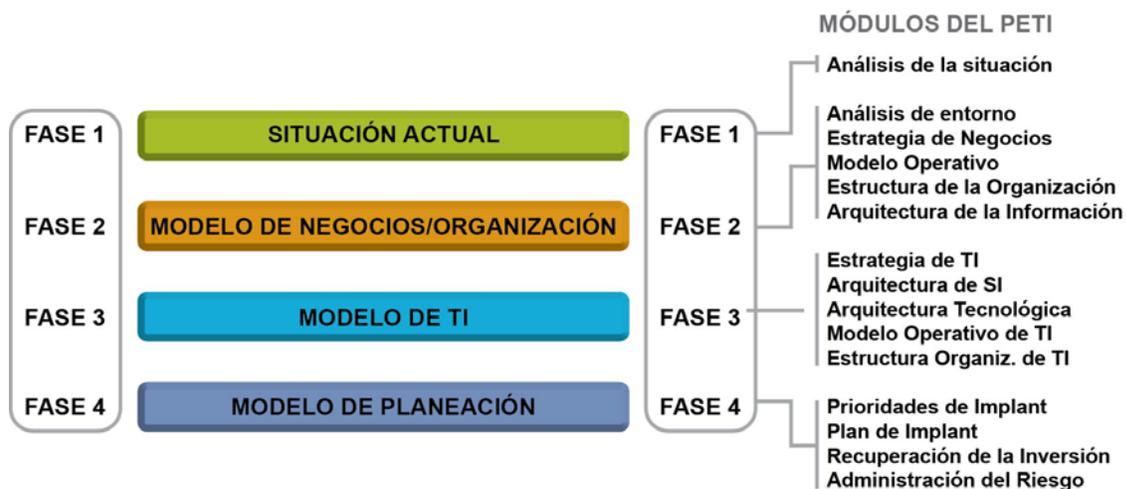
6.1 Diseño y administración de los sistemas de información

Partiendo del Plan Estratégico de Coomeva 2015, se hace necesario contar con una planeación estratégica de tecnología que fortalezca la competitividad y efectividad de **Cooameva** y sus empresas.

La gestión de tecnología para el GECC es liderada por la Gerencia de Tecnología y Operaciones, que utiliza la Planeación Estratégica de Tecnologías de Información, PETI, como herramienta de planeación estratégica.

Cada una de las etapas del PETI comprende varios módulos, tal como se visualizan en la siguiente gráfica.

Gráfica 6.1.1. Metodología del PETI



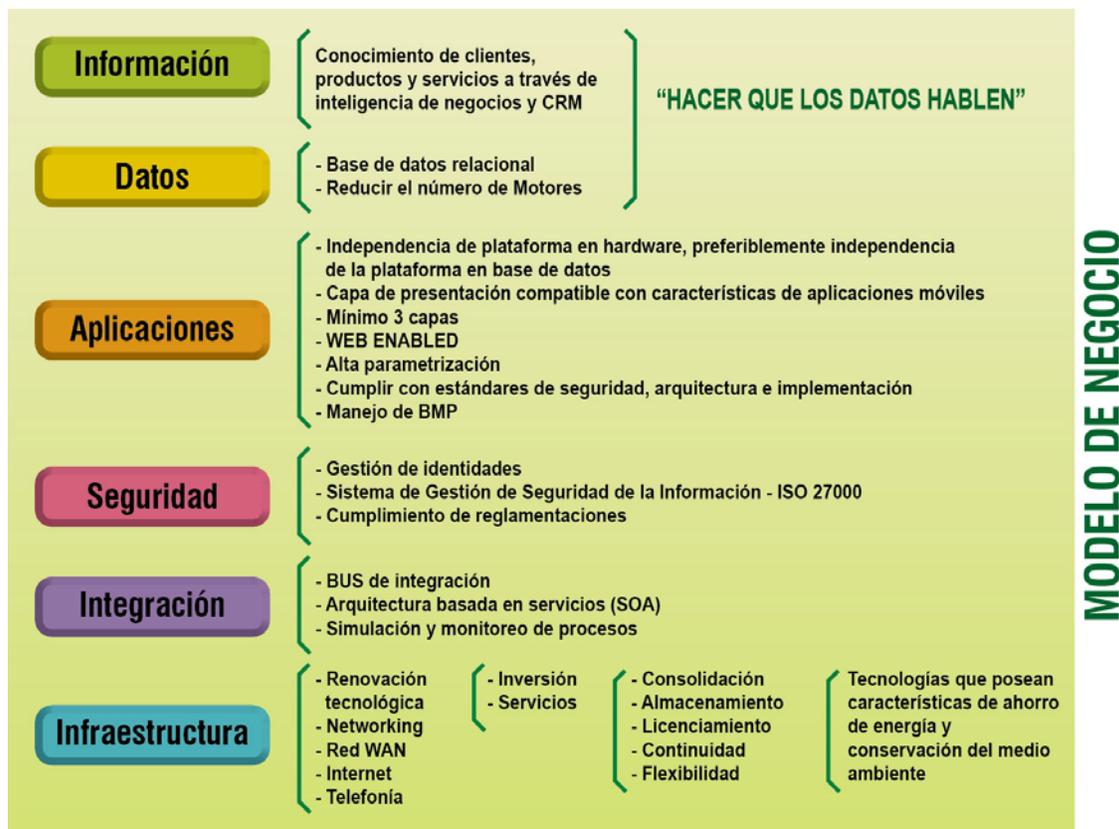
El PETI es conocido como una herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación de las tecnologías de la información, TI, en cualquier organización. Establece las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de TI. Integra la perspectiva organizacional de negocios con el enfoque de TI, estableciendo un desarrollo informático que responde a las necesidades de la organización y contribuye al éxito de la empresa.

Para la definición de la arquitectura tecnológica que compondrá la arquitectura empresarial de **Cooameva** (modelo corporativo de procesos, información, recursos y tecnología) se han considerado las siguientes premisas:

- **Datos e información:** Integrar los datos alrededor de la utilización de los productos y servicios creados para lograr la satisfacción de las necesidades de los asociados y la comunidad.
- **Aplicaciones:** Apropiar soluciones basadas en arquitectura orientada a servicios, siguiendo los estándares del modelo CMMI (Modelo de Capacidad y Madurez Integrado).
- **Seguridad:** Garantizar la disponibilidad, confiabilidad e integralidad de la información entregada en custodia por las empresas y unidades de servicio de **Cooameva**.
- **Integración:** Garantizar la implementación práctica del modelo integrado de prestación de servicios al asociado y de la visión de cliente único.
- **Infraestructura:** Disponer de los recursos necesarios para el procesamiento, almacenamiento y conectividad de los servicios informáticos, garantizando confiabilidad y continuidad de la operación a un costo total de propiedad adecuado.

La aplicación de estas premisas se guían por el modelo de negocios definido en la organización, con los elementos detallados que se muestran el siguiente gráfico:

Gráfica 6.1.2. Premisas modelo tecnológico



A partir de las anteriores premisas la Gerencia de Tecnología y Operaciones implementa sus estrategias para mejorar su modelo de gestión en lo que concierne a cada uno de los servicios que presta.

Como resultado de cruce entre estrategias de negocio y tecnología se obtienen los proyectos para los que se evalúan tecnologías acordes con las arquitecturas y premisas anteriores definidas para el Grupo, garantizando de esta manera un desarrollo tecnológico homogéneo y aprovechando la tecnología disponible. La planeación en tecnología se hizo para tres años y dado lo cambiante y la evolución permanente de la misma, se revisará por lo menos dos veces al año.

Selección de tecnologías

En el proceso de identificación y selección de tecnologías se hace investigación propia, acompañada por expertos en los temas requeridos. Adicionalmente, funcionarios de la Gerencia de Tecnología y Operaciones participan periódicamente en eventos y también se recurre a los *partners* o aliados tecnológicos.

Para la adquisición de tecnologías normalmente se utiliza un requerimiento de información, *RFI*, y unos términos de referencia, *RFP*, y se sigue el procedimiento corporativo de Compras y Contratación.

Existen también indicadores incorporados en el *Balanced Scorecard* corporativo y en el de la Gerencia de Tecnología y Operaciones con el fin de hacer seguimiento a la gestión de la

Gráfica 6.1.4. Arquitectura de Sistemas de Información



Los sistemas de información que se disponen para el soporte a la operación de los sectores y dentro de ellos a las empresas o unidades de servicio se someten a permanente seguimiento a través del sistema gestor de requerimientos de tecnología, en el cual, a partir de la cantidad de quejas o reclamos recibidos sobre la cantidad de usuarios que interactúan directamente con la aplicación, se mide el nivel de usabilidad y calidad del producto entregado a la operación. Este índice se sigue y gestiona en el Comité de Gestión y Calidad del macroproceso

de Sistemas de Información y de la Gerencia de Tecnología y Operaciones.

La evolución histórica de los sistemas de información ha exigido un infraestructura que se ha venido fortaleciendo a través de los años, conformando lo que hoy se conoce como el Centro de Datos Corporativo, que aloja la totalidad de los servidores de procesamiento de las aplicaciones de misión crítica de todas las empresas del GECC.

Condiciones del Centro de Datos

El Centro de Datos cumple con políticas de seguridad y acceso. Cuenta con tres niveles de control de acceso físico operados a través de dispositivos activados con tarjeta de proximidad, control biométrico y claves de acceso.

El Centro también cuenta con sistemas no letales de detección y control de incendios para seres humanos, circuito cerrado de televisión, sistemas de aire acondicionado y protección eléctrica con unidades de alimentación ininterrumpidas (UPS) exclusivos y planta eléctrica de alimentación en caso de fallas del fluido eléctrico principal.

Los servicios e instalaciones del grupo empresarial están soportados por servidores de última generación y tecnologías modernas, en las que se cuentan esquemas de consolidación, virtualización, almacenamiento vía fibra óptica, robots para realización de copias de seguridad, entre otros y una plataforma de monitoreo especializada de servicios que permite visualizar el impacto del negocio y entregar disponibilidad y rendimiento de los servicios.

El soporte tecnológico se presta los siete días de la semana, los 365 días del año en turnos presenciales de analistas y especialistas calificados para el soporte de la operación, garantizando un nivel de disponibilidad del 99,9%.

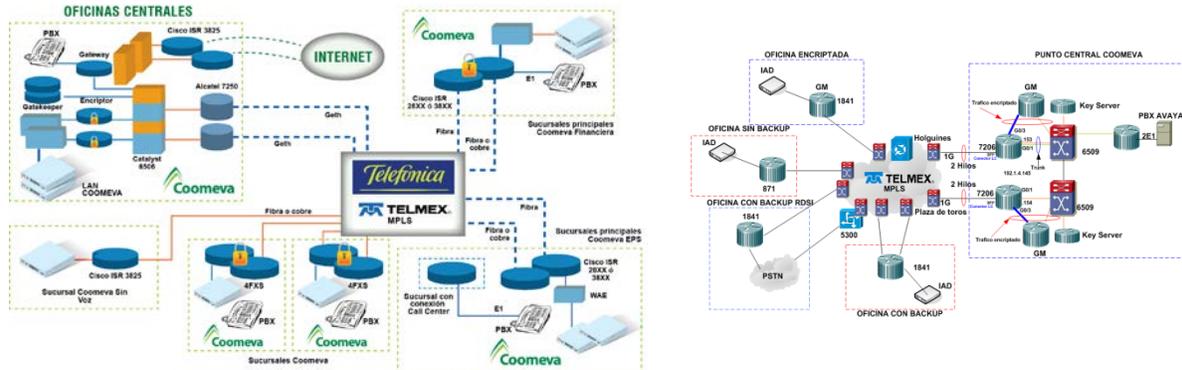
Red de datos corporativa

Dado que todos los sistemas de información de las empresas del GECC tienen procesamiento centralizado, se ha construido una red de telecomunicaciones que conecta todas las oficinas de las diferentes empresas con el Centro de Datos Corporativo.

