

1.	Visión Gerencial .....	2
2.	Asuntos de Asociados – Fondo de Calamidad .....	5
2.1	Amortización de Aportes Sociales .....	6
3.	Comportamiento de Asociados .....	6
3.1	Gestión del Área de Educación .....	8
3.2	Perfil de Asociados.....	8
3.3	Uso de servicios .....	8
3.4	Servicios Coomeva .....	9
3.5	Quejas y Reclamos .....	11
4.	Resultados Coomeva y Empresas .....	11
4.1	Indicadores BSC Coomeva .....	12
4.2	Portafolio de Inversiones .....	13
4.3	Liquidez e Inversiones de Activos Fijos y de Capital .....	14
4.4	Endeudamiento.....	15
5.	Informes Especiales .....	15
5.1	Informe adicional Plan de Tecnología Coomeva.....	15
5.2	Elección de representantes a Juntas Zonales 2011-2014 .....	16
5.3	Avance Procesos Jurídicos .....	17
6.	Decisiones y Temas de la Asamblea 2011.....	17
6.1	Capitalización Coomeva EPS .....	17
6.2	Reforma Estatutaria .....	17
6.3	Fondo de Desempleo .....	18
6.4	Convocatoria XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados.....	18
7.	Decisiones .....	18
7.1	Plan de ajuste para garantizar la sostenibilidad del Servicio de Medicina Prepagada (Presentación).....	18
7.2	Decisiones Tesorería Corporativa – Cupos de Emisor y/o Contraparte.....	19
7.3	Invitación a eventos en el exterior a miembros de la Administración .....	19
7.4	Cronograma de reuniones año 2011 .....	19
7.5	Renovación contrato mantenimiento Taylor.....	19

## 1. Visión Gerencial

### ✓ *Resultados Financieros y Sociales*

El balance general del año 2010 puede considerarse como positivo; fue un año de gran velocidad donde se registraron hechos importantes para el Grupo como la definición del plan estratégico a 2015 y la Declaración de Calima, en donde se estableció la estrategia con sus ejes fundamentales (valores, principios, misión, visión, promesa de valor), los objetivos estratégicos, y la nueva estructura que responderá a este plan. De igual forma se dio claridad a las dos dimensiones que maneja el Grupo: la Cooperativa y la Corporativa.

El 2010 nos deja enseñanzas frente a temas críticos que debimos afrontar tales como las elecciones de delegados y los inconvenientes presentados en las votaciones y la situación del Sistema de Salud en el país, la cual nuevamente afecta los resultados de Coomeva EPS, en donde se mantiene una incertidumbre e inestabilidad de las reglas de juego en este sector.

Con respecto a los asociados se obtuvo una población 225.003 al cierre del año; a pesar de los buenos resultados obtenidos en el segundo semestre del año no se logró concretar la cifra presupuestada para el 2010 de 230.151 asociados. El total de ingresos en el año fue de 42.590 asociados y el egreso de 30.722, evidenciando como uno de nuestros principales temas a mejorar la deserción de asociados. Para modificar la tendencia en la deserción se encuentran en implementación iniciativas y proyectos como: los centros de atención al asociado, Bancoomeva, programa de lealtad, cultura de servicio, fondo de desempleo, entre otros.

Por su parte los resultados financieros acumulados al mes de noviembre registraron excedentes por \$9.670 millones para Coomeva, superando al presupuesto en \$578 millones. La sumatoria del Grupo alcanzó \$26.688 millones, con un cumplimiento del 97% frente al presupuesto. Se destacan los resultados de Coomeva Financiera y Medicina Prepagada, quienes alcanzaron al mes de noviembre excedentes por valor de \$15.225 millones y \$10.056 millones respectivamente. Para el cierre de 2010 se proyecta una utilidad de \$38 mil millones para el Grupo.

### ✓ *Gestión de principales proyectos e iniciativas*

En el **Anexo 1** se presenta el avance de los principales proyectos y a continuación se encuentra una mayor explicación de algunos de ellos por considerarlos de mayor importancia frente a la estrategia.

#### *Dimensión Cooperativa*

**Centro de atención Coomeva**, al mes de noviembre tres (3) Centros de Atención Coomeva están en operación para los asociados, los cuales tienen el siguiente avance y resultados:

- ✓ *Centro de atención Versalles en Cali*, se implementó el registro de número de documento de identidad de los asociados al ingreso de la oficina, actividad que permite realizar con mayor precisión el ofrecimiento de productos y servicios y la realización de actividades de postventa. El número de transacciones en el mes de noviembre fue de 9.784.
- ✓ *Centro de atención Barranquilla Norte*, se realizó refuerzo de temas de capacitación, se logró mayor estabilización del nuevo modelo operativo que se implementó en esta oficina y se detectaron

oportunidades de mejora relacionadas con temas de infraestructura física. El número de transacciones en el mes de noviembre fue de 5.323.

- ✓ *Centro de atención Armenia Centro*, se avanzó en el proceso de estabilización por parte de los funcionarios que ocupan los nuevos cargos de atención integral, igualmente se realizó visita de acompañamiento y detección de oportunidades de mejora a nivel de infraestructura física, las cuales serán ejecutadas en el mes de diciembre. El número de transacciones en el mes de diciembre fue de 4.751.

En los demás centros de atención que se encuentran en implementación en la ciudad de Villavicencio, Florencia y Unicentro Cali, se encuentran en capacitación del personal, procesos finales de selección del personal y en las adecuaciones físicas de las sedes. El inicio de operaciones será en el mes de enero de 2010.

**Cultura de Servicio - Pasión Coomeva**, con base en la definición del año 2010 como el “Año de la excelencia en el servicio”, se articuló a nivel del grupo Empresarial un sistema integrado para el Servicio al cliente a nivel Corporativo y no por empresa como hasta ahora se venía manejando (Cooomeva Financiera, Sector Salud y Solidaridad y Seguros).

Es por esto que se realizó un diagnóstico organizacional que permitió identificar las oportunidades de mejora a fin de lograr un Sistema Integrado de Aseguramiento del Servicio y la definición de una nueva promesa de Servicio “Yo Respeto, Yo Asesoro, Todos Resolvemos”. El mismo se integra con tres definiciones básicas que se ha dado la cooperativa que son la estrategia, la promesa de valor y la oferta de valor.

Dentro de las etapas contempladas en esta iniciativa se realizó inicialmente una evaluación del servicio y posteriormente se realizaron actividades como: capacitaciones a más de 2.800 colaboradores entre funcionarios del front, colaboradores de las empresas de salud, financiero y Directivos, integración de la calificación del servicio a la evaluación de algunos cargos, y medición del servicio contactando a cerca de 22.000 asociados para que evaluaran las conductas de servicio, teniendo un resultado general positivo con un promedio de 4.55 frente a la promesa de servicio, y por conducta un resultado de 4.69 en yo respeto, 4.55 en yo asesoro y 4.43 en todos resolvemos.

En el **Anexo 2** se encuentra más detalle del desarrollo de esta iniciativa y las calificaciones anteriormente mencionadas por Empresa.

**Adhesión al Pacto Mundial**, en el mes de diciembre se efectuó la presentación de la propuesta en las Juntas Directivas de las Empresas para su correspondiente consideración. Coomeva y sus Empresas participará como miembro contribuyente, en donde cada empresa dependiendo de su tamaño, grande o mediano, deberá realizar un aporte anual de 6 SMMLV y 2 SMMLV respectivamente, lo cual genera mayor oportunidad de votación en las Asambleas Generales. Actualmente se están recopilando las aprobaciones de las Juntas para continuar con el trámite respectivo y posteriormente gestionar la actividad donde se formalizará el tema.

### **Dimensión Empresarial**

**Bancoomeva**, el día 17 de Diciembre de 2010 fue emitida por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Resolución No 2401 de 2010 por medio de la cual se autoriza la constitución de un establecimiento bancario denominado Bancoomeva. Dicha resolución fue emitida sin ningún tipo de

objeción por el debido cumplimiento de los requisitos reglamentarios, además de indicar que la creación del establecimiento bancario fomenta el interés público y la estabilidad del sistema financiero.

El día 5 de Enero de 2011 se realizó la primera Asamblea constitutiva de la nueva entidad Bancoomeva en el cual se realizó el pago del capital constitutivo por parte de los accionistas por un valor total 72.000 millones de pesos. Los accionistas de la entidad y sus participaciones son:

Entidad	Valor	%
Cooperativa Médica del Valle de profesionales de Colombia COOMEVA	68.297	94,86%
Corporación Coomeva para la recreación y cultura	1.543	2,14%
Fundación Coomeva	360	0,50%
Equidad Seguros Generales	300	0,42%
Equidad Seguros Vida	1.050	1,46%
Fundación Equidad	150	0,21%
Fondo de Empleados	300	0,42%
<b>Total</b>	<b>72.000</b>	<b>100,00%</b>
Cifras en millones de pesos		

En dicha Asamblea se aprobó la constitución de la entidad, se aprobaron los estatutos, se nombraron los órganos de Administración, Control y Dirección tales como la Junta, Presidente y suplentes, Revisoria Fiscal. Se nombró además el Oficial de Cumplimiento, Defensor del cliente. Se aprobaron las facultades del representante legal de la nueva entidad.

El día 6 de Enero de 2011 se recibió comunicación de parte de la Superintendencia anunciando una visita de inspección que tiene el propósito de confirmar el grado de preparación desde el punto de vista operativo y tecnológico para la operación como nueva entidad bancaria, específicamente con los nuevos productos. Esta visita tendrá lugar el día 18 de Enero y se prolongará hasta el día 21 del mismo mes.

