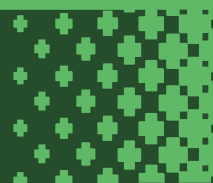




PLAN DE DESARROLLO Y PESEM 2026 - 2030

COSALUD



	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	6
Artículo 1.1 Contexto Actual de COSALUD.....	6
Artículo 1.2 Justificación del Nuevo Plan de Desarrollo y PESEM	7
Artículo 1.3 Enfoque Metodológico.....	8
Artículo 1.4 Objetivos del Plan de Desarrollo y del PESEM.....	9
Artículo 1.5 Alcance e Impacto Esperado	10
CAPÍTULO II – RESEÑA HISTÓRICA Y REFERENTE INSTITUCIONAL	11
Artículo 2.1 Origen y Evolución de COSALUD	11
Artículo 2.2 Referente Institucional.....	12
CAPÍTULO III – MARCO NORMATIVO Y FILOSOFÍA COOPERATIVA.....	13
Artículo 3.1 Marco Normativo	13
Artículo 3.2 Filosofía Cooperativa	14
Artículo 3.3 Misión	14
Artículo 3.4 Visión.....	14
Artículo 3.5 Valores institucionales.....	15
Artículo 3.6 Principios cooperativos	15
Artículo 3.7 Objetivos institucionales	16
Capítulo IV – Matriz DOFA y estrategias derivadas.....	16
Artículo 4.1 Fortalezas.....	16
Artículo 4.2 Debilidades.....	17
Artículo 4.3 Oportunidades	17
Artículo 4.4 Amenazas.....	18
Artículo 4.5 Matriz DOFA.....	18
Artículo 4.6 Estrategias DOFA.....	19
CAPÍTULO V – Diagnóstico estratégico.....	20
Artículo 5.1 Análisis interno	20
Artículo 5.2 Análisis externo	20
Artículo 5.3 Retos estratégicos.....	21

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

CAPÍTULO VI – Objetivos estratégicos.....	21
Artículo 6.1 Objetivo general	21
Artículo 6.2 Objetivos específicos	21
CAPÍTULO VII – Estrategias institucionales	22
Artículo 7.1 Estrategias de fortalecimiento organizacional.....	22
Artículo 7.2 Estrategias de sostenibilidad financiera.....	22
Artículo 7.3 Estrategias de crecimiento y desarrollo de servicios	23
Artículo 7.4 Estrategias de proyección y posicionamiento institucional	23
Artículo 7.5 Estrategias de responsabilidad social y alianzas estratégicas	23
CAPÍTULO VIII – Plan de acción	24
Artículo 8.1. Objeto y finalidad del Plan de acción.....	24
En consecuencia, el Plan de acción establece lineamientos para:.....	24
Artículo 8.2. Lineamientos generales de ejecución.....	24
Artículo 8.3. Metodología de programación y priorización	26
Artículo 8.3.1 Fases del proceso	26
Artículo 8.3.2 Criterios de valoración	27
Artículo 8.3.3 Ponderación y decisión	27
Artículo 8.3.4 Roles y responsabilidades	28
Artículo 8.3.5 Ventanas de ajuste y reprogramación	28
Artículo 8.3.6 Integración con presupuesto y contratación	29
Artículo 8.3.7 Documentación y trazabilidad	29
Artículo 8.4. Seguimiento, evaluación y reporte.....	29
Artículo 8.4.1 Enfoque y periodicidad.....	29
Artículo 8.4.2 Sistema de indicadores	30
Artículo 8.4.3 Roles y responsabilidades	30
Artículo 8.4.4 Informes y soportes.....	30
Artículo 8.4.5 Gestión de riesgos y acciones correctivas.....	31
Artículo 8.4.6 Mejora continua.....	31
Artículo 8.5. Divulgación y rendición de cuentas.....	31
Artículo 8.5.1 Principios.....	31
Artículo 8.5.2 Públicos y alcances.....	31
Artículo 8.5.3 Canales y formatos	32