La red de comunicaciones de **Coomeva** está conformada por 370 puntos a nivel nacional con enlaces MPLS, que terminan en Cali en el Centro de Datos de la Sede Nacional "Uriel Estrada Calderón", con esquemas de alta disponibilidad utilizando medios de comunicación diferentes. Por ser enlaces MPLS se garantiza la conexión de las oficinas con el centro de datos alterno que se

tiene contratado en Bogotá, permitiendo la continuidad de la operación ante una falla extrema en el centro de datos principal en Cali.

Gráfica 6.1.5. Red de datos Cooameva



Sobre la red de datos se han implementado servicios de telefonía IP con un cubrimiento aproximado del 70% y servicios de videoconferencia.

Para acceso a la Internet, **Cooameva** cuenta con un enlace de 25 Mbps redundante sobre el que se aplican políticas de moldeamiento que garantizan la distribución del tráfico según las aplicaciones.

El canal de Internet cuenta con medios de comunicación alternos para llegar al centro de datos principal, los cuales garantizan una alta disponibilidad de conexión con **Cooameva**.

Seguridad de la información y seguridad informática

La Gerencia de Tecnología y Operaciones ha adoptado prácticas reconocidas a nivel mundial para la gestión de sus procesos. Particularmente para la gestión de seguridad de la información y seguridad informática utiliza como guía las normas ISO 27001 / 27002 las cuales ayudan a definir políticas que garantizan la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información, tanto en medios físicos como medios electrónicos.

Continuidad de negocio

Con el propósito de garantizar estrategias de continuidad de negocio y recuperación de desastre para las empresas y unidades del GECC, la Gerencia de Tecnología y Operaciones ha adoptado la norma BS25999, la cual permite establecer las bases de un sistema y se ha concebido para mantener la operación de los procesos críticos de los negocios.

Esquema de antivirus Cooameva

Actualmente el GECC cuenta con la solución antivirus Kaspersky para todos los equipos y servidores de su parque tecnológico.

Existe una consola centralizada ubicada en Cali, la cual administra 10 mil estaciones de trabajo aproximadamente y servidores a nivel nacional. Desde esta consola se distribuyen las actualizaciones y políticas de seguridad de los productos.

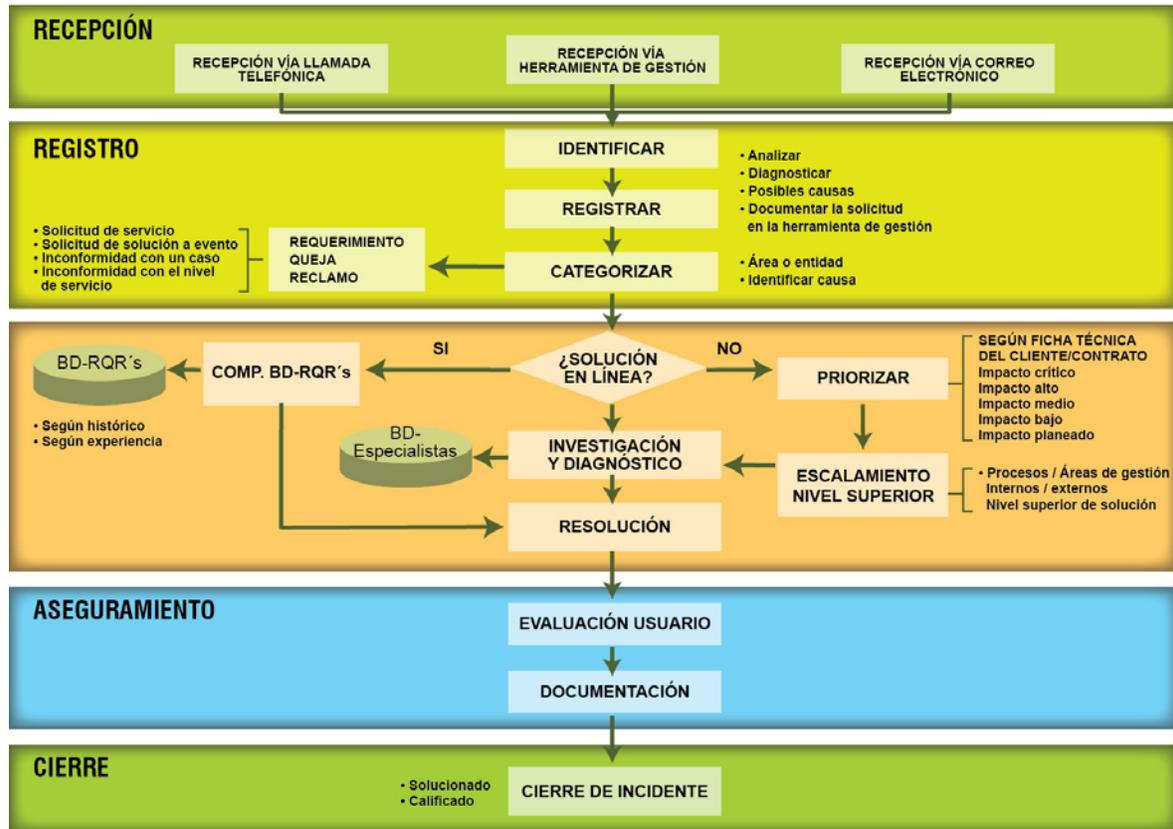
Servicio de mesa de ayuda

El servicio de Mesa de Ayuda se presta bajo la modalidad de *outsourcing* que se encarga de la recepción, solución o escalamiento de incidentes y peticiones de servicio a las otras áreas de la Gerencia de Tecnología y Operaciones. En estas áreas se trabaja en la solución de incidentes, monitoreo de los servicios e implantación de mejoras, de acuerdo con los incidentes reportados y

al culminar el servicio se hace evaluación del mismo para conocer la satisfacción de los usuarios e identificar puntos de mejoramiento.

Gráfica 6.1.6. Servicio Mesa de Ayuda

PROCESO PARA RECEPCIÓN Y TRATAMIENTO DE RQR 's



Igualmente, estamos soportados en la herramienta Aranda Software para permitir un adecuado tratamiento y gestión de casos y problemas relacionados con los servicios de TI brindados.

Estrategias de TI

- **Gobierno de TI:** Se orienta a implementar en el GECC un modelo que facilite la toma de decisiones de tecnología, dado que son cada vez más los proyectos corporativos que se están desarrollando. Para este punto se adopta el escenario más conveniente, previo análisis grupal sugerido por el MIT (*Instituto Tecnológico de Massachussets*), basado en arquetipos.
- **Gestión de proyectos:** Se orienta a administrar los proyectos bajo las mejores prácticas establecidas en el estándar del PMI (*Project Managment Institute*). Actualmente se cuenta con *Project Managment Profesional (PMP)* para la coordinación de los proyectos del GECC.
- **Servicios:** La Gerencia de Tecnología y Operaciones, buscando fortalecer la administración y prestación de servicios de TI, adopta el estándar mundial con las mejores prácticas en la prestación de servicios de Tecnología *ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*.
- **Seguridad de la información y seguridad informática:** Se define como estrategia para este aspecto adoptar las mejores prácticas establecidas en los estándares ISO27001 / ISO 27002 y certificables para el año 2012.
- **Control:** Siguiendo con directrices desde la Presidencia Ejecutiva se define como estrategia, en conjunto con el área de Auditoría Corporativa, determinar y establecer los controles de seguridad propuestos por *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)*.

- **Procesos de software:** Desde 2005 la Gerencia de Tecnología y Operaciones viene adelantando un proceso de mejoramiento para sus proyectos de desarrollo de *software* basados en el Modelo de Capacidad y Madurez, CMMI, modelo en el cual fue valorada como nivel 3.
- **Mejoramiento de los procesos:** Se orienta a continuar con el mejoramiento de sus procesos internos, acorde con los modelos descritos anteriormente.

La interrelación de todos estos elementos conforma a su vez el Gobierno de Tecnología de Información del GECC.

6.2 Análisis de la información

Cooameva cuenta con diversos sistemas que permiten almacenar información concerniente a los asociados; se monitorean las diferentes actividades a las cuales asiste, los puntos de contacto, la adquisición de productos y la frecuencia de uso desde el momento de su vinculación y durante su permanencia.

Desde la vinculación del asociado nos preocupamos por recoger información sobre sus características sociodemográficas, su círculo familiar, condiciones económicas, gustos y *hobbies*, para identificar necesidades y expectativas de acuerdo con su perfil. Este conocimiento individualizado se complementa con investigaciones formales que se realizan a lo largo del año. Los sistemas de información con los que cuenta Cooameva para estas tareas son la Base Única de Clientes (BUC), el Sistema de información Cooameva (SICO), el Sistema de Solidaridad (SIPAS) y el Sistema de Administración de Riesgos de Asociados (SARA), entre otros aplicativos y sistemas.

Para soportar el análisis de estas grandes cantidades de información, **Cooameva** cuenta con una Bodega de Datos de Cliente que almacena características sociodemográficas e información de uso de productos. La integración de la información permite generar conocimiento de las necesidades de los asociados, lo que ha permitido crearle permanentemente productos y servicios de valor agregado. En los últimos años se han liberado productos como la Tarjeta Cooameva, nuevos programas de lealtad con la Cooperativa con incentivos atractivos y prácticos para nuestros asociados, nuevos esquemas de aseguramiento por parte de la Unidad de Solidaridad y Seguros (más protección) y se han mejorado los que ya se ofrecían.

A partir de las investigaciones de mercado, del análisis de la información sobre la población de asociados y de los resultados de las empresas, se han tomado decisiones que permiten el diseño y rediseño de productos y servicios para satisfacer las necesidades que tiene el asociado durante todo su ciclo de vida.

Gráfica 6.2.1. Análisis de información



La evaluación de la eficiencia en el análisis de la información se lleva a cabo a través de la verificación de la efectividad del proceso de toma de decisiones.

CAPÍTULO 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL

7.1 Sistema y actividades de responsabilidad social

Cooameva define su política de **Responsabilidad Social Empresarial, RSE**, como una forma ética, solidaria y sostenible de desarrollarse e interactuar, respetando las normas y buscando siempre la creación de valor y el mejoramiento social para todos sus grupos de interés, contribuyendo así al desarrollo, la protección y al equilibrio ambiental.

El compromiso de la alta dirección con la Responsabilidad Social se centra en su convicción acerca de la necesidad de crear valor sostenible e impactar favorablemente a todos los grupos de interés, actuando bajo principios éticos, de transparencia y credibilidad como base de la conducta empresarial.

El marco general del Sistema de Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social se fundamenta en el Estatuto de Coomeva, el cual se promulga invocando la filosofía y promoción de los principios y los valores del cooperativismo, la plena identidad de solidaridad y ayuda mutua, la práctica de la igualdad, la actuación bajo criterios de transparencia, ética y equidad y la garantía de la protección del ambiente.