El día 12 de Enero de 2011 se realizó el Registro en Cámara y comercio de la nueva entidad y se obtuvo el número del NIT. En el **Anexo 3** el certificado de existencia y representación de Banco Coomeva S.A, Bancoomeva.

Adicionalmente las pruebas a los sistemas se han culminado y se continúa avanzado en detalles en el tema de señalética interna para las oficinas, contratos, documentación de los nuevos procesos, generación y producción de nuevas formas de papelería, entre otros. Dados que existen otras tareas que se culminan solo a partir de la licencia de funcionamiento emitida por la Superintendencia, el propósito es iniciar operación el día 1 de Marzo de 2011.

**Corredor de Seguros**, el 3 de enero de 2011, se inició en firme las operaciones de Coomeva Corredor de Seguros. Esta nueva Empresa del grupo, desarrollara la actividad de intermediación para el aseguramiento de los asociados que tienen al día de hoy, alrededor de 210.000 pólizas expedidas y que ha sido desarrollada por la Cooperativa por cerca de 40 años, con intermediación externa.

**Clínica Palma Real de Palmira, avance en negociación con Home Center**, el 24 de noviembre se envió a Homecenter la manifestación oficial de parte de Coomeva donde se plantea las condiciones de la negociación: área del local, canon de arrendamiento y condiciones de entrega. El 2 de diciembre se reconfirma las condiciones a solicitud de Homecenter y se establece el plazo de relación contractual a 30 años, manteniendo los lineamientos corporativos frente a la rentabilidad del negocio. El 3 de enero Homecenter confirma que conocieron el proyecto in situ e informan que en la segunda semana de enero de 2011 tendrán noticias de su gestión interna.

Con respecto a Coomeva, la Gerencia del Proyecto Centro empresarial Coomeva Palmira ha dado continuidad al proyecto excepto el área donde se afecta la estructura actual por la intervención planteada, se esperara hasta la definición final de Homecenter.

En caso de no consolidarse la negociación con Homecenter la entrega del proyecto se realizará en el mes de junio de 2011, de concretarse el proyecto con Homecenter se entregaría en noviembre de 2011.

**Imagen Corporativa**, este mes de enero se estará lanzando a nivel nacional y por los principales medios de comunicación nuestra campaña institucional, la cual se acompañará de la presentación de una nueva imagen de Cooameva, en la cual nuestros tradicionales pinos se modernizan y adquieren una connotación más dinámica, en línea con todos los cambios y mejoras que estamos impulsando.

## 2. Asuntos de Asociados – Fondo de Calamidad

Se presentan para consideración del Consejo de Administración 13 solicitudes de auxilio de calamidad, por un valor recomendado de ayuda de \$17 millones de pesos, y 6 exclusiones de asociados con antigüedad mayor a 10 años. Los casos se encuentran en el **Anexo 4**.

El saldo contable del Fondo de Calamidad al cierre de Noviembre de 2010 es \$2.205 millones.

En el mes de Noviembre fueron aprobados 423 auxilios por el Fondo de Calamidad de Cooameva y de Cooameva Financiera, por un valor de \$484.822.449 por parte de los Comités Zonales y Regionales de Administración y por el Consejo de administración. El detalle es el siguiente:

FONDO CALAMIDAD DOMESTICA COOMEVA						FONDO CALAMIDAD FINANCIERA			GRAN TOTAL	
REGIONAL	NO. CASOS	ZONA	REGIONAL	CONSEJO DE ADMINISTRACION	TOTAL	NO.CASOS	REGIONAL	TOTAL	NO.CASOS	MONTO
CALI	137	\$ 27.467.190	\$ 84.815.550	\$ 20.589.630	\$ 132.872.370	64	\$ 49.407.759	\$ 49.407.759	201	\$ 182.280.129
MEDELLIN	54	\$ 27.647.654	\$ 42.275.776		\$ 69.923.430	0		\$ -	54	\$ 69.923.430
EJE CAFETERO	25		\$ 5.195.671		\$ 5.195.671	1	\$ 3.328.064	\$ 3.328.064	26	\$ 8.523.735
CARIBE	49	\$ 2.542.624	\$ 88.568.161		\$ 91.110.785	13	\$ 16.795.912	\$ 16.795.912	62	\$ 107.906.697
BOGOTA	26		\$ 44.279.300		\$ 44.279.300	24	\$ 58.718.272	\$ 58.718.272	50	\$ 102.997.572
PALMIRA	25		\$ 7.067.500		\$ 7.067.500	5	\$ 6.123.386	\$ 6.123.386	30	\$ 13.190.886
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>\$ 57.657.468</b>	<b>\$ 272.201.958</b>	<b>\$ 20.589.630</b>	<b>\$ 350.449.056</b>	<b>107</b>	<b>\$ 134.373.393</b>	<b>\$ 134.373.393</b>	<b>423</b>	<b>\$ 484.822.449</b>

De Marzo a Noviembre de 2010 se han entregado 226 mercados cooperativos como auxilios de calamidad por valor total de \$49.924.078, equivalente a un promedio de \$220.903 por solicitud.

El siguiente es el saldo autorizado y utilizado por los Comités Regionales de administración y Consejo de Administración a corte Noviembre de 2010, de acuerdo con la reglamentación actual del Fondo de Calamidad:

OFICINA/ZONA/REGIONAL	Poblacion real de asociados Cierre	Valores autorizados por distribucion de Asociados hasta Marzo de 2011.	Valores autorizados por Comites Regionales para distribucion de Asociados hasta Marzo de 2011.	Valores autorizados por Consejo de Administracion hasta Marzo de 2011.	Aprobaciones Noviembre de 2,010		Saldo Disponible para Comites Regionales para distribucion de Asociados hasta Marzo de 2011. (60%)	Saldo Disponible para Consejo de Administracion hasta Marzo de 2011. (40%)
					Comites Regionales y/o Zonales de Administracion	Consejo de Administracion.	Comites Regionales y/o Zonales de Administracion	Consejo de Administracion.
Total Regional CALI	64.710	\$ 639.639.497	\$ 383.783.698	\$ 255.855.799	\$ 112.282.740	\$ 20.589.630	\$ 271.500.958	\$ 235.266.169
Total Regional EJE CAFETERO	17.440	\$ 172.389.319	\$ 103.433.591	\$ 68.955.728	\$ 5.195.671		\$ 98.237.920	\$ 68.955.728
Total Regional MEDELLÍN	50.688	\$ 501.036.112	\$ 300.621.667	\$ 200.414.445	\$ 69.923.430		\$ 230.698.237	\$ 200.414.445
Total Regional PALMIRA	7.777	\$ 76.873.379	\$ 46.124.027	\$ 30.749.352	\$ 7.067.500		\$ 39.056.527	\$ 30.749.352
Total Regional BOGOTÁ	53.448	\$ 528.317.908	\$ 316.990.745	\$ 211.327.163	\$ 44.279.300		\$ 272.711.445	\$ 211.327.163
Total Regional CARIBE	29.061	\$ 287.259.518	\$ 172.355.711	\$ 114.903.807	\$ 91.110.785		\$ 81.244.926	\$ 114.903.807
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>223.124</b>	<b>\$ 2.205.515.732</b>	<b>\$ 1.323.309.439</b>	<b>\$ 882.206.293</b>	<b>\$ 329.859.426</b>	<b>\$ 20.589.630</b>	<b>\$ 993.450.013</b>	<b>\$ 861.616.663</b>

**Donaciones a damnificados por el invierno**, teniendo en cuenta lo aprobado por el Consejo de Administración en su reunión de diciembre de 2010, se procedió a realizar el trámite de las ayudas otorgadas, efectuando su aplicación así: pago de \$100.000.000 a la Fundación Teletón el 28 de diciembre de 2010, pago de \$100.000.000 a la Sociedad Nacional de Cruz Roja Colombiana el 28 de diciembre de

2010 y pago de \$100.000.000 a Colombia Humanitaria (Fiduciaria la Previsora S.A) el 29 de diciembre de 2010.

De igual forma en las regionales más afectadas en el país, como es el Caribe y Eje Cafetero, se ha iniciado el trámite de ayudas a los asociados a través del Fondo de Calamidad.

**Informe Especial**, con base en la solicitud efectuada por el Consejo de Administración sobre las ayudas otorgadas por el Fondo de Calamidad en más de una oportunidad al mismo asociado en un periodo de 5 años atrás y su calidad de empleado, asesor o dirigente, si la tiene, se encuentra que en los últimos 5 años, 2.205 asociados han recibido más de una ayuda, de los cuales 21 son Dirigentes con una ayuda por valor de \$72 millones, 36 son empleados actuales de Coomeva con ayuda por valor de \$121 millones y 9 son Asesores con una ayuda de \$35 millones. El detalle de los casos se encuentra en el **Anexo 5**.