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 8.5.4 Contenidos mínimos de los informes.....	32
Artículo 8.5.5 Periodicidad.....	32
Artículo 8.5.6 Roles y responsabilidades	33
Artículo 8.5.7 Protección y reserva	33
Artículo 8.6. Actualización y mejora del Plan de acción.....	33
Artículo 8.6.1 Principios de actualización.....	33
Artículo 8.6.2 Causales de actualización	34
Artículo 8.6.3 Ventanas y tipos de ajuste	34
Artículo 8.6.4 Procedimiento	34
Artículo 8.6.5 Documentación y control de cambios	35
Artículo 8.6.6 Validez y límites	35
Artículo 8.6.7 Mejora continua.....	35
Artículo 8.6.8 Entrada en vigor	35
Capítulo IX – Seguimiento, evaluación y actualización del plan	35
Artículo 9.1. Mecanismos de seguimiento y control.....	35
Artículo 9.2. Evaluación de resultados e indicadores	36
Artículo 9.2.1 Sistema de indicadores.....	37
Artículo 9.2.2 Tipologías mínimas	37
Artículo 9.2.3 Periodicidad y cortes	37
Artículo 9.2.4 Criterios de valoración	37
Artículo 9.2.5 Responsables	37
Artículo 9.2.6 Productos de evaluación.....	38
Artículo 9.3. Actualización del PESEM y control de cambios	38
Artículo 9.3.1 Principios.....	38
Artículo 9.3.2 Causales de modificación	38
Artículo 9.3.3 Tipos de ajuste	39
Artículo 9.3.4 Procedimiento	39
Artículo 9.3.5 Control de versiones y archivo	39
Artículo 9.3.6 Límites y salvaguardas	40
Artículo 9.3.7 Entrada en vigor	40
Artículo 9.4. Herramientas y soportes para el seguimiento	40
Artículo 9.4.1 Expediente único del PESEM	40

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.4.2 Repositorio y control de cambios	40
Artículo 9.4.3 Tablero de control estratégico.....	40
Artículo 9.4.4 Fichas técnicas de indicadores.....	41
Artículo 9.4.5 Matriz de riesgos del PESEM	41
Artículo 9.4.6 Calendario de seguimiento y actas	41
Artículo 9.4.7 Calidad de datos y trazabilidad	41
Artículo 9.5. Rendición de cuentas y comunicación con los asociados.....	41
Artículo 9.5.1 Principios.....	42
Artículo 9.5.2 Públicos objetivo	42
Artículo 9.5.3 Canales y medios.....	42
Artículo 9.5.4 Contenidos mínimos	42
Artículo 9.5.5 Roles y responsabilidades	43
Artículo 9.5.6 Mejora del proceso.....	43
Artículo 9.6. Cierre anual y retroalimentación al Plan de acción.....	43
Artículo 9.6.1 Alcance del cierre.....	43
Artículo 9.6.2 Procedimiento	43
Artículo 9.6.3 Retroalimentación al Plan de acción.....	44
Artículo 9.6.4 Productos del cierre	44
Artículo 9.6.5 Plazos y responsabilidades.....	44
Capítulo X – Disposiciones finales	45
Artículo 10.1. Vigencia, cobertura y ámbito de aplicación	45
Artículo 10.2. Interpretación y armonización normativa	45
Artículo 10.3. Responsables de la implementación y seguimiento	45
Artículo 10.4. Publicación, socialización y acceso a la información	46
Artículo 10.5. Disposiciones transitorias y de prevalencia	46
Artículo 10.6. Aprobación, actualización y derogatorias	47
FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS	48
Código Basado en Control de Documentos de Calidad	48

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

Artículo 1.1 Contexto Actual de COSALUD

La **Cooperativa Multiactiva COSALUD**, con sede principal en Bogotá, ha construido a lo largo de su trayectoria una identidad institucional centrada en mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios financieros, sociales, educativos y de bienestar. Su base social está compuesta mayoritariamente por trabajadores y pensionados, con un alto porcentaje de mujeres (61%) y un predominio de asociados mayores de 56 años, lo que configura un perfil institucional con fuerte experiencia y sentido de pertenencia, pero con retos en la vinculación de población joven.

Actualmente, COSALUD opera como una entidad multiactiva sin ánimo de lucro, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, con un portafolio de servicios centrado en líneas de crédito social, auxilios, actividades de bienestar y convenios. Su modelo organizacional se fundamenta en la cooperación, la transparencia y la participación democrática, pero enfrenta desafíos estratégicos relacionados con la diversificación de productos, la fidelización de asociados, el fortalecimiento educativo y la modernización de canales de comunicación.

De acuerdo con el diagnóstico institucional y la encuesta de caracterización aplicada en 2025 el 72% de los asociados realiza sus aportes de forma autónoma (sin convenio de libranza), el 78% tiene hijos y el 72% mantiene dependientes económicos. Solo un 33% ha utilizado crédito con la cooperativa en el último año, mientras que un 56% posee obligaciones con otras entidades, lo que evidencia una oportunidad para incrementar la colocación de cartera y ofrecer productos de compra de deuda y consolidación financiera.