Los lineamientos de política en que se enmarca el Sistema son resultado de la alineación de los marcos de sostenibilidad y RSE con la declaración estratégica empresarial, así:

- **Gestión sostenible:** Orienta el desarrollo de la organización hacia el crecimiento económico y el éxito empresarial de largo plazo, contribuyendo al mismo tiempo al progreso social, la protección y el balance medio ambiental, mediante la articulación consistente de los elementos de sostenibilidad en la estrategia, en los procesos y en la cultura institucional.
- **Gobierno corporativo y ética empresarial:** Orientan el desarrollo de una cultura de valores a través de la estructura de gobierno y del modelo de gestión, soportados en estándares de comportamiento ético y respeto por la legalidad, los cuales se incorporan en la cadena de valor, con alcance a todos los grupos de interés.
- **Grupos de interés:** Reconoce su derecho a ser escuchados y el interés de la organización en identificar lo que es importante para ellos y para la empresa, de forma que ésta pueda responder coherentemente mediante procesos de inclusión, involucramiento y comunicación efectiva, transparente y continua.
- **Riesgo y materialidad:** Permite a la organización priorizar, focalizar y definir los asuntos e indicadores relevantes que se deben gestionar porque son fundamentales para su desempeño sostenible, en la medida que responden a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, gestionan los riesgos y oportunidades, desarrollan los temas estratégicos y permiten cumplir con la promesa de valor a través del modelo de negocios.
- **Ciudadanía corporativa:** Coomeva, como miembro de la comunidad, se comporta éticamente, se involucra responsablemente con la sociedad y fundamenta su gestión en políticas y programas que respetan e inciden positivamente en la gente, el entorno y las comunidades, a fin de reducir daños, maximizar beneficios y rendir cuentas, lo cual logra a través de la manera como se compromete con sus grupos de interés y como coordina sus relaciones y operaciones para lograr éxito sostenible a mediano y largo plazo.

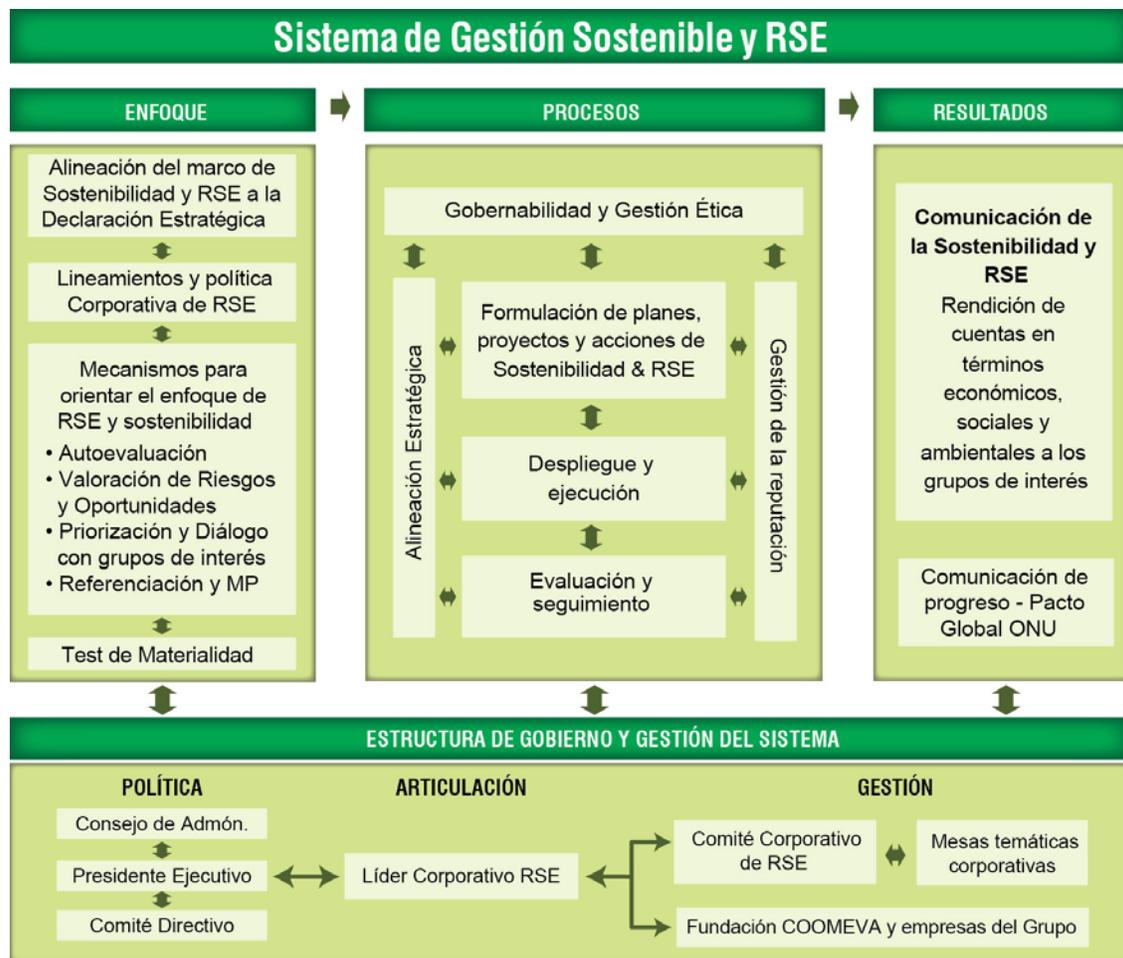
Cooameva ejecuta su política a través de un Sistema de Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, constituido por elementos de enfoque, procesos, resultados y estructura de gestión y gobierno (Ver Gráfica 7.1.1.).

Enfoque: Define los lineamientos de política que rigen el Sistema, partiendo de los marcos y tendencias globales sobre el tema y de su pertinencia y aplicabilidad, a la luz de los elementos de la Declaración y del Plan Estratégico. A partir de estos lineamientos se establece la Política Corporativa de Sostenibilidad y RSE.

El enfoque se orienta mediante: a. Autoevaluación periódica. b. Involucramiento y diálogo inclusivo con grupos de interés. c. Referenciación y análisis de mejores prácticas. d. Determinación y valoración de riesgos y oportunidades. Estos insumos permiten a la organización validar, priorizar y focalizar sus asuntos e indicadores materiales de sostenibilidad y RSE, otorgando “legitimidad” técnica, social y empresarial” a los temas más relevantes que la empresa debe gestionar y reportar porque son fundamentales para su desempeño.

Procesos. Partiendo de los asuntos relevantes se formulan el Plan de Acción, los programas y acciones y se definen los indicadores y procesos de seguimiento y evaluación, así como las estrategias para su despliegue y ejecución, verificando nuevamente su alineación con los grandes elementos estratégicos. La gestión de procesos de sostenibilidad y RSE incorpora y se ejecuta bajo el marco del sistema de gobierno y el proceso gestión ética y gestión de la reputación, aplicando el ciclo PHVA de mejoramiento continuo de la calidad.

Gráfica 7.1.1. Sistema gestión sostenible y RSE



Gestión de resultados: Coomeva, de forma transparente, continua y confiable, rinde cuentas ante sus grupos de interés acerca del desempeño sostenible de la organización a través de diferentes estrategias, medios y contenidos definidos en el Plan de Comunicaciones, al tiempo que construye con ellos vínculos sólidos de lealtad y fortalece su confianza y credibilidad en la imagen y reputación de la empresa.

Cooameva ha adoptado la metodología del *Global Reporting Initiative*, GRI, la cual, como instrumento estratégico y herramienta de planeación le permite alinear coherentemente las

acciones con la estrategia y los compromisos, incrementando gradualmente su alcance; incorporar al planeamiento estratégico aspectos antes no contemplados que impactan en la gestión del negocio; identificar nuevas oportunidades y potenciales riesgos o conflictos; establecer metas, definir compromisos y monitorear el desempeño; y finalmente, comunicar sus resultados y memorias de sostenibilidad, evidenciando su progreso anual y comparándose con otras empresas de la industria.

Estructura de gobierno y gestión: Las instancias responsables del **direccionamiento** del Sistema son la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración, el Presidente Ejecutivo y el Comité Directivo, en tanto que orientan y aprueban los lineamientos, políticas, planes y proyectos de sostenibilidad y RSE y son las instancias de validación, seguimiento y ajuste estratégico. La **organización** está a cargo del líder corporativo, responsable de impulsar, verificar y fortalecer los mecanismos de articulación y los procesos que propician la alineación, la estandarización, la sinergia y el despliegue de las políticas y del modelo e instrumentos de gestión, a través de la coordinación del Comité Corporativo de Sostenibilidad y RSE, de las Mesas Temáticas que lo apoyan y de la permanente realimentación e interacción con las instancias de direccionamiento del Sistema. El Comité Corporativo y las Mesas Temáticas, lideran la estandarización y la incorporación de los elementos en la cadena de valor y en los procesos de las empresas. **La gestión** del Sistema corresponde a las empresas del Grupo, responsables de la ejecución de los planes, proyectos y acciones, así como de su control, verificación y ajuste, realimentando a las instancias encargadas de la organización y del direccionamiento.

La identificación de las expectativas y necesidades de los grupos de interés prioritarios permite establecer los asuntos relevantes y las materias fundamentales que se deben gestionar. Además de tener en cuenta principios y estándares de mejores prácticas como la AA1000, ETHOS, ISO 26000, entre otros, los criterios utilizados se definen fundamentalmente a partir del pensamiento direccionador de la comunidad de asociados, quienes en su triple rol de propietarios, dirigentes y usuarios, expresan su sentir a través de las instancias democráticas de participación cooperativa, lo cual se traduce en la Declaración de Estrategia, en el Plan Estratégico y en las prioridades estratégicas definidas por la Presidencia Ejecutiva, así:

- Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados, interpretando y representando sus necesidades para ofrecerles soluciones de valor agregado y sostenible en sus tres roles.
- La creación de valor sostenible a todos los grupos de interés.
- El fortalecimiento empresarial sostenible.
- El emprendimiento y la generación de empleo.
- El bienestar y desarrollo de colaboradores y sus familias.
- La gobernabilidad y la gestión ética.
- La sostenibilidad de la gestión ambiental y el desarrollo social.

Entre los principales programas y acciones en Sostenibilidad y RSE que se adelantan actualmente se encuentran:

- Inclusión del enfoque de sostenibilidad desde el pensamiento gerencial y en el Plan Estratégico Organizacional.
- Diseño e implementación del Sistema de Gestión Sostenible y de RSE.
- Plan de acción para la adopción de estándares y mejores prácticas (ISO 26000, AA1000, GRI, otras) que incluye plan de comunicación y plan de gestión ambiental.
- Fortalecimiento del gobierno corporativo que incluye definición del modelo de gestión ética, del modelo de toma de decisiones y de los canales y mecanismos de comunicación con grupos de interés.
- Innovación y desarrollo de productos y servicios que generan valor a la comunidad de asociados (solidaridad, recreación, educación, vivienda, tarjeta Coomeva)
- Programas para el fomento, creación, fortalecimiento empresarial y generación de empleo.
- Definición de estrategias, convenios, alianzas y negociaciones para fortalecer la creación de valor para los diferentes grupos de interés.

- Programas sociales en salud, educación, vivienda, recreación, turismo, deporte y cultura.
- Becas en educación básica, media y superior para asociados, hijos de asociados, hijos de colaboradores, niños en situación de discapacidad y comunidad en general de estratos socioeconómicos I, II y III.
- Visibilización del compromiso con el Pacto Global de la ONU y participación en las Mesas Temáticas Nacionales de Derechos Humanos y Anticorrupción Corporativa, apoyando la difusión, adopción y fortalecimiento de estos temas entre las empresas colombianas.
- Liderazgo y participación en el Comité de Presidentes por la RSE en el Valle del Cauca.
- Fortalecimiento del enfoque en la gestión medio ambiental con acciones como la creación de Induguadua, adhesión al Pacto Verde Cooperativo, gestión del consumo de recursos no renovables y difusión y comunicación de los elementos de cultura en sostenibilidad ambiental.