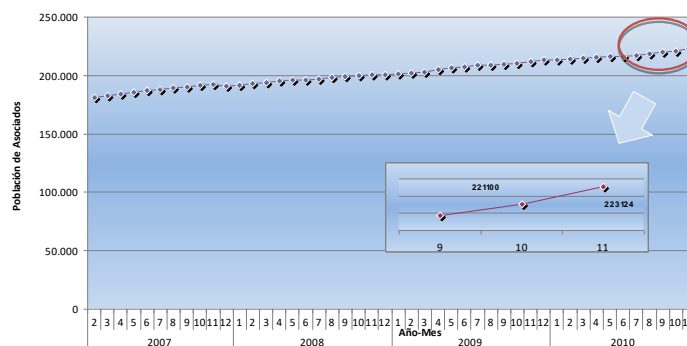
### 2.1 Amortización de Aportes Sociales

Desde el mes de Junio y a corte de Noviembre con cargo al Fondo de Amortización 723 solicitudes por valor de \$1.939 millones par asociados con edad igual o superior a 60 años y 20 años de antigüedad. El siguiente es el detalle de casos aprobados a corte de Noviembre por Regional:

REGIONAL	No.Asociados atendidos	MONTO AUTORIZADO	VALOR ACUMULADO APROBACIONES	SALDO	PORCENTAJE UTILIZADO
Bogota	101	\$ 309.495.685	\$ 311.199.196	\$ (1.703.511)	101%
Cali	274	\$ 806.344.371	\$ 781.459.712	\$ 24.884.659	97%
Caribe	27	\$ 126.575.300	\$ 54.842.774	\$ 71.732.526	43%
Eje Cafetero	39	\$ 163.202.181	\$ 107.558.216	\$ 55.643.965	66%
Medellin	240	\$ 505.688.700	\$ 593.082.966	\$ (87.394.266)	117%
Palмира	42	\$ 91.346.764	\$ 91.346.764	\$ (0)	100%
<b>TOTAL</b>	<b>723</b>	<b>\$ 2.002.653.000</b>	<b>\$ 1.939.489.628</b>	<b>\$ 63.163.372</b>	<b>97%</b>

### 3. Comportamiento de Asociados

Al cierre Noviembre de 2010, la población de asociados alcanzó la cifra de 223.124, presentándose un incremento neto de 10.022 asociados frente a Diciembre de 2009, lo que representa un crecimiento del 4.70% y un cumplimiento del 97.4 % de la población presupuestada. El mes de Noviembre presentó el mejor ingreso de nuevos asociados al pasar de un cumplimiento del 103% en Octubre al 117% en Noviembre, 4.286 nuevos profesionales ingresaron a Coomeva, mejorando notablemente el promedio mes de los últimos 6 meses.



Los ingresos y egresos al mes de noviembre son los siguientes:

Regional	Ingresos Mes 2010								Egresos Mes 2010								Ingreso Neto Mes 2010							
	Nov-10				Acumulado a Noviembre/10				Nov-10				Acumulado a Mayo/10				Nov-10				Acumulado a Noviembre/10			
	Ppto	Real	Variación		Ppto	Real	Variación		Ppto	Real	Variación		Ppto	Real	Variación		Ppto	Real	Variación		Ppto	Real	Variación	
		#	%			#	%			#	%			#	%			#	%			#	%	
Cali	949	1.009	60	106%	10.170	8.097	-2.073	80%	607	459	-148	76%	6.667	6.051	-616	91%	340	544	204	160%	3.201	1.824	-1.377	57%
Eje Cafetero	278	380	102	137%	2.743	2.847	104	104%	155	146	-9	94%	1.712	1.811	99	106%	126	212	86	168%	989	977	-12	98%
Medellin	810	895	85	110%	8.814	7.608	-1.206	86%	470	430	-40	91%	5.168	4.747	-421	92%	346	457	111	132%	3.626	2.826	-800	78%
Palmira	90	105	15	117%	953	859	-94	90%	44	54	10	123%	788	686	-102	87%	42	49	7	0%	141	173	32	123%
Bogotá	1.041	1.232	191	118%	11.019	10.486	-533	95%	494	817	323	165%	5.369	8.298	2.929	155%	502	436	-66	87%	5.782	2.268	-3.514	39%
Caribe	472	665	193	141%	5.171	5.710	539	110%	270	339	69	126%	2.935	3.705	770	126%	218	320	102	147%	2.177	1.920	-257	88%
<b>Nacional</b>	<b>3.640</b>	<b>4.286</b>	<b>646</b>	<b>117,7%</b>	<b>38.870</b>	<b>35.607</b>	<b>-3.263</b>	<b>91,6%</b>	<b>2.040</b>	<b>2.245</b>	<b>205</b>	<b>110,0%</b>	<b>22.639</b>	<b>25.298</b>	<b>2.659</b>	<b>111,7%</b>	<b>1.574</b>	<b>2.018</b>	<b>444</b>	<b>128,2%</b>	<b>15.916</b>	<b>9.988</b>	<b>-5.928</b>	<b>62,8%</b>

En general para mejorar el ingreso de Asociados las principales acciones implementadas corresponden a:

- Implementación de acciones estrategia 300 K
  - Promoción de Productos del GECC
  - Promoción de paquetes comerciales
  - Nuevo argumento Comercial Asociativo
  - Campaña de Referidos, Asociados y Colaboradores
  - Inicio de la campaña Plan Retorno, conceptualización comercial
  - Nuevo canal comercial Tienda Coomeva en Gran Estación Bogotá
  - Nuevo canal comercial colectivos en las primeras cuatro regionales, Cali, Bogotá, Medellín y Caribe
- Mayor seguimiento al canal comercial
- Motivación al canal comercial con la implementación de metas volantes que buscaron siempre recomponer los resultados del primer semestre
- Acompañamiento permanente a las Regionales en capacitación y actuación comercial
- Seguimiento permanente a la actuación del nuevo argumento comercial asociativo
- Mejoramiento de producto eliminando, con administración del riesgo, algunas barreras de entrada para nuevos asociados

**Deserción:** Al mes de Noviembre la deserción acumulada fue del 11,34% frente a un presupuesto de 9,89%, afectada básicamente por un mayor número de retiros voluntarios. Comparativamente con el mismo periodo del año anterior, el índice de deserción fue de 11,35%, ligeramente inferior en 0,01%.

**Asociados Inactivos:** Al mes de Noviembre de 2010 el total de asociados inactivos fue de 17.067, equivalente a un 7,6% del total de la población y dos puntos por encima del presupuesto. Las Regionales Bogotá, Caribe y Palmira son las que registran los más altos índices de población inactiva, con el 9,4%, 8,7% y 7,8% respectivamente; las demás regionales presentan los siguientes índices: Cali: 6,7%, Eje cafetero: 5,7% y Medellín: 7,0%. El índice de inactivos ha permanecido constante desde el mes de mayo.

Teniendo en cuenta la solicitud del Consejo de Administración, se encuentra en el **Anexo 6** el informe con la caracterización de los asociados inactivos y sus efectos en caso de su retiro de la Cooperativa.

**Rotación:** Este indicador mide la relación entre los egresos de asociados (retiros voluntarios+exclusiones) y los ingresos de nuevos asociados en el mes. El índice de rotación acumulada a corte de Noviembre de 2010 fue del 71,05%, inferior al registrado el mes anterior del 73,60%. La rotación en este mes estuvo afectada por un mayor número de retiros y exclusiones.

### 3.1 Gestión del Área de Educación

El resumen de la participación en procesos educativos al mes de noviembre se encuentra a continuación:

Concepto	No. de Asociados/familiares	Observaciones
Participantes en procesos educativos	81.155	Número de procesos educativos: 1165 Cumplimiento vs presupuesto 112%.
Inducción de nuevos asociados	30.541	Del total de asociados con inducción el 73% lo hizo presencial y el 27% en medio virtual. Cumplimiento del presupuesto 108%.
Beneficiarios con descuento	5.915	Ahorro: \$1.547 millones, a través de descuentos con las instituciones educativas con las cuales se tiene convenio en todo el país. El crecimiento en beneficiarios frente a noviembre de 2009 es de 14%.
Educación Cooperativa para Colaboradores	3.984	Los colaboradores han realizado la fase 1 de sensibilización que corresponde al estudio del video de bienvenida de nuevos asociados.
Inglés Virtual	1.071	El sorteo de los dos viajes a Inglaterra se realizará el 17 de enero, generándose los participantes finales el 12 de enero. Para el sorteo se tendrá en cuenta quienes hayan aprobado el nivel Avanzado III. El pasado sábado 14 de diciembre de 2010, el SENA notificó formalmente a Coomeva, la asignación de 4.000 cupos a otorgar a los asociados, en el programa de bilingüismos a través del curso virtual “Inglés para todos los colombianos”
Gente Pila	966	La primera semana de diciembre se publicaron los resultados definitivos de la convocatoria 2010, previa verificación de la Revisoría Fiscal. Se inició reporte de beneficiarios al ICETEX para proceder a desembolso

### 3.2. Perfil de Asociados

La población de Coomeva se caracteriza principalmente por: 76% pertenece a las regionales Bogotá, Cali y Medellín, 64% son asalariados, 63% de la población se encuentra en estratos 3 y 4, 47.2% tienen antigüedad de 6 años o más años, 55% mujeres, 42,8 como edad promedio, y 4.292 funcionarios de Coomeva vinculados a la Cooperativa.

Regionales		Antigüedad		Estratos		Género de la base de asociados	
Cali	64.710 29,0%	Menos de 1 año	36.400 16,3%	Estrato 1	1.273 0,6%	Femenino	121.644 55,1%
Bogotá	53.448 24,0%	1 año	26.813 12,0%	Estrato 2	15.737 7,1%	Masculino	99.038 44,9%
Medellín	50.688 22,7%	2 años	19.543 8,8%	Estrato 3	74.359 33,7%	<b>Edad promedio</b> 42,8	
Caribe	29.061 13,0%	3 años	15.543 7,0%	Estrato 4	65.197 29,5%		
Eje Cafetero	17.440 7,8%	4 años	11.635 5,2%	Estrato 5	35.805 16,2%		
Palmira	7.777 3,5%	5 años	8.372 3,8%	Estrato 6	12.978 5,9%		
		6 o más años	104.818 47,0%	Sin información	15.333		
Actividad		Estado civil		Tipo de vinculación		Nivel académico	
Asalariado	141.250 64,0%	Casado	91.015 41,2%	Graduado	165.200 74,0%	Doctorado	2.085 0,9%
Independiente	50.810 23,0%	Soltero	89.350 40,5%	Jovenes asociados	30.027 13,5%	Magíster	4.723 2,1%
Sin actividad	6.078 2,8%	Union Libre	21.393 9,7%	Familiar asociado	17.895 8,0%	Especialización	26.605 12,1%
Pensionado	4.290 1,9%	Separado/Divorciac	10.602 4,8%	Empleado	1.991 0,9%	Profesional	142.279 64,5%
Sociedad	17.695 8,0%	Viudo	3.592 1,6%	Persona jurídica	2.442 1,1%	Técnico o Tecnólogo	23.267 10,5%
		Sin información	4.730 2,1%	Educación no formal	5.569 2,5%	Bachiller	8.599 3,9%
				Funcionarios COOMEVA	4.292 1,9%	Primaria	276 0,1%
						Otros	483 0,2%

### 3.3. Uso de servicios

Los resultados de uso y tenencia de los servicios por asociado al mes de noviembre, se detallan en el siguiente cuadro. Al comparar los resultados con noviembre de 2009 se mantiene o disminuye el uso de servicios. El número de productos promedio por Asociado se encuentra en el 2.69.



Periodo	Asociados Noviembre-2009		Asociados Octubre-2010		Asociados Noviembre-2010	
Población	211.782		221.101		223.123	
Servicios	Asociados	%	Asociados	%	Asociados	%
<b>FINANCIERO</b>	<b>148.067</b>	<b>70,3</b>	<b>150.827</b>	<b>68,2</b>	<b>151.154</b>	<b>67,7</b>
Cuenta de Depósito	129.552	61,5	130.352	59,0	130.354	58,4
Cuenta Juvenil	21.180	10,1	20.023	9,1	19.888	8,9
Fondo de Vivienda	229	0,1	218	0,1	218	0,1
Cheque Cuenta	2.247	1,1	2.147	1,0	2.135	1,0
Tarjeta Débito	69.523	32,8	65.895	29,8	64.823	29,1
CDT	7.994	3,8	7.194	3,3	7.162	3,2
PAP	5.115	2,4	4.936	2,2	4.934	2,2
<b>Créditos</b>	<b>102.017</b>	<b>48,2</b>	<b>101.810</b>	<b>46,0</b>	<b>102.315</b>	<b>45,9</b>
Cupo Activo	45.456	21,5	43.616	19,7	43.681	19,6
Credito de Vivienda	9.604	4,5	9.763	4,4	9.794	4,4
Credito de Libre Inversión con Garantía	82	0,0	98	0,0	100	0,0
Credito de libre inversión sin Garantía	34.449	16,3	34.607	15,7	34.804	15,6
Credito de Vehículo	14.669	6,9	13.566	6,1	13.304	6,0
Credito de Creación de Empresa	543	0,3	456	0,2	442	0,2
Credito de educación	2.593	1,2	2.510	1,1	2.470	1,1
Otros Créditos	38.190	18,0	37.136	16,8	47.767	21,4
<b>Solidaridad</b>	<b>ND</b>		<b>205.380</b>	<b>92,9</b>	<b>206.995</b>	<b>92,8</b>
<b>Seguros</b>	<b>78.015</b>	<b>36,8</b>	<b>80.176</b>	<b>36,3</b>	<b>80.439</b>	<b>36,1</b>
Seguro Auto	27.323	12,9	27.653	12,5	27.571	12,4
Seguros diferente a Auto	77.516	36,6	70.231	31,8	68.445	30,7
<b>Salud-MP</b>	<b>47.274</b>	<b>22,3</b>	<b>48.771</b>	<b>22,1</b>	<b>48.996</b>	<b>22,0</b>
Medicina Integral	45.094	21,3	46.354	21,0	46.559	20,9
CEM	9.053	4,3	9.441	4,3	9.474	4,2
Salud Oral	4.093	1,9	3.948	1,8	3.946	1,8
<b>EPS</b>	<b>74.110</b>	<b>35,0</b>	<b>77.399</b>	<b>35,0</b>	<b>77.800</b>	<b>34,9</b>

### 3.4. Servicios Coomeva

A continuación se encuentra un avance de los servicios prestados directamente por Coomeva Cooperativa con el apoyo de las Empresas:

**Tarjeta Coomeva.** El resultado acumulado de la Tarjeta Coomeva al mes de Noviembre muestra un excedente de \$1.055 millones vs un presupuesto de \$699 millones, lo que representa un cumplimiento del 151%. En este mes se mantuvo la dinámica en los desembolsos por valor de \$6.400 millones, dicha tendencia se ha mantenido desde el mes de julio. Se tenía presupuestada una cartera de \$43.750 millones que debería generar un ingreso por gestión promocional de \$391 millones y en la realidad la cartera se ubicó en \$43.050 millones dando como resultado un ingreso de \$311 millones.

Aspectos a destacar:

- La campaña para Diciembre “Con la Tarjeta Coomeva, dar es recibir” tiene como objetivo un incremento del 40% en ventas con respecto al diciembre de 2009 por un valor de \$1.300 millones en ventas.
- Se amplió la cobertura con nuevos convenios entre los que destacan Almacenes LA 14, Totto, Azúcar.
- Se lanzará una campaña del 6 al 20 de diciembre de activación y uso de la Tarjeta Coomeva en el segmento Jóvenes Asociados la cual consiste en enviar a vuelta de correo un maletín por activar el cupo de la tarjeta y por compras iguales o superiores a \$100.000.
- En el mes de Noviembre la Tarjeta Coomeva tuvo un 10% de descuento en todos los establecimientos.

**Vida en Plenitud.** El programa opera en 7 ciudades: Cali, Medellín, Bogotá, Ibagué, Palmira, Barranquilla y Pereira, con 2.816 participantes activos al mes de Noviembre 2010.

Como resultado de los principales programas tenemos:

- En el área de estilo de Vida Saludable participan a nivel nacional 1.870 personas de las cuales el 58% mejoraron la capacidad aeróbica y el 50% mejoraron los arcos de movilidad articular optimizando la autonomía física de los participantes en un 75%.

- Se realizaron exposiciones en Barranquilla del 25 de noviembre al 17 de diciembre de 2010, en donde 17 expositores presentaron 37 obras. El día de la apertura asistieron 90 Personas.
- El 17 de Diciembre de 2010 en Medellín se realizó la exposición de arte con la despedida de fin de año, se presentaron 42 obras con una asistencia de 260 personas.
- El 16 de diciembre la Regional Cali y Palmira realizaron su despedida de fin de año en los Andes Golf Club con la asistencia de 250 personas.
- En voluntariado, la Regional Caribe y sus participantes están efectuando el proceso de alfabetización a 35 personas mayores en situación de vulnerabilidad del Barrio los Olivos. En la regional Medellín Asociados ofrecen en calidad de monitores voluntarios los programas de inglés, portugués, cine foros y talleres.
- En oportunidades educativas, la Regional Palmira en alianza con la Universidad Santiago de Cali se desarrollo el curso de fotografía y sistemas con un diseño metodológico exclusivo para personas mayores, se entregaron 40 certificados, 20 en fotografía y 20 en sistemas.

**Créditos Cooomeva.** Se cuenta actualmente con 4 líneas de crédito, sobre las cuales se informan las principales cifras:

Línea de Crédito	Saldo cartera (millones)	No. Créditos
Línea Créditos Administradores	\$718	50
Línea Computadores dirigencia	\$161	132
Línea Persona Jurídica	\$884	2
Línea credisolitario	\$1.770	641

El índice de cartera vencida total al mes de noviembre, sin incluir una cuota es de 33.34% por valor de \$1.178 millones, mientras que con una cuota vencida pasa al 49.21%. El número de créditos vencidos es de 316, de donde 204 tienen una cuota vencida, la cual normalmente es cancelada en los primeros 5 días del mes. El índice es alto debido a que tenemos dos obligaciones con la Corporación Educativa IDEE en 7 y 8 cuotas con un valor de \$885 millones.

Con relación al Crédito vencido de la Corporación Educativa IDEE se han realizado gestión de cobranza consistente en: 9 visitas realizadas, 5 acuerdos de pago sin cumplimiento y más de 100 llamadas sin resultado positivo. Igualmente se han solicitado en 2 ocasiones los estados financieros para el análisis de la evolución económica del negocio sin resultado positivo. Actualmente se ha dado inicio al proceso Jurídico una vez agotado el cobro pre-juridico.

**Servicio de Vivienda.** Al mes de noviembre, tenemos como principales cifras acumuladas:

- 710 solicitudes integrales
- 568 solicitudes de compra de inmueble nuevo
- 406 viviendas vendidas a los asociados
- \$1.353 millones en beneficios para los Asociados por descuentos en la compra de inmuebles
- 11 inscripciones en proyectos asociativos
- 79 convenios y 244 proyectos para una cobertura de 23 ciudades

**Mercado Cooperativo,** durante el mes de noviembre se continuó con la operación de la fase II de este proyecto, obteniendo una buena aceptación por parte de los asociados comparando las ventas del primer mes de operación de ambos modelos. Durante noviembre se realizaron 97 pedidos, frente a un promedio de pedidos de la fase I de 64 pedidos por mes.