Cooameva ha desarrollado alianzas para el fortalecimiento de la Gestión de Sostenibilidad y RSE, entre las que se destacan:

- Pacto Global Red Colombia y Pacto Global Naciones Unidas.
- Pacto Verde Cooperativo.
- Ecoop. Promotora Cooperativa de Proyectos Ambientales e Industriales. Liderada por Confecoop. 22 entidades asociadas.
- Empresas miembros de la Mesa de Derechos Humanos Corporativos – Pacto Global.
- Empresas miembros de la Mesa de Anticorrupción Corporativa – Pacto Global.
- Comité de Presidentes y Sistema Regional de RSE – Comfandi.
- Aliados de la Fundación Coomeva.
- Universidades aliadas para el desarrollo de la estrategia educativa.
- Aliados para el fortalecimiento de la propuesta de valor para los asociados.
- Desarrollo de un modelo de educación cooperativa para la enseñanza básica y media a través del Colegio Coomeva.

La evaluación y mejoramiento del Sistema de Gestión de RSE se lleva a cabo a través de la aplicación del ciclo PHVA de mejoramiento y calidad y también para cada uno de sus elementos, mediante los procesos explicados anteriormente, así: a. En el enfoque, mediante: alineación de políticas, autoevaluación periódica, involucramiento y diálogo inclusivo con grupos de interés, referenciación y análisis de mejores prácticas, análisis de riesgos y oportunidades y test de materialidad. b. En procesos y resultados, mediante: el seguimiento y evaluación de indicadores, la comunicación y realimentación permanente con los grupos de interés y la realización de los reportes de sostenibilidad.

La implementación del aplicativo GIRECS permite registrar y consultar en línea la información de las empresas, facilitando la trazabilidad, la integralidad de los datos, la realización de análisis consolidados y evaluaciones para la continua realimentación, ajuste, toma oportuna de decisiones y en general, el monitoreo al mejoramiento continuo del sistema.

7.2 Ética empresarial y gobierno corporativo

El enfoque mediante el cual Coomeva garantiza un ejercicio gerencial para la toma e implementación de decisiones con el fin de lograr sus objetivos, con respeto a la legalidad y basada en un comportamiento ético que privilegia el respeto a los derechos de los asociados y a los de sus grupos de interés, se expresa a través del **Sistema de Gobierno Corporativo** y del **Proceso de Gestión Ética**. Se trata de un conjunto de normas, reglamentos, lineamientos, políticas, procesos, estándares de comportamiento e indicadores que son definidos, evaluados y ajustados permanentemente por la organización.

Gráfica 7.1.2. Proceso de gestión Ética



Los marcos de política que guían el Sistema de Gobierno Corporativo y el Proceso de Gestión Ética son:

El **Estatuto**, el cual invoca la actuación de Coomeva bajo criterios de transparencia y ética. Establece: a. Deberes y prohibiciones de los asociados, el régimen disciplinario, las instancias, procedimientos y competencias de sanción. B. Los mecanismos para la prevención, el manejo y la denuncia de los conflictos de intereses. C. Las reglas de conducta. D. El régimen de inhabilidades e incompatibilidades. E. El régimen administrativo. E. Los órganos y el sistema de vigilancia y control. F. El régimen de responsabilidad de Coomeva ante terceros y ante sus asociados, por las operaciones que activa o pasivamente efectúe. G. Procedimientos para la conciliación y solución de conflictos, entre otros.

La Declaración de la Estrategia y el Plan Estratégico 2015, cuya visión, misión, valores, desplegados en objetivos, estrategias e iniciativas, responden ampliamente a los estándares del Sistema de Gobierno Corporativo y al proceso de Gestión Ética de cara a sus grupos de interés y definen expresamente el propósito: "Convertir la transparencia y credibilidad del Gobierno Corporativo en distintivo de marca de la Cooperativa".

El Pacto Global, frente al cual como adherente y en ejercicio de su ciudadanía corporativa, Coomeva declara que decididamente apoya, adopta y visibiliza sus principios 1 y 2 sobre derechos humanos. También se compromete con el principio 10 y por tanto trabaja decididamente en “la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión, el soborno y la criminalidad”.

Entre los principales **estándares** de comportamiento ético se destacan:

El Código de Ética (1998). Establece obligaciones y deberes de Coomeva y su grupo empresarial, así como de sus grupos de interés prioritarios. Define normas de comportamiento en sus relaciones entre sí y con el medio ambiente, en cuanto al respeto a la dignidad de la persona humana y a sus derechos, la responsabilidad con el bienestar integral de la sociedad, el compromiso con el desarrollo humano sostenible, con la protección del medio ambiente y con la recuperación del mismo, así como el respeto, apoyo y colaboración con las autoridades e instituciones legalmente constituidas, entre otros.

El Código de Buen Gobierno Corporativo, CBGC (2002). Define el Gobierno Corporativo como el conjunto de normas, prácticas, principios éticos y elementos de cultura empresarial, que permiten relaciones armónicas, ecuánimes y transparentes entre los diferentes públicos que están interesados en la existencia y accionar de Coomeva y de las empresas que componen su grupo empresarial, así como con la comunidad en general. Tiene como objeto: Generar confianza a todos sus grupos de interés en razón a sus principios, políticas y prácticas y fijar las políticas, normas, sistemas, principios éticos y mejores prácticas en materia de buen gobierno, que rijan las actuaciones de la Cooperativa, de su grupo de empresas y de los grupos de interés.

El Código Electoral (2006). Procura el perfeccionamiento de los procesos electorales para asegurar que las votaciones traduzcan la expresión libre, espontánea y auténtica de los asociados y que los escrutinios sean reflejo exacto de la voluntad del asociado elector.

Las instancias encargadas de la formulación, gestión, verificación, evaluación y ajuste de los estándares éticos y del Sistema de Gobierno Corporativo están definidas y debidamente reglamentadas en los Estatutos y demás normas que rigen a la Cooperativa. Tales instancias son: el Comité de Ética, la Junta de Vigilancia Nacional y los Comités de Vigilancia Regionales y Zonales, el Tribunal de Elecciones y Escrutinios, las Comisiones Electorales Zonales y los Comités Auxiliares de Elecciones, el Comité de Auditoría Corporativa, los Comités de Auditoría de cada una de las empresas, la Auditoría Corporativa y la Revisoría Fiscal de cada una de las empresas.

El Comité de Ética es el encargado de velar por el mantenimiento y respeto del conjunto de normas, principios y razones que la cooperativa ha establecido como línea directriz del desarrollo de su objeto social.

Los principales **órganos de gobierno** son: 1. **La Asamblea General de Delegados** máximo órgano de autoridad, administración y control de la Cooperativa, conformada por 100 delegados elegidos por los asociados para que representen sus intereses. 2. **El Consejo de Administración** que es el órgano permanente de administración de la Cooperativa, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General; elegido por ésta para que gobierne en nombre de los asociados de Coomeva y garantice ante ellos el fiel cumplimiento del objeto social y 3. **La Presidencia Ejecutiva**, quien tiene la misión de asegurar la integridad del proceso administrativo del Consejo de Administración y lo representa ante terceros.

Las normas mencionadas establecen los **procesos y procedimientos** para la difusión y despliegue de estándares éticos y para la detección, análisis, sanción y prevención de las contravenciones. Las estrategias de **despliegue** buscan brindar a los grupos de interés, inducción, reinducción, capacitación e información, utilizando para ello diferentes instancias, estrategias y medios, entre los cuales están:

1. **Principales Instancias:** a. **Dirigenciales:** El Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el Comité de Ética b. **Administración:** Presidencia Ejecutiva, Dirección Corporativa de Educación y Gestión Democrática, Dirección Corporativa de Comunicaciones, Unidad de Medios Virtuales, Gerencia Corporativa de Gestión Humana y la Gerencia Corporativa de Gestión de la Estrategia.
2. **Principales Medios.** a. **Medios Virtuales:** Radio Coomeva, Página Web, Facebook, Twitter, redes sociales propias, la intranet, blogs de la dirigencia y la administración, 2. **Herramientas virtuales:** el aula virtual Coomeva que permite a asociados y colaboradores acceder a cursos y diplomados virtuales; herramienta Atentos y Transparencia Coomeva 3. **Medios Impresos:** Revista Coomeva, Revista Salud, plegables, cartillas e informes y noticias en medios externos. 4. **Talleres, charlas, cursos.**

Durante el próximo año se verificará la apropiación de conocimientos y prácticas de los comportamientos éticos y de apropiación de la cultura a través de las instancias de despliegue. La principal herramienta para evaluar la percepción de los asociados frente a la actuación de Coomeva es el **Índice de Confianza en la Administración por parte de los asociados, ICA**, basado en metodologías utilizadas en países desarrollados, como herramienta para monitorear la confianza de la sociedad en los gobiernos. En Coomeva está diseñado para captar lo que los asociados creen y sienten sobre la administración, frente a cinco dimensiones: 1) la imagen o evaluación general de la cooperativa, 2) la percepción sobre si se administra pensando en el bien general o a favor de gremios particulares, 3) la eficiencia en la administración del gasto, 4) la honestidad de los directivos y 5) la capacidad de la administración para contribuir al desarrollo integral de los asociados y sus familias.

La organización de manera permanente realiza acciones de mejoramiento correctivas y preventivas, orientadas a fortalecer el proceso de gestión ética y durante los últimos años ha modificado y adicionado el estatuto, los códigos y normas reglamentarias, incorporando, entre otras, recomendaciones de los asociados, de los órganos de control, de la administración, de los colaboradores y de Confecámaras.

7.3 Gestión ambiental

Cooameva define su responsabilidad con el medio ambiente en el marco de su enfoque de desarrollo sostenible y para ello avanza en la adopción de las mejores prácticas e indicadores de gestión que este marco de normas y estándares provee. Sus acciones están enmarcadas en los compromisos adquiridos como signataria del Pacto Verde Cooperativo en 2008 y como adherente al Pacto Global en 2011.

Cooameva asume la responsabilidad de actuar de manera sostenible, incorporando el tema medioambiental como una norma de conducta de la organización y como parte de la estrategia de competitividad empresarial y por tanto se compromete a adoptar acciones y procedimientos, tanto internos como externos, orientados a la conservación e impacto positivo del medio ambiente más allá de lo previsto en las disposiciones legales, ejerciendo así una genuina responsabilidad social cooperativa.

Cooameva a través del Pacto Verde Cooperativo se comprometió a responder con el Sector Cooperativo de las Américas a la problemática que afecta al medio ambiente, manifestando su compromiso con el planeta y con la realización de actividades orientadas específicamente a proteger los recursos naturales y a propender por el desarrollo sostenible.