Se han llevado a cabo actividades de comunicación y publicidad, con el objetivo de dar a conocer los nuevos beneficios a los asociados, entre las cuales se encuentran: participación en la inducción de nuevos asociados y de la fuerza de ventas (UGA), en canales de Coomeva: banner, Boletín Coomeva e insertos en la facturación, envío de emailing y telemarketing.

### 3.5. Quejas y Reclamos

A noviembre de 2010 se han registrado 11.282 quejas y reclamos de Asociados, formulados a las empresas de Coomeva, frente a un valor planeado de 12.647. A continuación se muestra el top 10 de las causas de reclamación más representativas al mes de noviembre:

CAUSA	EMPRESA	No. De casos
No Llega la Correspondencia Oportunamente	CSA	1105
Extractos - Puntualidad con que le llegan los extractos	Financiera	282
Cobranzas - Inconformidad en la gestión de cobro	Financiera	238
Demora Asignación de Cita Con Subespecialistas Adscritas	EPS	226
Demora Asignación de Cita Con Especialidades Adscritas	EPS	208
Demora Atención Sala SIP	EPS	147
Inconformidad Con Respuesta Recibida	EPS	137
No Genera Código para Campaña Pago Oportuno	Medicina Prepagada	135
Insuficiente personal en la atención en barra y caja de las oficinas	Financiera	125
Demora En Autorización De Ordenes Y Servicios POS	EPS	114

## 4. Resultados Coomeva y Empresas

En Noviembre, Coomeva registró excedentes por \$9.670 millones, resultado superior en \$578 millones a lo presupuestado. En el acumulado, el Grupo registró excedentes por \$26.688 millones, resultado inferior a lo presupuestado en \$879 millones.

El cumplimiento del 64% que se presenta en la meta de excedentes del mes se debe principalmente a los resultados registrados por Coomeva EPS, empresa que registró excedentes por \$2.050 millones cuando se tenía un presupuesto de \$10.980 millones; adicionalmente los resultados también se vieron afectados por la pérdida registrada por la Clínica Farallones, como producto de la entrada en operación de la Unidad de Urgencias. Estas variaciones negativas fueron compensadas parcialmente por los mejores resultados que registraron Coomeva, Coomeva Financiera, Coomeva Medicina Prepagada y Hospital en Casa.

Cifras en millones \$

COMPAÑÍA - SECTOR	Mes 2010			Acumulado 2010			Presupuesto TOTAL AÑO 2.010
	Ppto.	Real	Cumpli.	Ppto.	Real	Cumpli.	
U. Corporativa	(106)	1.802	1797%	5.406	4.374	81%	6.033
Solidaridad y seguros	220	110	50%	2.018	2.918	145%	3.250
U. Gestion Asociados	113	(155)	-238%	(100)	526	624%	0
U. Tecnológica Informatica	10	136	1406%	(8)	200	2492%	0
U. Integración de Servicios	222	(19)	-108%	1.777	1.651	93%	1.977
<b>TOTAL COOMEVA</b>	<b>458</b>	<b>1.874</b>	<b>409%</b>	<b>9.092</b>	<b>9.670</b>	<b>106%</b>	<b>11.259</b>
Cooameva Financiera	1.895	2.820	149%	16.142	15.225	94%	18.019
<b>SECTOR FINANCIERO</b>	<b>1.895</b>	<b>2.820</b>	<b>149%</b>	<b>16.142</b>	<b>15.225</b>	<b>94%</b>	<b>18.019</b>
Cooameva EPS	10.980	2.050	19%	(9.872)	(11.410)	-116%	3.306
Cooameva Medicina Prepagada	1.016	2.541	250%	8.467	10.056	119%	6.432
Hospital en Casa	132	286	217%	941	1.151	122%	1.111
Clinica Farallones	99	(229)	-331%	1.041	298	29%	1.101
<b>SECTOR SALUD</b>	<b>12.227</b>	<b>4.648</b>	<b>38%</b>	<b>577</b>	<b>95</b>	<b>16%</b>	<b>11.950</b>
Cooameva Recreación y Cultura	148	9	6%	1.132	635	56%	1.248
Turismo Cooameva	47	43	91%	442	244	55%	447
Club Campestre los Andes	3	8	252%	(497)	(414)	117%	(340)
<b>SECTOR RECREACIÓN</b>	<b>198</b>	<b>59</b>	<b>30%</b>	<b>1.077</b>	<b>466</b>	<b>43%</b>	<b>1.356</b>
Cooameva Servicios Administrativos	44	35	81%	548	1.073	196%	740
Fundación Cooameva	34	31	92%	131	160	122%	160
<b>OTRAS COMPAÑÍAS</b>	<b>77</b>	<b>66</b>	<b>86%</b>	<b>679</b>	<b>1.233</b>	<b>182%</b>	<b>901</b>
<b>TOTAL GRUPO COOMEVA</b>	<b>14.855</b>	<b>9.468</b>	<b>64%</b>	<b>27.567</b>	<b>26.688</b>	<b>97%</b>	<b>43.485</b>

## Resultados Unidades Cooameva

A Noviembre, el cumplimiento presupuestal de los excedentes en Cooameva está relacionado con los resultados positivos registrados principalmente por Unidad de Solidaridad y la Unidad de Tecnología. Aunque los resultados de la Unidad de Gestión de Asociados también están contribuyendo en este cumplimiento, es necesario anotar que los excedentes que está generando esta Unidad son el producto del no cumplimiento de la meta de vinculación de Asociados. Estas variaciones han permitido compensar los desfases que presentan la Unidad Corporativa y la Unidad de Integración de Servicios.

A continuación se presenta un resumen detallado de la ejecución presupuestal acumulada por unidades:

Cifras en millones de pesos

	Unidad Solidaridad y Seguros		Unidad Gestión de Asociados		Unidad Tecnología e Informática		Unidad Corporativa		Unidad Integración Servicios		TOTAL CONSOLIDADO	
	PPTO	REAL	PPTO	REAL	PPTO	REAL	PPTO	REAL	PPTO	REAL	PPTO	REAL
Ingresos Operacionales	17.794	18.201	1.250	1.009	2.114	2.338	20.928	21.032	5.147	4.018	47.233	46.598
Costos	28	112	987	846	-	-	569	202	-	-	1.584	1.160
Excedente Bruto	17.766	18.089	263	163	2.114	2.338	20.359	20.830	5.147	4.018	45.649	45.438
Gastos	8.071	8.209	18.578	17.688	7.130	9.083	53.415	44.974	1.532	1.105	88.726	81.059
Excedente Operacional	9.695	9.879	(18.315)	(17.525)	(5.016)	(6.745)	(33.056)	(24.144)	3.615	2.913	(43.077)	(35.620)
Gastos No Operacionales	-	18	57	152	88	43	3.111	3.748	63	19	3.318	3.979
Ingresos No Operacionales	386	1.143	18.913	18.946	4.236	5.422	31.036	22.786	917	973	55.487	49.269
Gastos Compensados	8.064	8.086	641	743	(860)	(1.566)	(10.537)	(9.479)	2.692	2.216	-	-
<b>Excedente Neto</b>	<b>2.018</b>	<b>2.918</b>	<b>(100)</b>	<b>526</b>	<b>(8)</b>	<b>200</b>	<b>5.406</b>	<b>4.374</b>	<b>1.777</b>	<b>1.651</b>	<b>9.092</b>	<b>9.670</b>

Los Gastos Compensados son la distribución de suma 0 que se da entre Unidades con el objetivo de reflejar en cada unidad los ingresos y costos que le corresponden.

En el **Anexo 7** se encuentran los informes de los resultados de Cooameva, sus Unidades y las Empresas del Grupo al mes de noviembre, estado de resultados y balances.

En el **Anexo 8** se encuentra el Flujo de Caja de Cooameva al mes de noviembre de 2010.

### 4.1 Indicadores BSC Cooameva

En el resultado general, los indicadores arrojan un promedio de 7.98. El cuadro de indicadores corporativos, regionales y zonales se encuentra al final del presente informe. Los indicadores que se encuentran en rojo son los siguientes:

La **rentabilidad de los recursos invertidos en cartera** se vio afectada dado que a partir del segundo semestre del 2010, se acordó entre Coomeva y Coomeva Financiera una nueva metodología para el cálculo de la tasa que trasladaría la Cooperativa Financiera. Lo anterior, unido a las condiciones del mercado con bajas tasas de interés, originó que en el segundo semestre el cálculo de la tasa que traslada la Financiera estuviera por debajo de lo proyectado, siendo más evidente en el último trimestre. Adicionalmente en noviembre la Cooperativa Financiera solicitó una disminución de 0.5 puntos porcentuales, la cual fue aprobada por el Consejo de Administración, dado que el Fondo de Solidaridad lograba obtener una rentabilidad promedio ponderada en el año igual a la tasa mínima actuarial requerida para la suficiencia del Fondo de Solidaridad (9,48%).

El **crecimiento del valor de los aportes** se ve afectado por el indicador de **recuperación de cartera estatutaria** y por el cumplimiento en la población de asociados la cual representó una población menor en 5.148 asociados. En cuanto al **índice de recaudo**, se cerró con un 52,86% cuando se tenía una meta de 59.9% para el cual se han adelantado acciones frente a medios de pago y mejoramiento capacitación de los colaboradores, estas acciones y el detalle de los resultados se encuentran en el **Anexo 9**.

El indicador **ingresos por colaborador** no cumplió la meta debido a que los ingresos totales alcanzaron una ejecución presupuestal del 93,3%; y de otra parte la planta de personal al cierre del mes es superior a la presupuestada inicialmente. Los ingresos se han visto afectados principalmente por el registro de menores ingresos por colaboración empresarial y rendimientos financieros, debido a la caída en las tasas de interés.