Adicionalmente Coomeva, como adherente del Pacto Global y en ejercicio de su ciudadanía corporativa apoya, adopta y visibiliza los valores del área Ambiental del Pacto, por lo cual está comprometida con los principios 7, 8 y 9 del Pacto en cuanto a: Mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental; promover y adoptar iniciativas hacia una

mayor responsabilidad medioambiental y alentar y favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

En desarrollo de sus compromisos medioambientales, la organización adelanta un conjunto de acciones que se resumen en:

- **Estructuración e incorporación de los estándares** de las mejores prácticas y los indicadores de gestión ambiental de la ISO 26000 y del GRI en los procesos y la cultura de la organización (en proceso).
- Realización de **autoevaluaciones** institucionales periódicas.
- **Construcción del plan 2012** para la formación en valores, generación de cultura y educación medio ambiental, dirigido a los grupos de interés con el apoyo de la Red Pacto Global Colombia.
- **Acción Verde.** Proyecto fomentado por Ecoop. reforestación y conservación de fuentes hídricas en 3.500 hs en Puerto Gaitán (Meta) adquiridas por las cooperativas.
- **Induguadua S.A.** Empresa creada por Coomeva para apoyar a los asociados damnificados del Eje Cafetero con motivo del terremoto de enero de 1999, brindando opciones de recuperación económica de la región y en lo ambiental, con el objetivo de impulsar la generación de productos naturales a partir de la Guadua, sustituyendo el uso de la madera. Cuenta con un terreno de 33.095 m² aptos para pruebas de silvicultura y una planta física de 6.922 m².
- **Difusión y comunicación** de los elementos de cultura en sostenibilidad ambiental a través de los medios internos y externos, dirigido a todos los grupos de interés.
- **Reducción en consumo de papel.** Como resultado de las estrategias de virtualización de procesos y comunicaciones y del fortalecimiento de la cultura de reciclaje, de ahorro en consumo y de sostenibilidad ambiental, Coomeva ha reducido el consumo y gasto en papelería. Esto a pesar del crecimiento del Grupo.
- Proyecto de **renovación tecnológica** para operar con equipos servidores de mayor capacidad y menor consumo de energía, con reducción del consumo de BTU/H.
- **Enlucimiento y mantenimiento ornamental** de los separadores en las calles aledañas a las sedes de las empresas de **Cooameva**, respetando la vegetación propia de las zonas.
- **Gestión responsable de consumo de servicios públicos y de productos desechables.** Estrategia autofinanciable, en construcción para ejecución en 2012, consistente en: estudio de consumo de servicios públicos (en proceso); control de costos de servicios públicos e implementación de tecnologías sostenibles (con los recursos ahorrados); reciclaje y educación medioambiental a los grupos de interés con los ahorros logrados.
- **Administración tecnológica para la gestión documental sostenible.** (CSA-Datecsa). Consumo actual: Impresiones promedio mes 5.830.000. Al año 69.000.000 de hojas, equivalentes a 750 toneladas de CO₂ o 1.518 toneladas de agua. Dirigido al público interno y consiste en: a. Gestión de la información (60% ahorro) y control de la impresión (40% ahorro) con mejores prácticas, cultura, control de resultados y de puntos débiles (retención trabajos, impresión dúplex, digitalización). b. Gestión tecnológica. De 1.800 equipos de impresión hoy, reducirlos a mil. c. Control documental: Mejora tiempos de servicio, reduce flujos de trabajo y optimiza procesos con grandes ahorros. d. Gestión electrónica de documentos: Etapa final de cero papel (2013-2014). e. Reciclaje de tecnología: Disposición responsable de cartuchos de toner, suministros de computadoras y aparatos tecnológicos. (Recitec de Datecsa).
- **Gestión de facturación y comunicaciones sostenible y ambientalmente amigable** (público externo. UTI) Campaña de concientización y compromiso entre los asociados para que autoricen que las facturas, revistas, plegables, pólizas, certificados y otro material informativo les lleguen únicamente por medio magnético.

CAPÍTULO 8. CREACIÓN DE VALOR Y RESULTADOS

8.1 Resultados para la competitividad y solidez de la organización

Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado

El modelo de negocio de Coomeva se centra en conocer y atender las necesidades de los asociados mediante la oferta de un portafolio integrado y competitivo de productos y servicios a través de empresas propias o de terceros, el cual permite asegurar la creación de valor económico requerido para materializar la promesa de valor “Cooameva le facilita la vida”.

El propósito del modelo es retornar al asociado mayor valor económico y social por sus aportes, como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Retorno al Asociado (Servicios/Producto + excedentes)}}{\text{Aportes Sociales + Contribución Fondos + Costos de "Estar"}} > 1$$

Gráfica 1.1.3. Materialización de la oferta de valor



En el modelo Coomeva, los asociados realizan mensualmente aportes sociales con el propósito de fortalecer patrimonialmente a la Cooperativa y realizan contribuciones a los fondos sociales para apalancar los productos y servicios orientados a atender las necesidades del colectivo de asociados y sus familias en materia de vivienda, salud, educación, emprendimiento, trabajo, financiero, mutual y seguros, recreación y consumo.

Gráfica 8.1.1. Circuito de Caja

Flujo de Caja		Balance	
Recaudo Mensual		Activos	
Aportes Sociales	5.537	Portafolio Excedentes de tesorería	42.096 2,1%
Solidaridad	9.436	Portafolio Fondo Solidaridad - Aux Fun	539.932 26,7%
Auxilio Funerario	1.248	Bonos subordinados Bancoomeva	462.910 22,9%
Fondo de recreación	1.325	Cuentas por cobrar Bancoomeva	398.941 19,8%
Fondo de calamidad	327	Portafolio otros Fondos	13.754 0,7%
		Inversiones Empresariales	305.607 15,1%
		Inversiones Infraestructura	151.242 7,5%
		Otros activos	104.806 5,2%
Rendimientos Mensuales		Pasivos	
Excedentes Tesorería	200	Fondo de Calamidad	1.281 0,1%
Excedentes Portafolio Solidaridad	3.000	Fondo de Solidaridad y Seguros	1.289.022 63,8%
Excedentes Auxilio Funerario	250	Fondo de Auxilio Funerario	121.728 6,0%
Rendimientos Cartera	5.696	Fondo de Recreación	4.616 0,2%
		Patrimonio	
Dividendos Anuales	27.491	Aportes Sociales	451.826 22,4%
		Reservas	13.661 0,7%
		Excedentes	18.870 0,9%

Cifras a septiembre 2011 en \$mill

Gráfica 8.1.2. Fuentes y usos

FUENTES Y USOS
Balance General a Octubre 2011
 Cifras en \$ Millones



Los recursos de los aportes sociales y parte de los excedentes de la Cooperativa se encuentran colocados en inversiones empresariales, de infraestructura, de cartera y portafolio. Estas inversiones están orientadas hacia la creación de valor económico y social para los asociados a través de la ampliación y el mejoramiento del portafolio de servicios, el mejoramiento en la calidad de la atención a los asociados y la generación de cada vez mejores resultados financieros en la Cooperativa y el Grupo Empresarial. Por su parte, los recursos de los fondos sociales se encuentran colocados en cartera e inversiones de portafolio; inversiones que han generado rentabilidades que han contribuido al crecimiento y fortalecimiento de los fondos.

El principal logro del modelo de negocio descrito es el desarrollo de un grupo empresarial con crecimiento sostenible que a 2011 aporta a la sociedad los siguientes resultados:

Gráfica 8.1.3. Resultados impacto de Coomeva en la sociedad

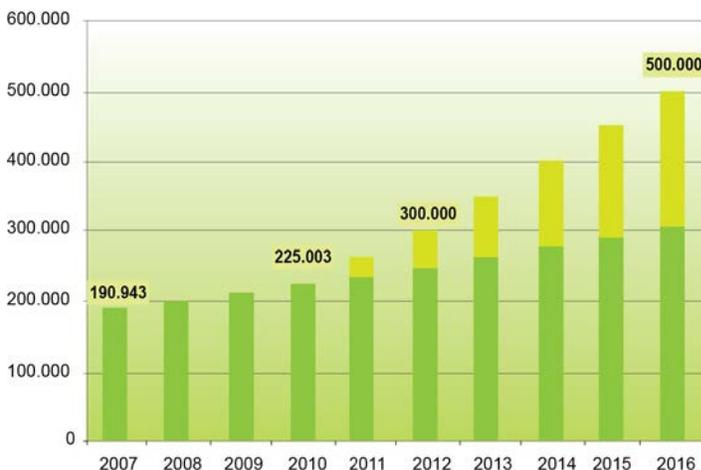


Según valoración realizada en el 2010 de Coomeva, Coomeva MP, Coomeva EPS, Hospital en Casa, Coomeva Financiera, Club Los Andes, Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Turismo, Induguadua, Coomeva Fundación, Coomeva Servicios Administrativos y Clínica Farallones.

RESULTADOS SOSTENIBILIDAD DE COOMEVA Y GRUPO EMPRESARIAL

Como resultado de las iniciativas emprendidas en desarrollo de su promesa de valor, Coomeva ha alcanzado importantes logros que le permiten destacarse como una de las organizaciones más importantes del sector cooperativo y empresarial a nivel nacional e internacional. Dentro de los resultados más importantes se pueden señalar:

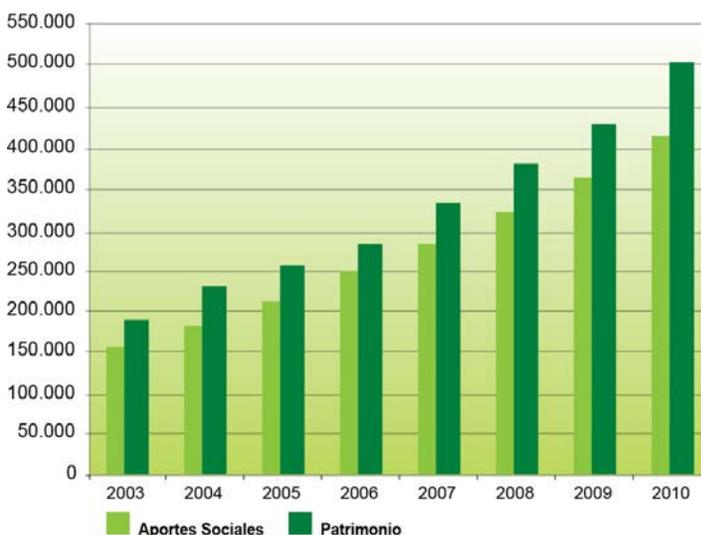
1. Crecimiento de asociados



A lo largo de la historia de Coomeva se destaca un crecimiento sostenible que permite proyectar a 2012 300.000 asociados y a 2016 500.000 asociados, para lo cual se consideran, entre otras, las siguientes estrategias:

- Referidos
- Perfilamiento de prospectos de asociados
- Fortalecimiento de la calidad de los servicios

El crecimiento del colectivo de asociados impacta directamente el fortalecimiento patrimonial de la Cooperativa:



En los últimos cinco años los aportes sociales registran un crecimiento anual promedio del 14% y el patrimonio un crecimiento anual promedio del 15%.

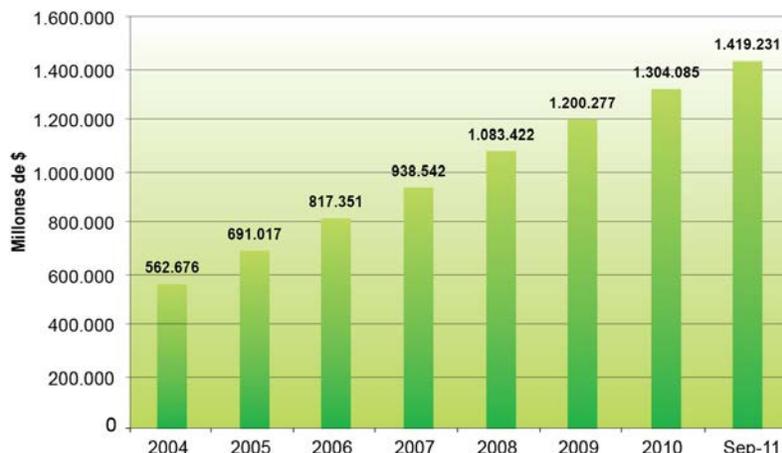
Por nivel de patrimonio, en la última década, Coomeva se ha ubicado como la segunda Cooperativa más importante a nivel nacional¹.

¹ Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano, 2010 (solo tiene en cuenta nuestra actividad cooperativa)

2. Crecimiento fondos sociales

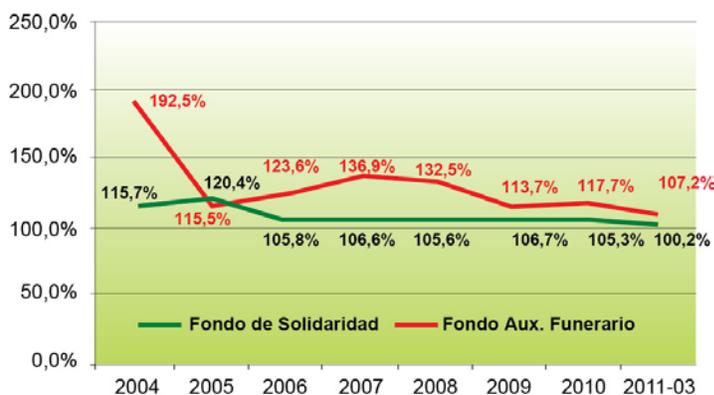
Los asociados realizan contribuciones mensuales por el orden de 12.300 millones de pesos destinadas a los fondos de solidaridad, auxilio funerario, calamidad, recreación y desarrollo empresarial, para atender las necesidades de previsión, recreación, cultura y desarrollo empresarial del colectivo de asociados y sus familias.

Por el tamaño de sus fondos sociales, cuyo saldo hoy alcanza la suma de \$1,4 billones, Coomeva ocupa el primer lugar dentro del sector solidario.



	Saldo Mercado \$MM	Rentabilidad Real	Oct11 Meta		Plazo Prom	Utilidad \$MM Oct-11
Excedentes de Tesorería	40.296	3,93%	4,98%	CP	136	198
Fondo Solidaridad Total	976.624					
Reserva liquidez	192.222	7,16%	7,66%	MP	541	1.142
Cooameva CF	473.528	8,83%	7,66%	MP	961	3.380
Otras Inversiones	310.874	9,28%	8,70%	LP	2.243	2.322
Fondo Auxilio Funerario	45.234					
Reserva liquidez	27.532	6,47%	7,66%	MP	392	160
Otras Inversiones	17.703	9,64%	8,70%	LP	2.068	109
Fondo Contingencias Laborales	3.438	5,77%	7,66%	MP	520	16
Fondo Calamidad	1.289	4,44%	4,98%	CP	50	6
Fondo Recreación	5.216	8,28%	7,66%	MP	581	38
Fondo Educación	2.674	2,67%	4,98%	CP	48	9
TOTAL	1.074.771	8,4%	7,87%			7380

SUFICIENCIA DE LOS FONDOS



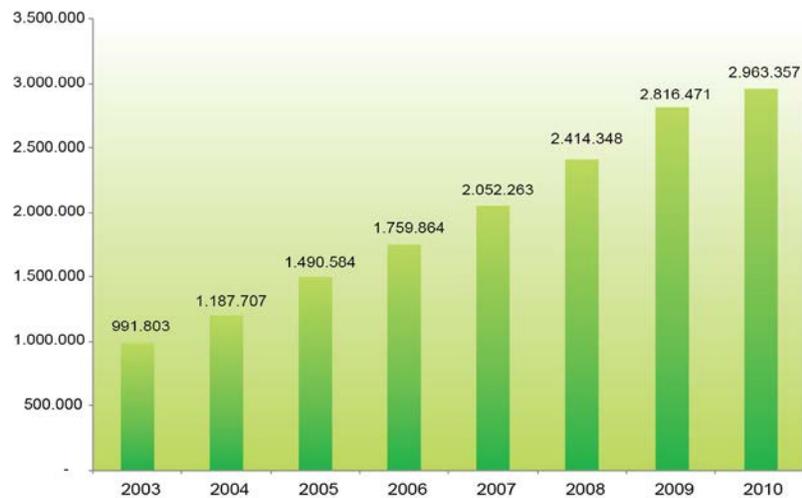
La gestión transparente y técnica adelantada por la Unidad de Solidaridad y Seguros como administradora de los Fondos Sociales de Solidaridad y Auxilio Funerario, y la rentabilidad de los portafolios de inversión, han sido claves no solo en la suficiencia que presentan dichos fondos, sino también en su crecimiento, como muestra de la confianza del colectivo de asociados.

A octubre del 2011 los Fondos Sociales registran unas obligaciones futuras (Reserva Actuarial) con los asociados de \$ 1.345.219 millones, mientras que los activos con que cuenta (Saldo Contable) ascienden a \$1.424.970 millones, permitiendo así una suficiencia de 105.9%. Esto ha permitido que durante lo corrido del año 2011 se hayan efectuado pagos de auxilios cercanos a \$63.917 millones beneficiando a cerca de 19.866 asociados. Los demás recursos permitirán seguir cumpliendo con el objetivo principal de estos Fondos, en servicios de previsión y asistencia bajo el esquema mutual.

3. Crecimiento de ingresos

La ampliación y el mejoramiento del portafolio de productos y servicios le han permitido al Grupo Empresarial mantener un crecimiento sostenido de los ingresos:

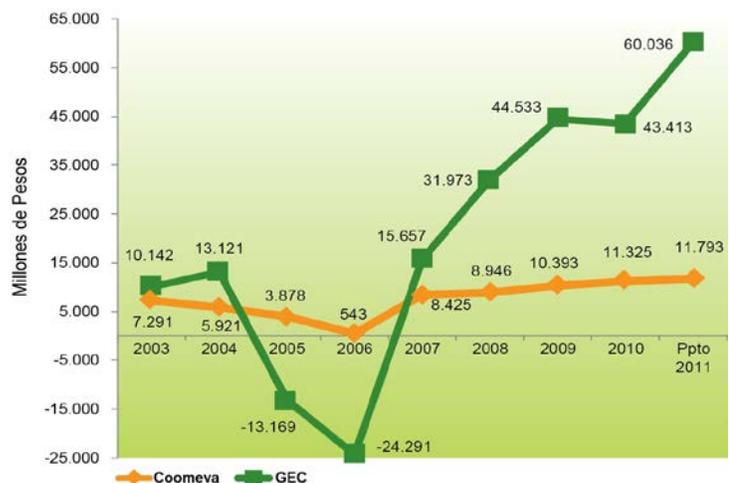
El crecimiento de los ingresos del Grupo Empresarial impacta directamente la generación de mayores utilidades en las empresas y por lo tanto de mayores dividendos para Coomeva, como *holding* del Grupo.



4. Crecimiento de la rentabilidad

El direccionamiento de los modelos de negocio y de gestión hacia el aprovechamiento de las ventajas competitivas en pro de la creación de valor económico y social para los asociados, le ha permitido a la Cooperativa y al Grupo Empresarial ubicarse en la senda del mejoramiento sostenido de sus resultados financieros.

Así, en el 2010, Coomeva se ubicó como la quinta Cooperativa a nivel nacional por nivel de excedentes, mientras que Coomeva Cooperativa Financiera se ubicó en el tercer lugar².



Notas:

A partir de 2005, **Coomeva** como *holding* del grupo empresarial lideró un proceso de reorganización y ajuste en todos los niveles, lo cual tuvo inicialmente un impacto financiero negativo en las empresas Coomeva EPS (2005) y Coomeva Medicina Prepagada (2006 - 2007) y para el *holding* controlante vía provisiones.

Los resultados del Grupo en 2010 se vieron afectados por la pérdida registrada por Coomeva EPS, como consecuencia de la crisis del sector de la salud en Colombia.

² Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano, 2010

Por su parte, la evolución en los excedentes evidencia el crecimiento sostenible de Coomeva, conforme lo refleja la tendencia expresada en la siguiente tabla:

Cifras en \$mill	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ppto 2011
Cooameva Cooperativa	7.291	5.921	3.878	543	8.425	8.946	10.393	11.325	11.793
Cooameva Financiera		-	-	-	3.018	11.728	14.589	18.108	23.715
Cooameva EPS	3.679	7.733	-18.514	1.034	11.816	6.563	6.318	-331	8.801
Cooameva MP	890	243	1.108	-23.618	-5.499	2.875	9.967	10.002	9.362
Clínica Farallones	-3.099	-2.249	-1.640	-2.404	-4.054	46	841	955	1.270
Hospital en Casa	-124	99	164	240	195	854	885	1.189	1.538
Corporación Coomeva	492	658	2.737	1.376	1.196	1.252	1.038	903	1.608
Cooameva Turismo	229	230	335	15	238	383	430	201	420
Club Los Andes	10	7	15	-273	-435	-993	-804	-183	29
Sercofun	769	479	-1.270	-618	604	241	-	-	-
Cooameva Servicios Administrativos		-	64	-391	246	399	741	1.057	1.069
Cooameva Fundación	5	1	0	-51	118	119	136	187	111
Induguadua	-	-	-46	-145	-211	-440	-	-	-
Total	10.142	13.121	-13.169	-24.291	15.657	31.973	44.533	43.413	60.036

Para el 2012, la meta de excedentes del Grupo Empresarial se proyecta por encima de los 84 mil millones de pesos, lo que incide directamente en el crecimiento del EVA, el cual se calcula tomando como base la sumatoria de los excedentes y utilidades de todas las empresas, ponderada por la participación del Grupo Empresarial en cada una de ellas:

$$EVA_t = U. \text{ Neta GECC Ponderada }_t - (\text{Costo Oportunidad} * Pat._{t-1})$$

El costo de oportunidad utilizado es del 10%, resultado del promedio ponderado de la rentabilidad esperada de los aportes sociales y de los fondos sociales.

Cifras en \$mill

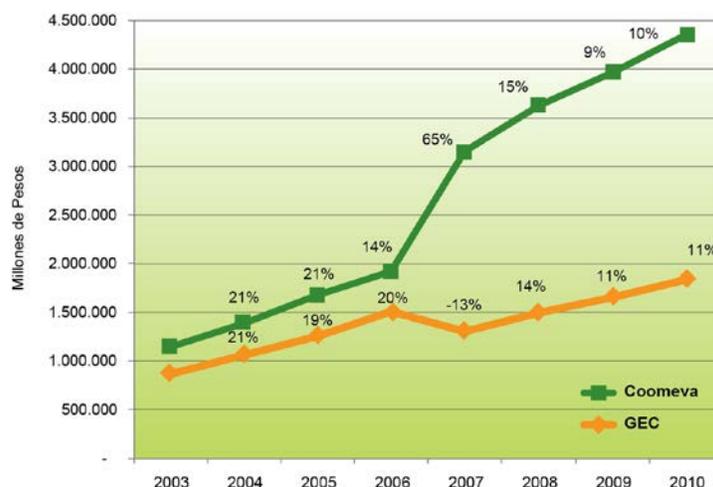
	2007	2008	2009	2010
EXCEDENTE INICIAL	\$ 15.657	\$ 31.691	\$ 43.099	\$ 41.903
BENEFICIOS ENTREGADOS A LOS ASOCIADOS				
Cooameva				
Ahorros Servicio Vivienda (Espacios Coomeva)			\$ 447	\$ 1.429
Campañas Tarjeta Coomeva			\$ 515	\$ 354
Sector Salud				
Descuentos otorgados a afiliados plan Salud MP	\$ 24.777	\$ 26.271	\$ 26.496	\$ 27.306
Sector Recreación				
Valor agregado en el programa de recreación	\$ 11.336	\$ 11.210	\$ 12.739	\$ 11.620
Sector Financiero				
Descuentos otorgados en productos y servicios	\$ 11.668	\$ 12.102	\$ 12.713	\$ 13.232
Sector Educación				
Beneficios por convenios institucionales educativos de todo el país	\$ 828	\$ 919	\$ 1.409	\$ 1.828
Total Beneficios	\$ 48.609	\$ 50.502	\$ 54.319	\$ 55.769
EXCEDENTE TOTAL	\$ 64.266	\$ 82.193	\$ 97.418	\$ 97.672
PATRIMONIO t-1	\$ 280.117	\$ 326.592	\$ 376.114	\$ 424.574
EVA	\$ 36.255	\$ 49.534	\$ 59.807	\$ 55.215

Así mismo, en desarrollo de su modelo de negocio, Coomeva le ha generado al colectivo de asociados cuantiosos beneficios a través de descuentos que son ofrecidos por todas las empresas del Grupo Empresarial, incluyendo la Cooperativa.