Al mes de noviembre la **deserción acumulada** fue del 11,34% frente a un presupuesto de 9,89%, afectada básicamente por un mayor número de retiros voluntarios. El **índice de rotación acumulada** fue del 71,05%, inferior al registrado el mes anterior del 73,60%.

## 4.2 Portafolio de Inversiones

- ▶ **Portafolio de Excedentes de Tesorería:** La rentabilidad acumulada del portafolio se mantiene estable.

▶ **Portafolio del Fondo de Solidaridad-Reserva:** La rentabilidad acumulada del portafolio registra un leve descenso. Durante noviembre se realizaron compras por \$18.600 millones de los cuales \$6.000 millones son renovaciones y \$12.600 millones títulos nuevos correspondiente a ajuste del mes de noviembre. El plazo máximo de vencimiento de estos títulos es el año 2017.

- ▶ **Portafolio del Fondo de Solidaridad - Otras Inversiones:** Leve disminución en la rentabilidad acumulada. En este mes se realizaron compras de títulos nuevos por \$ 5.300 millones como parte del ajuste mensual de solidaridad. El 2% del portafolio se encuentra en carteras colectivas y el resto en títulos de deuda pública y privada con vencimiento máximo 2.030.

Portafolios de Inversión	Saldo Mercado \$MM. Nov-10.	Rentabilidad		Plazo Prom.Días. Nov-10	Utilidad/ Perdida. MM. Nov-10
		Real Nov-10	Meta Dic-10		
EXCEDENTES DE TESORERÍA	93,108	4.33%	3.61%	387	191
FONDO DE SOLIDARIDAD TOTAL	632,960				
Fondo Solidaridad-Reserva Liquidez	312,275	7.66%	8.16%	868	2,078
Fondo Solidaridad-Coomeva C.F.	203,430	8.72%	8.16%	955	1,449
Fondo Solidaridad-Otras Inversiones	117,255	9.11%	8.16%	2,807	482
FONDO AUX FUNERARIO TOTAL	37,994				
Fondo Aux Funer- Reserva Liquidez	26,060	7.14%	8.16%	621	144
Fondo Aux Funer- Otras Inversiones	11,934	9.10%	8.16%	1,526	97
FONDO CONTINGENCIAS LABOR	3,370	4.83%	3.61%	278	13
FONDO CALAMIDAD	3,037	4.71%	3.61%	85	11
FONDO RECREACION	4,656	8.36%	8.16%	763	32
<b>Total</b>	<b>775,125</b>	<b>7.74%</b>	<b>7.58%</b>		<b>4,498</b>

Real IPC=2.59%+5.43% = 8.166 %E.A.

DTF= 3.33%T.A + 0.20% = 3.693 %E.A.

- ▶ **Portafolio del Fondo de Auxilio Funerario-Reserva:** Continua descenso en la rentabilidad acumulada del portafolio. Se compro titulo por valor de \$2.328 millones con vencimiento en el año 2015 correspondiente al ajuste mensual al Fondo.
- ▶ **Portafolio del Fondo de Auxilio Funerario-Otras Inversiones:** La rentabilidad acumulada similar al mes pasado. El 100% del portafolio se encuentra en títulos de deuda pública y privada con vencimiento máximo 2016.
- ▶ **Portafolio del Fondo Contingencias Laborales:** Estabilidad en la rentabilidad acumulada del portafolio.
- ▶ **Portafolio Fondo de Calamidad:** La rentabilidad acumulada del portafolio similar al cierre de octubre. El portafolio no cuenta con carteras colectivas.
- ▶ **Portafolio Fondo de Solidaridad Cooameva C.F.:** La rentabilidad acumulada del portafolio, similar a la de octubre.
- ▶ **Portafolio Fondo de Recreación:** La rentabilidad acumulada del portafolio registra un leve incremento. Adicionalmente se incremento el saldo del portafolio en \$90 millones en carteras colectivas correspondiente al ajuste mensual.

### Gestión del Riesgo de las operaciones de Tesorería

La exposición al riesgo de mercado se mide empleando el modelo estándar sugerido por la Superintendencia Financiera de Colombia. Este valor representa la pérdida máxima que se podría presentar dada la composición actual del portafolio de inversiones clasificadas como negociables y disponibles para la venta. La siguiente tabla muestra la evolución del indicador en los últimos 3 meses.

Mes	PORTAFOLIO DE INVERSIONES							TOTAL PORTAFOLIO	Valor en Riesgo VAR		
	SOLI.	EXC.	AUX. FUN	CONT LABO	CALAMIDAD	RECREACION	INVERSIONES DE CAPITAL		Millones	VAR/ Portafolio %	Lim
SEP	613.813	95.408	35.322	3.358	3.014	4.652	106.052	861.620	22.224	2,58%	
OCT	614.570	94.360	35.457	3.357	3.025	4.653	107.054	862.475	22.785	2,64%	4%
NOV	632.960	93.115	37.994	3.370	3.037	4.656	106.543	881.675	24.431	2,77%	

### 4.3 Liquidez e Inversiones de Activos Fijos y de Capital

- ▶ **Cooameva:** Menor liquidez frente al presupuesto por \$5.511 millones, especialmente por traslado de recursos al fondo de solidaridad.
- ▶ **Cooameva Financiera:** Mayor liquidez frente al presupuesto por \$6.888 millones, explicada principalmente por mayores captaciones.
- ▶ **Cooameva EPS:** Se observa menor liquidez frente al presupuesto en ingresos por UPC. Durante el mes de noviembre, se aplazaron pagos a prestadores por \$79.244 millones.

(En millones de \$)

EMPRESA	LIQUIDEZ			INVERSIONES		
	MES ANTERIOR	NOVIEMBRE REAL	NOVIEMBRE PPTO	PPTO AÑO 2010	EJECUCION A NOVIEMBRE	PENDIENTE EJECUCION
COOAMEVA	105.810	104.671	110.182	27.152	25.209	1.943
COOAMEVA FINANCIERA	83.918	81.223	74.335	6.102	6.214	(112)
COOAMEVA MP S.A.	29.687	24.142	25.656	90.199	30.442	59.757
COOAMEVA EPS S.A.	42.963	35.128	40.445	44.950	2.992	41.958
CORPORACION COOAMEVA	1.249	1.460	892	3.615	259	3.356
CLÍNICA FARALLONES	1.381	1.518	1.549	4.048	1.727	2.320
HOSPITAL EN CASA	1.508	1.283	1.596	98	33	65
CLUB LOS ANDES	118	119	135	-	-	-
TURISMO COOAMEVA	1.415	1.374	1.235	-	-	-
FUNDACIÓN COOAMEVA	2.184	2.123	2.162	120	-	120
CSA	1.573	884	574	2.288	384	1.904
<b>TOTAL</b>	<b>271.805</b>	<b>253.923</b>	<b>258.761</b>	<b>178.571</b>	<b>67.261</b>	<b>111.310</b>

### Inversiones:

- ▶ **Cooameva:** \$2.473 millones, especialmente en el ítem de sedes, por los siguientes pagos: \$520 millones a Estrumetal S.A., compra de 3 locales en el edificio Centro Profesional Vida, \$ 356 millones a Multiproyectos S.A., anticipo instalación de mobiliario para la sede Cooameva Unicentro, \$ 306 millones a Construandes, obra ejecutada en el proyecto sede Cooameva Tuluá.

- ▶ **Cooameva MP:** \$ 3.449 millones, de los cuales \$3.184 corresponden a pago a Ménsula por construcción de la Clínica en Palmira.

#### 4.4 Endeudamiento

A continuación se presentan las empresas que presentan endeudamiento a fecha, así como su costo promedio.

ENDEUDAMIENTO			
EMPRESA	SALDO NOVIEMBRE/10	COSTO PROMEDIO E. A.	SALDO PPTADO DIC 2010
COOMEVA	271	3.33%	216
COOMEVA MP S.A.	20,502	7.66%	26,329
CLÍNICA FARALLONES	3,775	2.95%	3,275
HOSPITAL EN CASA	1,355	8.59%	1,285
CSA	894	6.22%	869
<b>TOTAL</b>	<b>26,797</b>	<b>6.95%</b>	<b>31,974</b>

### 5. Informes Especiales

#### 5.1 Informe adicional Plan de Tecnología Coomeva

En la presentación efectuada en el Consejo de Administración el 10 de diciembre, sobre el Plan Estratégico de Tecnología, se generaron algunas inquietudes sobre las cuales se preparó el informe que se encuentra en el **Anexo 10**.

Sobre cada uno de los temas destaca lo siguiente:

- a. Ahorros logrados a partir de las inversiones en tecnología:
  - Licenciamiento, US\$ 131.280
  - Virtualización y consolidación de servidores, \$ 178 millones de pesos
  - Telefonía, \$25 millones de pesos promedio mes
- b. Reducción de la planta de personal, en el caso de la Unidad de Tecnología no ha disminuido el número pero si ha mejorado la eficiencia con relación al número de usuarios y sistemas soportados, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Impacto personal UTI	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Personal Coomeva	5932	7235	9795	11075	11678
Microcomputadores	6446	7395	8371	8841	9947
Aplicativos (sistemas y soluciones) soportados por UTI	47	59	73	94	110
Oficinas	195	237	321	389	364

Personal UTI	71	75	75	80	87
--------------	----	----	----	----	----

Relación Personal TI/No. Personal Coomeva	1,20%	1,04%	0,77%	0,72%	0,74%
Relación Personal TI/No. Microcomputadores	1,10%	1,01%	0,90%	0,90%	0,87%

Relación Personal TI/No. Aplicativos	151,06%	127,12%	102,74%	85,11%	79,09%
Relación Personal TI/No. Oficinas	36,41%	31,65%	23,36%	20,57%	23,90%

Relación Empleados Cooameva por cada Empleado TI	84	96	131	138	134
--	----	----	-----	-----	-----

- c. La tercerización se ha realizado en procesos que no agregan valor y que pueden manejarse más eficientemente a través de terceros, como es el caso de los servicios de impresión, telefonía, red de datos y centro de datos. En estos casos se han generado ahorros como en la red de datos de \$684 millones de pesos en un año y en servicio de impresión ahorros de \$837 millones de pesos en 2010.
- d. Los costos de operación que han disminuidos son:

*Operaciones en sector financiero*, con la fábrica de créditos se pasa de la aprobación de un crédito en 4 días a una hora promedio, lo que generará incrementos en la colocación y un ingreso adicional estimado de \$1.250 millones. Adicionalmente se genera una disminución en gastos de personal por \$3.000 millones año.