5. Crecimiento de activos

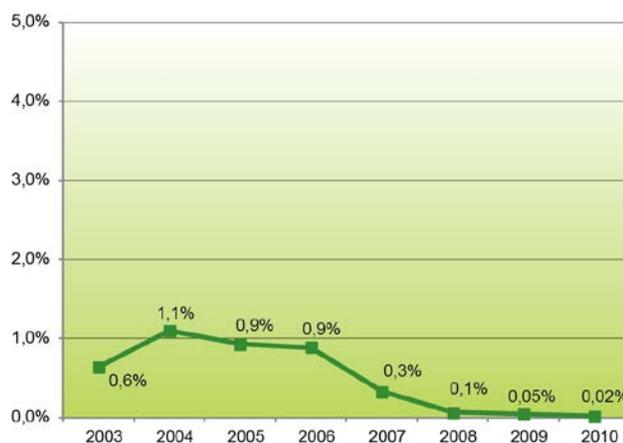
Producto de su gestión, la Cooperativa presenta un crecimiento sostenido de sus activos, por cuyo monto Coomeva se ubica como la primera cooperativa a nivel nacional³:

³ Informe Confecoop. Desempeño Sector Cooperativo Colombiano, 2010



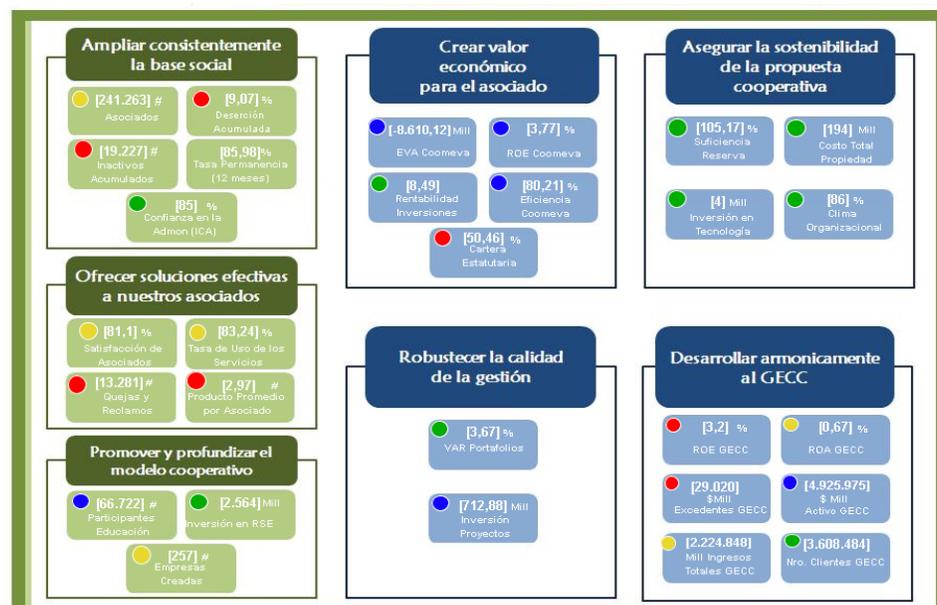
6. Nivel de endeudamiento

La Cooperativa ha logrado mantener de forma sostenida un nivel mínimo de endeudamiento financiero, que al cierre de 2010 se ubicó en el 0,02%:



MONITOREO DE LOS RESULTADOS

Para el monitoreo de los resultados se ha establecido un tablero de indicadores para cada uno de los objetivos del Plan Estratégico definido al 2015:



ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

En el proceso de fortalecimiento del enfoque de sostenibilidad, la Cooperativa efectúa identificación de riesgos y de sus impactos y define acciones para prevenir mitigar o atender los riesgos, conforme se describe a continuación.

RIESGO	POSIBLES IMPACTOS	PLANES DE ACCIÓN
Incumplimiento Promesa de Valor	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución Vinculación Asociados - Disminución de Satisfacción - Aumento de la Deserción - Disminución Ingresos por Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Lealtad - Segmentación y ampliación del portafolio de productos y servicios - Centros de Atención de Coomeva - Acuerdos de Servicios con las Empresas
Destrucción de Valor en las Empresas del Grupo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de pérdidas en Coomeva por provisiones de Inversiones empresariales - Reducción de dividendos de Empresas del Grupo por efectos de pérdidas - Reducción en el crecimiento de Coomeva y las Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y Control - Análisis Sectores Coomeva - Diversificación del portafolio de inversiones - Revisión del Direccionamiento Estratégico
Tasa de Interés e Índice de Inflación	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas Inversiones de Portafolio indexadas a tasas de interés e IPC 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y Control - Análisis Entorno - Diversificación del portafolio de inversiones
Dinámica Economía Nacional e Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución Vinculación Asociados - Aumento de la Deserción - Disminución Ingresos por Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y Control - Análisis Entorno - Cobertura de desempleo - Programas de Desarrollo Empresarial
Obsolescencia Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Renovación Tecnológica - Contratación por servicio
Eventos Naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida recursos físicos, humanos, financieros e información - Afectación continuidad negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento - Plan de Emergencias y Desastres - Plan de continuidad del negocio
Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida valor de la Marca - Pérdida confianza sector financiero y restricción y encarecimiento créditos - Deserción Asociados - Disminución Ingresos por Ventas - Reducción en el crecimiento de Coomeva y las Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Gestión de la Reputación (Incluye Plan Manejo de Crisis)
Fraudes	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida recursos físicos, humanos, financieros e información - Afectación continuidad negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de Auditoría a Procesos - Implementación Controles - Medidas sancionatorias
Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en las condiciones de los negocios y afectación sobre su viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa en gremios y espacios de concertación de las políticas públicas

Las acciones para la gestión del riesgo descritas permiten a la vez identificar los factores críticos para el cumplimiento de la misión y tomar las medidas pertinentes.

Por su parte la Cooperativa, como organización, se ha comparado en los últimos años frente a los siguientes referentes:

- Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa – Asociación Cooperativa Mundial - 2009 y 2011.
- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión – Años 2008 y 2011
- Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión – Corporación Calidad – 2010
- Modelo de capacidad y madurez CMMI -*Capability Maturity Modeling*- (Carnelleye Mellon University).

- Sistema Regional de Responsabilidad Social Empresarial del Valle del Cauca – 2010.
- Sistema de Gestión de Calidad – referenciación entre empresas del GECC.

Los referentes descritos han permitido la focalización de asuntos claves en el proceso de maduración organizacional.

8.2 Creación de valor para los asociados

Satisfacción de los asociados

A continuación se presentan los resultados de los principales indicadores definidos por la cooperativa para evaluar la satisfacción del asociado:

8.2.1 Tasa de satisfacción con la Cooperativa

	TASA DE SATISFACCIÓN CON LA COOPERATIVA						
	II 07	I 08	II 08	I 09	II 09	I 10	II 10
Muy satisfecho	44,1	41,5	37,4	41,2	41,1	37,4	44,5
Satisfecho	37,6	39,2	42,5	40,8	37,4	43,0	36,6
Ni satisfecho ni insatisfecho	11,0	12,4	11,8	11,3	11,5	11,4	10,7
Insatisfecho	4,4	3,1	4,3	3,4	4,6	5,5	4,9
Muy insatisfecho	1,6	1,1	1,1	1,5	1,6	1,1	1,6
Ns/Nr	1,4	2,6	2,9	1,8	3,8	1,5	1,7
Total	100,0	100,0					
Tasa de satisfacción	81,6	80,8	79,9	82,0	78,5	80,4	81,1

8.2.2 Tasa de satisfacción con los servicios

Servicio	TASA SATISFACCIÓN						
			2008	2009	2009	2010	2010
	2007-I	2007-II	Oct.	Abril	Oct.	Mayo	Diciembre
Créditos de consumo	90,7	89,9	88,5	86,8	87,8	87,2	92,9
Crédito de educación	93,5	94	90,1	94,3	90,1	91,9	91,6
Crédito de vivienda	93,9	92,4	91,3	92,3	87,1	88,7	90,4
Seguro vehículo	88,5	83,6	82,3	84,0	81,9	88,1	88,4
Educación	93,6	90,5	90,6	91,7	92,2	91,3	87,8
Otros seguros	88,5	81,8	66,1	69,8	71,3	78,7	86,6
Medicina prepagada	86,4	82	83,0	88,7	79,6	82,7	86,1
Cuenta depósitos	84,8	82,5	80,2	82,9	80,3	82,2	85,9
CDT y PAP	89,5	90,2	86,0	86,0	82,5	83,6	83,9
Fomento empresarial	84,9	87,3	86,7	85,8	80,1	87,4	82,3
Recreación	92,6	90,8	84,3	84,1	80,0	90,1	81,8
Turismo	88	78	80,7	85,9	80,3	82,3	75,7
Seguros para el hogar						70,3	72,7
Auxilio de Solidaridad	92,6	87,6	87,1	84,6	81,9	87,1	71,5
Tarjeta asociado			91,3	85,1	76,3	87,0	67,6
Planes adicionales solidaridad						77,2	65,4
EPS	72,2	64,9	58,1	65,4	61,2	64,5	63,9

8.2.3 Antigüedad en la Cooperativa

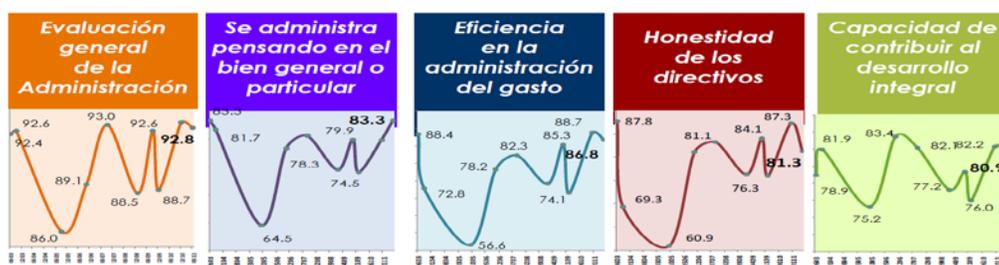
Período	Asociados 2007	Asociados 2008	Asociados 2009	Asociados 2010	Asociados 2011*
Población	# 190.943	# 200.872	# 213.102	# 225.003	# 238.322
FINANCIERO	131.115	143.020	148.614	152.336	157.636
Cuenta de Depósito	122.828	128.710	129.843	130.712	133.703
Créditos	90.316	101.599	102.102	101.950	104.681
Asociados que han usado tarjeta Cooameva (credito)	6.761	35.120	49.038	50.089	69.748
Solidaridad y Seguros	184.260	193.395	204.827	215.166	227.195
Solidaridad Plan Básico	179.998	188.579	199.142	208.788	220.268
Seguros	81.314	76.389	77.890	81.258	83.265
Salud	78.371	83.110	88.485	92.383	96.359
Medicina Prepagada	45.322	46.031	47.360	49.151	51.006
EPS	62.148	68.829	74.795	78.195	82.490

8.2.4 Índice de Confianza en la Administración (ICA)

El Índice de Confianza en la Administración de la Cooperativa, ICA, refleja la percepción de los asociados sobre aspectos esenciales del buen gobierno, a partir de la estimación de cinco dimensiones. Estas mediciones se realizan desde el año 2003 y se aplican en forma semestral.

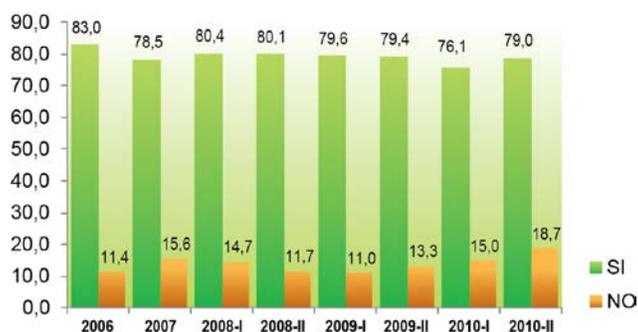


La encuesta ICA mide las cinco dimensiones que se presentan a continuación:



8.2.5 Satisfacción con la promesa de valor

Cooameva, comprometida con su promesa de valor, realiza dentro de su encuesta periódica KAPE la consulta a los asociados sobre la contribución de Cooameva en su bienestar, presentándose los siguientes resultados:



8.3 Creación de valor para los colaboradores

Como resultado del crecimiento del Grupo Empresarial se presenta un incremento sostenido del número de empleos generados. Al cierre de 2010, el Grupo generó 11.310 empleos directos y aproximadamente 22.620 empleos indirectos.

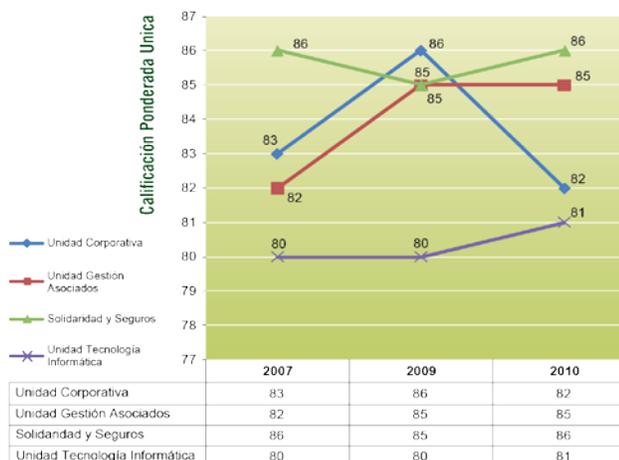
8.3.1. Comportamiento de colaboradores

Número de Colaboradores				
Empresa / Unidad	2010	2009	2008	2007
Cooameva Cooperativa Multiactiva	636	557	521	452
Bancoomeva	1.169	1.231	1.042	931
Cooameva E.P.S.	5.754	5.802	5.340	3.274
Cooameva Medicina Prepagada	996	896	555	544
Clinica Farallones	376	341	312	247
Hospital en Casa	401	354	303	258
Cooameva Recreación y Cultura	115	108	105	101
Club Campestre Los Andes	42	42	54	55
Turismo Cooameva	54	50	50	46
Cooameva Servicios Administrativos	1.730	1.625	1.457	1.279
Fundación Cooameva	37	27	21	16
Total Grupo Empresarial Cooameva	11.310	11.033	9.760	7.203

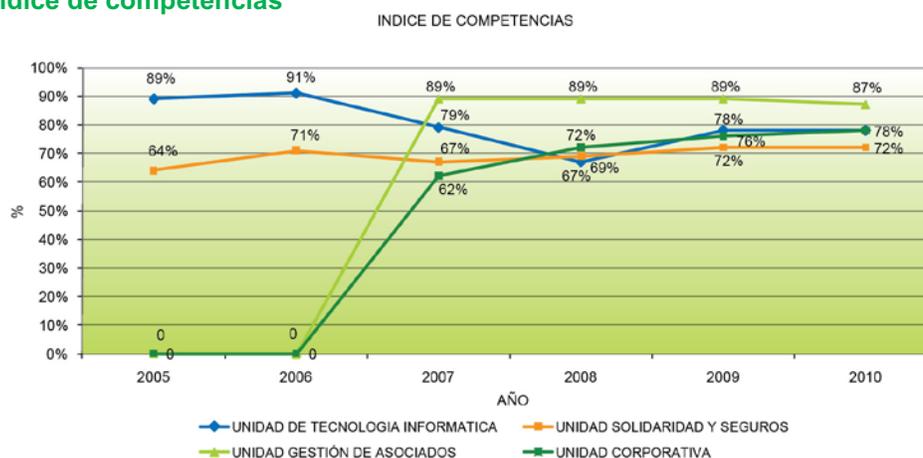
8.3.2. Resultados encuesta de clima organizacional

La satisfacción de los colaboradores se evalúa a través de la medición del clima organizacional, con resultados que se mantienen por encima del 80%, lo cual es satisfactorio, de acuerdo con referentes nacionales.

Con el fin de profundizar dicha evaluación, actualmente se adelanta la medición de prácticas laborales de *Great Place to Work*, como elemento de competitividad y revisión hacia las empresas líderes del mercado colombiano, reemplazando la tradicional medición de clima organizacional.



8.3.3. Índice de competencias



El indicador “índice de competencias” mide la brecha entre las competencias definidas para el cargo y el nivel de competencias demostrado por el colaborador ocupante. En ese sentido, el marco lógico muestra que si se realiza una inversión en capacitación, por norma ésta debe estar orientada a llenar las brechas, sean de carácter técnico -habilidades y destrezas- o comportamentales -competencias/valores-.

Al respecto, una tendencia unificada muestra un comportamiento positivo a lo largo del tiempo, especialmente en la Unidad Corporativa (línea verde) ascendente hasta 78% y Solidaridad y Seguros, ascendente hasta 72%. La tendencia estable se encuentra en la Unidad de Gestión de Asociados (87%). La tendencia de la Unidad de Tecnología es decreciente entre 2005 y 2008, considerando que las exigencias por motivos de nuevas certificaciones para esta área han aumentado considerablemente.

8.3.4. Resultados de capacitación y desarrollo

Datos en \$miles

INDICADOR	2007	2008	2009	2010
Total inversión bienestar capacitación	2,422,691	1,446,632	3,913,118	4,694,868
Inversión bienestar y capacitación per cápita	1,752	2,777	7,025	7,382
Incentivos por productividad	120,498	313,176	1,009,762	970,474

La inversión en formación se viene incrementando los últimos años, orientada a cerrar la brecha de competencias mencionada previamente en el punto 8.3.3.

8.3.5. Resultados en bienestar y seguridad

Cooameva cuenta con programas de bienestar y seguridad que se actualizan cada año, los cuales presentan los siguientes resultados:

Datos en \$miles

INDICADOR	2007	2008	2009	2010
Valor créditos otorgados	331.710.204	390.041.945	439.268.620	582.997.757
Beneficios extralegales	5,602,025	2,467,446	482,57	908,141
Ausentismo	94	99	5	25
Número de accidentes	11	11	12	7

En el tema de beneficios extralegales, las solicitudes de crédito orientadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores se vienen incrementando de manera representativa (75%) desde 2007. Igualmente, los procesos de salud ocupacional se vienen asegurando de manera importante, disminuyendo ostensiblemente el número de días de ausentismo por accidente, al igual que el número de accidentes al año.

Todo lo anterior se ve reflejado en un aumento permanente del nivel de antigüedad de los colaboradores de Coomeva, incrementándose en 12 meses completos en los últimos cuatro años.

8.4 Creación de valor para la comunidad, proveedores y medio ambiente

Los principales impactos de la Cooperativa en la comunidad, en los últimos años, se resumen en la creación de 14 empresas que aportan a la economía en diferentes regiones del país, con la generación de 12 mil empleos directos y cerca de 22 mil 600 empleos indirectos, beneficiando a 34 mil familias.

En forma específica la creación de valor para la comunidad se orienta hacia la educación y empleabilidad, líneas de acción que son desarrolladas por la Dirección de Educación y la Fundación Coomeva, respectivamente.

La Fundación Coomeva tiene como objetivo promover la formación empresarial, la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles de los asociados a la Cooperativa. Para el desarrollo de su objeto social, la Fundación se apalanca principalmente en el Fondo Social de Recreación de Coomeva.

La labor de la Fundación Coomeva tiene un impacto directo sobre la comunidad y el desarrollo local a través del empleo que generan las unidades productivas que crean o fortalecen los asociados beneficiarios de los programas.

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	oct-11	Acum 2003 - Oct 2011
Asociados participantes en actividades de Formación Empresarial	15.349	15.448	18.905	20.432	26.726	30.045	34.773	37.144	38.589	237.411
No. Empresas Creadas por los Asociados	120	183	191	205	284	308	321	344	290	2.246
No. Empresas Fortalecidas por los Asociados	80	115	165	330	368	524	592	1.245	1.205	4.624
No. Empleos Generados por las Empresas Creadas y Fortalecidas de Asociados	553	842	963	1.109	1.453	1.611	1.657		1.921	12.087
Monto Total de los Créditos Desembolsados a los Asociados - \$ Mill	\$ 5.177	\$ 7.659	\$ 11.569	\$ 29.182	\$ 40.423	\$ 83.197	\$ 116.362	\$ 177.445	\$ 66.120	\$ 537.134

En el 2009, la Fundación Coomeva lanzó el Galardón Coomeva, premio a través del cual se busca dar un reconocimiento a las empresas apoyadas por los programas de emprendimiento, que demuestran mejoramiento continuo en su modelo de gestión. En el proceso de selección de las empresas ganadoras, como valor agregado, se adelanta para todas las empresas que se postulan un proceso de diagnóstico que permite detectar oportunidades de mejora con referencia a las prácticas de gestión.

	Empresas Inscritas			Empresas Postuladas			Evaluadores					Visitas de Campo	
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010	2010	2011		2009	2010	
								Internos	Externos	Total			
Total	30	118	226	16	36	67	70	113	67	105	172	5	14

En marzo de 2011, la Fundación Coomeva lanzó el Programa de Microcréditos orientado a atender las necesidades de financiación para creación y fortalecimiento de microempresas. Como resultado de este programa, que para este año se encuentra en su fase piloto sólo en cinco ciudades, al cierre de octubre se han creado 51 nuevas empresas, se han fortalecido 233 empresas y se han colocado recursos por 4.663 millones de pesos. Como valor agregado, a las empresas beneficiadas se ofrece asesoría y acompañamiento hasta por un año después del otorgamiento del crédito, con el ánimo de asegurar su formalización y sostenibilidad.

		META	REAL	% CUMP.
Empresas creadas	#	41	51	124%
Empresas fortalecidas	#	289	233	81%
Empresas beneficiadas	#	330	284	86%
Monto Créditos Emprendimiento	\$mill	\$ 619	\$ 965	156%
Monto Créditos Fortalecimiento	\$mill	\$ 4.018	\$ 3.698	92%
Monto Créditos Total	\$mill	\$ 4.637	\$ 4.663	101%

Adicionalmente, la Fundación Coomeva ha suscrito alianzas y proyectos con entidades públicas y privadas del orden nacional y regional a través de las cuales se han generado múltiples beneficios para los asociados y la comunidad en general, razón por lo cual es reconocida como una entidad líder a nivel nacional en emprendimiento y desarrollo empresarial. A la fecha se tienen acuerdos con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Bancoldex, Sena, Fondo Nacional de Garantías, Banca de Riesgo, cajas de compensación - Comfandi-, cinco alcaldías, nueve cámaras de comercio, ocho universidades y diferentes instituciones como incubadoras y otras fundaciones a nivel nacional.

Con la implementación de la plataforma ERP se logró la estandarización de los procesos de administración de proveedores, con lo que se obtiene un mayor control y agilidad en el proceso de pago de los mismos. Así mismo, dicha plataforma ha permitido el fortalecimiento de los canales de comunicación.

Entre los principales resultados en la gestión ambiental se tiene la orientación hacia una política de preservación de los recursos, a través de prácticas en la reducción de consumo de papel y renovación tecnológica con los siguientes resultados:

- Reducción de 700 millones en consumo de papelería en los últimos cinco años.
- Reducción de consumo de 115.958 BTW/H en los últimos cinco años.
- Creación y convocatoria al sector cooperativo en el desarrollo de Induguadua S.A. con los propósitos de impulsar la generación de productos naturales a partir de la guadua y consecuentemente contribuir a mitigar la situación económica de la población en situación de vulnerabilidad en el Eje Cafetero.

Cooameva viene comparando sus prácticas de RSE a través de la referenciación dentro del Sistema Regional de RSE del Valle del Cauca, en el que participan 100 empresas de la región.