*Operaciones Solidaridad y Seguros*, con el nuevo desarrollo tecnológico SIPAS se ha logrado una mayor eficiencia operacional, representada en el incremento de operaciones por funcionario con lo cual no se ha requerido contrataciones adicionales de personal. De no haber implementado este cambio se estima que la planta debía haber crecido en 16 funcionarios que representarían un costo anual de \$358 millones.

Adicionalmente se ha generado un mayor crecimiento comercial, pasando en 2007 de 1.772 unidades vendidas a 47 mil unidades en 2010, lo que ha representado para el Fondo de Solidaridad y Auxilio funerario un mayor recaudo, cercano a los \$7.000 millones.

*Operaciones en el sector salud*, con el proyecto de modernización se tiene estimado contribuir en el control del costo medico asistencial mediante la implementación de iniciativas apoyadas en tecnología, donde se estima una meta de ahorro cercana a los \$50 mil millones de pesos.

- e. Los procesos que se encuentra en curso son: la selección de la solución de Antivirus Corporativa cuya definición se realizará en el mes de febrero de 2011 y el proyecto de servicio de mesa de ayuda y soporte técnico, el cual tendrá los resultados de la evaluación de los proveedores participantes en la tercera semana del mes de enero de 2011 y se define en el mes de febrero.

## **5.2 Elección de representantes a Juntas Zonales 2011-2014**

El avance en las elecciones es el siguiente:

- Se realizó el proceso de inscripción de planchas el 2 y 3 de Diciembre de 2010 con un total de 82 planchas aceptadas.
- Se realizó el sorteo de planchas y asignación de numeración en el aplicativo de inscripción de planchas.
- Se realizó la producción y distribución de cuadernillos de planchas entre los asociados hábiles de las correspondientes zonas electorales



- Se tiene coordinado con Comunicaciones el despacho de las piezas y afiches para vestir las oficinas de elecciones zonales.
- Se realizó la Capacitación a Colaboradores UGA, Subcomisiones Electorales y Comisiones Auxiliares de Elecciones sobre la metodología para abordar el proceso electoral y el software a utilizar.
- Se realizó el diseño para las papeletas de votación el cual se encuentra actualmente en producción.
- Se realizó el refrescamiento de la base de datos de asociados hábiles al 28 de Diciembre de 2010 y se envió a las oficinas zonales.

### 5.3 Avance Procesos Jurídicos

**Informe DIAN.** A continuación se presenta el estado del proceso que adelanta la Cooperativa frente a la re liquidación del impuesto de renta de los años 2002, 2003 y 2004.

PERIODO FISCAL	VALOR INICIAL PRETENSION DIAN	ESTADO DEMANDA ACCION DE NULIDAD Y RESTABLECIMEINTO DEL DERECHO
2002	\$3.292.926.000	Interpuesta y admitida por el Tribunal Contencioso Administrativo del Valle. Pendiente de fallo en Primera Instancia
2003	\$2.352.464.000	Interpuesta y admitida por el Tribunal Contencioso Administrativo del Valle. Pendiente de fallo en Primera Instancia
2004	\$4.179.693.000	11 de Noviembre de 2010 se dicta Auto Admitiendo la demanda.

En el **Anexo 11** se encuentra el avance de los procesos jurídicos al mes de noviembre

## 6. Decisiones y Temas de la Asamblea 2011

### 6.1 Capitalización Coomeva EPS

Con corte a noviembre se realizó el cálculo del Patrimonio Técnico y del margen de solvencia de Coomeva EPS (Decretos 574 y 1698), dando como resultado un Patrimonio técnico de \$95.258 millones con el cual se está dando cumplimiento a los requerimientos de habilitación financiera, sin embargo, de acuerdo con los recursos requeridos para atender necesidades coyunturales de liquidez y otros temas normativos, y dada la magnitud de los proyectos del 2011, se prevé la necesidad de una capitalización para el primer trimestre, la cual se podrá estimar una vez se tengan datos definitivos de cierre del 2010.

### 6.2 Reforma Estatutaria

El sábado 11 de diciembre se realizó en la ciudad de Medellín, la sexta sesión de la Comisión de análisis de reforma estatutaria. Se aprobó el Acta No. 05, las actas de las reuniones regionales de estudio del Proyecto de Reforma Estatutaria y se avocó el estudio del Área V de la estructura del Estatuto, del Artículo 106 al 134.

De los temas considerados se destacan:

1. Designación miembros comités regionales y zonales de vigilancia. Se propuso que para efectos de hacer la designación de los miembros de estos comités, la Junta de Vigilancia tuviera en cuenta las hojas de vida presentadas por los asociados pertenecientes a las regionales y zonas correspondientes, acorde con la convocatoria pública que ella realice. (Artículo 107)
2. Órganos de vigilancia y control. Se propuso excluir como órgano de control al Auditor Corporativo Interno, por no ser designado por la Asamblea. (Artículo 107).
3. Comisión Central de Elecciones y Escrutinios. Se propuso que sus miembros fueran reelegibles y que la designación del órgano fuera Tribunal y no Comisión. (Artículos 110 y 111)
4. Propositiones y varios
  - a. Se acordó nombrar una comisión para revisar los apartes estatutarios relacionados con la Comisión Central de Elecciones y Escrutinios y el Tribunal de Ética, integrada por los doctores: María Eugenia Pérez, José Vicente Torres, Jairo Alfonso Gallego, José Norman Salazar y Danilo Vivas.
  - b. Fecha Próxima Reunión para Estructuración final del Proyecto de Reforma Estatutaria, se definirá en cuanto el Consejo apruebe la agenda de reuniones.
  - c. Fondo de Desempleo: No debe quedar contemplado en el estatuto, pues el artículo 55 del estatuto faculta a la Asamblea para crear nuevos servicios como coberturas del Fondo Mutua. Es necesario sí, modificar el Artículo 43 que se refiere al monto de los aportes en función del salario mínimo, en el sentido de disminuirlos del 6 al 5%.
  - d. Se recomendó ilustrar ampliamente en las Regionales sobre lo que son los Fondos y en consecuencia el Fondo de Desempleo y su forma de constitución.

**NOTA:** en la reunión del Consejo de Administración del 21 de enero de 2011, se presentará para consideración del Consejo un informe sobre la reforma estatutaria y sus principales aspectos.

### **6.3 Fondo de Desempleo**

El 9 de diciembre de 2010 se realizó el Comité extraordinario de Fondos Mutuales con el fin de presentar el modelo propuesto. Dadas las diferentes propuestas de cobertura y modalidades, se decidió nombrar una comisión que analice los replanteamientos y lleve finalmente al Consejo de Administración de Enero la fórmula definitiva. Esta comisión quedó conformada por los doctores María Eugenia Pérez, José Vicente Torres, León Dario Villa, Rodrigo Restrepo, Octavio Uribe, quienes sesionaron el 20 de enero de 2011.

### **6.4 Convocatoria XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados**

Se presenta para consideración del Consejo de Administración la propuesta de Resolución con la Convocatoria de la XLVII Asamblea General Ordinaria de Delegados, que se realizará el próximo 26 de marzo de 2011, la cual se encuentra en el **Anexo 12**.

## **7. Decisiones**

### **7.1 Plan de ajuste para garantizar la sostenibilidad del Servicio de Medicina Prepagada (Presentación)**

Con base en la presentación realizada sobre el tema en referencia en la reunión del Consejo de Administración del 12 de noviembre de 2010 y el documento adicional que se remitió para la reunión del

mes de diciembre de 2010 con las aclaraciones a las inquietudes generadas sobre el tema, se remite nuevamente esta información para consideración definitiva del Consejo de Administración. **Anexo 13.**

## **7.2 Decisiones Tesorería Corporativa – Cupos de Emisor y/o Contraparte**

El Comité Corporativo de Inversiones y Riesgos Financieros en su reunión del 15 de Diciembre de 2010 revisó y analizó la propuesta de cupos corporativos de Emisor y/o Contraparte para el periodo Diciembre de 2010 – Febrero de 2011, para consideración del Consejo de Administración, propuesta que se encuentra en el **Anexo 14.**

## **7.3 Invitación a eventos en el exterior a miembros de la Administración**

De acuerdo a lo establecido en el Código de Buen Gobierno, se informa al Consejo de Administración sobre invitaciones que han realizado a Administradores y/o colaboradores de Coomeva:

- La Aseguradora Royal Sun Alliance realizó invitación al Gerente Nacional de Solidaridad y Seguros, a México los días 13 y 14 de enero de 2011, con el fin de conocer un programa que esta Aseguradora tiene funcionando en ese País con el Banco IXE, en el cual participara también un Banco Chileno. Esta visita permite ampliar la visión de mercadeo masivo en mercados tan desarrollados como el de México y con una de las Aseguradoras que mayor éxito tienen a nivel mundial, en masificación de seguros de personas a través de entidades agrupadoras de personas, como es el caso de Coomeva. La invitación cubre los gastos de tiquete y alojamiento.
- Evertec, empresa de tecnología a nivel latinoamericano, realizó invitación a un Grupo de Directivos de Coomeva, a Puerto Rico los días 13 y 14 de enero de 2011, con el fin de compartir la visión que se está desarrollando para el Sector Solidario de Colombia en tecnología y operaciones. La invitación cubre parte de los gastos y Coomeva asumiría el tiquete y US 150 diarios para gastos de transporte y manutención.

## **7.4 Cronograma de reuniones año 2011**

Teniendo en cuenta que el Consejo de Administración aprobó el cronograma solo para el mes de enero de 2011, se presenta nuevamente para consideración del Consejo de Administración la programación de reuniones de Coomeva para el año 2011 de: Consejo de Administración, Asambleas Ordinarias, Juntas Zonales y Regionales, Comités de la Dirigencia, Juntas Directivas y Comités de la Administración. **Anexo 15.**

## **7.5 Renovación contrato mantenimiento Taylor**

Desde 2001 se tiene un contrato de mantenimiento con el proveedor Taylor & Johnson, el cual se ha ido modificando de acuerdo a las necesidades; en esta oportunidad se está realizando un contrato con la mejora en penalidades para ambas partes y el incremento en su valor con base en nuevas funcionalidades.

Se solicita al Consejo de Administración la aprobación para adelantar el proceso de contratación de Soporte y Mantenimiento al sistema de información adquirido a Taylor & Johnson para Coomeva con las condiciones expuestas en la presentación que se encuentra en el **Anexo 16** por un valor anual de ciento setenta y tres mil ochocientos noventa y ocho dólares (173.898 US) más IVA e impuestos.

Tree	Actual	Planned	Score
Measures			7,98
Financiera			8,53
Asegurar la rentabilidad de las inversiones empresariales y de portafolio			7,29
EVA Cooameva	-13.172	-12.468	6,87
Excedentes Grupo Empresarial Cooameva	26.688	27.567	7,36
Rentabilidad del portafolio de Solidaridad	8,3	8,16	8,33
Rentabilidad del portafolio de Auxilio Funerario	7,75	8,16	6,99
Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera	8,91	10,2	5,47
Rentabilidad del portafolio Excedentes de Tesoreria	4,33	3,61	10
Saldo Flujo de Caja	104.671	110.182	7
Desarrollar un portafolio rentable de servicios			10
Rentabilidad servicios prestados por Cooameva	37,97	27,98	10
Administrar los riesgos comerciales, financieros y de negocios			10
VAR Portafolios de Cooameva	2,77	4	10
Asegurar el crecimiento de los fondos sociales y los aportes			6,81
Crecimiento valor de los aportes	12,21	15,25	4,01
Suficiencia de reserva de los Fondos Mutuales	104,29	102,78	8,29
Suficiencia de reserva Fondos Auxilio Funerario	116,45	115,79	8,11
Mercado			7,61
Garantizar la propuesta de valor de Cooameva (Respaldo Colectivo-Portafolio de Servicios-Adm)			7,99
Tasa de Satisfaccion General de Asociados	82	83	7,8
Tasa de satisfaccion de Asociados que Tienen/Usan los servicios	79,6	80	7,9
Tasa de uso de servicios de Asociados	86,69	85,5	8,28
Asegurar el crecimiento del numero de Asociados y su fidelizacion			7,22
Total de Asociados	222.934	229.018	7,47
Indice de desercion de Asociados Acumulado	11,34	9,89	5,07
Indice de rotacion de Asociados Acumulado	71,05	58,24	3,6
Antiguedad Promedio	6,8	6,6	8,61
Indice de asociados inactivos	7,65	7	6,14
No. Quejas y Reclamos de Asociados - Ver Top 10 QyR	11.282	12.647	10
Indice de oportunidad en el cierre de Quejas y Reclamos de Asociados	86,73	80	9,68
Procesos			7,87
Contar con una eficiente gestión administrativa			5,81
Indice de recuperacion cartera estatutaria	52,86	59,9	5,65
Ingresos por colaborador	153.143.289	170.347.707	5,98
Negociar servicios que beneficien economicamente a los Asociados			6,86
Ahorros generados al Asociado (Anual)	54.411	57.964	6,86
Mantener una oferta de servicios dinamica			7,87
Producto promedio por Asociado	4,47	4,5	7,87
Brindar alternativas de desarrollo integral a los Asociados, empleados y la comunidad			8,82
Creacion de empresas	285	309	6,45
Colocacion de creditos por linea de desarrollo empresarial	170.617	42.846	10
Empleos Generados	1.918	1.532	10
Contribuir al fortalecimiento del sector Cooperativo			10
Participacion en proyectos cooperativos	4	1	10
Capital Estrategico			7,93
Contar con las competencias definidas para los cargos de la organizacion			7,71
Indice de competencias	80,5	85	6,94
Nivel de desempeno	87	85	8,47
Impulsar una cultura centrada en el Asociado, Rentabilidad y Servicio			8
Indice de clima organizacional	86	86	8
Contar con sistemas de informacion integrados para la atencion del Asociado			8
TCO (Costo Total de Propiedad)	207	207	8
Contar con los soportes tecnologicos requeridos para la estandarizacion de los procesos			8
Inversion en tecnologia	4	4	8

## Resultados Regionales

Tree	Bogotá		Cali		Caribe		Eje Cafetero		Medellín		Palmira	
	Score	Actual	Score	Actual	Score	Actual	Score	Actual	Score	Actual	Score	Actual
basures	4,93		7,66		5,53		7,17		6,72		6,16	
mercado	4,85		7,87		5,2		7,87		7,92		7,11	
- Asegurar el crecimiento del numero de Asociados y su fidelizacion	4,85		7,87		5,2		7,87		7,92		7,11	
Tasa de Satisfaccion General de Asociados (Tienen, han tenido y no tienen)	5,41	74	8,77	86,2	7,06	81	7,88	84,5	7,69	83,7	8,38	86,6
Tasa de uso de servicios de Asociados	8	80,84	8	87,47	8	89,17	8	88,93	8	89,21	8	89,88
Numero de Asociados	6,77	53.448	7,59	64.710	7,84	29.061	7,96	17.440	7,69	50.688	9,01	7.777
Indice de Asociados inactivos	1,14	9,4	8,77	6,73	3,14	8,7	10	5,72	7,94	7,02	5,8	7,77
Indice de rotacion de Asociados Acumulado	0	79,13	5,2	74,73	5,13	64,89	7,62	83,61	6,72	62,39	8,68	79,86
Indice de desercion de Asociados Acumulado	0	15,53	9,47	9,35	2,55	12,75	6,92	10,38	9,34	9,37	10	8,82
No. Quejas y Reclamos de Asociados - Ver Top 10 QyR	9,58	263	7,27	342	0	228	3,18	108	8,6	249	4,5	46
Indice de oportunidad en el cierre de Quejas y Reclamos de Asociados	10	88,66	9,61	86,46	8,87	83,88	10	88,89	8,97	83,88	10	88,52
Indice de cupos aprobados mes corriente - Tarjeta Cooameva	5,62	57,25	5,87	58,08	6,44	59,94	7,48	63,32	9,74	70,64	1,9	45,19
Indice de cupos activados ultimo trimestre - Tarjeta Cooameva	1,94	34,86	8,17	50,42	2,88	37,15	9,72	54,3	4,5	41,26	5,76	44,4
procesos	5,01		7,23		6,2		5,76		4,33		4,25	
- Contar con una eficiente gestión administrativa	5,01		7,23		6,2		5,76		4,33		4,25	
Indice de recuperacion cartera estatutaria	5,01	47,12	7,23	56,82	6,2	49,77	5,76	56,93	4,33	55,29	4,25	51,89

## Resultados Zonales

6,36	Tablero de Gestion Por Regional 2010
4,93	BOGOTÁ - Ver Formulación y Plan de Acción
1,99	Bogota
3,36	Sogamoso
3,12	Villavicencio
3,42	Tunja
3,4	Yopal
4,87	Chia
2	Soacha
3,69	Duitama
7,66	CALI - Ver Formulación y Plan de Acción
6,73	Cali
9,22	Popayan
5,84	Buga
7,78	Buenaventura
8,31	Tulua
3,89	Florencia
9,83	Ibague
3,87	Neiva
2,43	Pasto
6,55	Ipiales
7,17	EJE CAFETERO - Ver Formulación y Plan de Acción
6,02	Armenia
7,14	Pereira
9,45	Cartago
6,54	Manizales
6,97	La Dorada
5,53	CARIBE - Ver Formulación y Plan de Acción
3,82	Barranquilla
6,17	Mushaisa
6,84	Valledupar
4,15	Cartagena
2,42	Santa Marta
6,1	Sincelejo
9,93	Riohacha
6,72	MEDELLIN - Ver Formulación y Plan de Acción
6,32	Medellin
8,13	Apartado
7,43	Quibdo
6,42	Bucaramanga
6,39	Cucuta
6,31	Monteria
3,18	Pamplona
3,16	Rionegro
9,67	Enviado
9,87	Barrancabermeja
9,05	Bello
3,37	Itagui
6,16	PALMIRA - Ver Formulación y Plan de Acción