El contexto actual de COSALUD exige una planeación estratégica alineada con las tendencias y retos del sector solidario, así como con los marcos regulatorios establecidos por la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998, la Directiva 031 de la UAEOS y la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria. En este marco, el presente Plan de Desarrollo y Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM 2026–2030 se formula como una herramienta integral para fortalecer la sostenibilidad institucional, ampliar la participación de los asociados y consolidar la identidad solidaria de la cooperativa.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 1.2 Justificación del Nuevo Plan de Desarrollo y PESEM

El contexto actual del sector solidario colombiano exige a las cooperativas un proceso de transformación y fortalecimiento institucional, con énfasis en la planeación estratégica, la sostenibilidad y la pertinencia de sus servicios. COSALUD, como organización multiactiva que agrupa a una base social diversa y mayoritariamente residente en Bogotá, reconoce la necesidad de redefinir su ruta de desarrollo para afrontar los retos sociales, económicos, regulatorios y tecnológicos del entorno.

La formulación del nuevo Plan de Desarrollo 2026–2030 y del Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM surge como respuesta a los hallazgos del diagnóstico institucional y de la encuesta aplicada a los asociados, los cuales han evidenciado la necesidad de:

- Fortalecer la identidad cooperativa y la cultura solidaria entre asociados y sus familias.
- Mejorar los canales de comunicación y fidelización, priorizando medios de alta preferencia como WhatsApp y el correo electrónico.
- Incrementar el uso de productos y servicios financieros, especialmente crédito social, líneas educativas, vivienda y bienestar.
- Diseñar estrategias de educación solidaria y financiera ajustadas a los intereses detectados, incluyendo temas como economía solidaria, finanzas personales, emprendimiento y uso de herramientas digitales.
- Diversificar y optimizar los convenios, auxilios y programas de bienestar para garantizar su conocimiento y aprovechamiento por toda la base social.

Este proceso se enmarca en la normativa vigente, particularmente en la **Directiva 031 de 2000 de la UAEOS**, que orienta la adopción del PESEM como instrumento obligatorio de educación y planeación en las entidades del sector solidario, así como en los lineamientos de la **Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria**, que exige formalizar procesos de planeación, evaluación y formación cooperativa.

El nuevo ciclo estratégico 2026–2030 busca cerrar las brechas detectadas, dar continuidad a los aciertos alcanzados y proyectar a COSALUD como una cooperativa sólida, moderna y centrada en el bienestar integral de sus asociados y familias, con una gestión transparente, participativa y adaptada a las necesidades actuales y futuras de su comunidad.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 1.3 Enfoque Metodológico

La construcción del presente **Plan de Desarrollo y Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM** de COSALUD 2026–2030 se fundamenta en un enfoque metodológico mixto, que articula componentes técnicos, pedagógicos y participativos. Esta metodología garantiza tanto la validez técnica del proceso como la apropiación institucional del plan por parte de sus principales actores: asociados, directivos, comités, empleados y órganos de control.

El proceso se estructuró en cuatro fases metodológicas, desarrolladas en articulación con la Fundación Centro de Educación y Desarrollo Solidario – FUNCEYDES:

Fase 1 – Diagnóstico y contextualización participativa:

Incluyó la revisión documental y normativa, la aplicación de la encuesta de caracterización a los asociados, el análisis de la información sociodemográfica, económica y de expectativas, así como entrevistas y reuniones con directivos. Esta fase permitió establecer una línea base precisa para la formulación del plan, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa.

Fase 2 – Diseño estructural y construcción programática:

A partir de los insumos del diagnóstico, se definieron los ejes estratégicos, líneas de acción y componentes del plan, asegurando la coherencia entre el direccionamiento estratégico, los objetivos institucionales y las prioridades de los asociados. Se incorporaron los hallazgos de la encuesta, priorizando áreas como educación solidaria, servicios financieros, programas de bienestar y fortalecimiento de la comunicación institucional.

Fase 3 – Redacción, revisión y validación técnica:

Se elaboraron los documentos del Plan de Desarrollo y del PESEM, incluyendo su articulación con el Plan Operativo Anual (POA). La socialización técnica con directivos y comités permitió validar el enfoque integral del plan, afinar el lenguaje institucional y garantizar su alineación con los principios cooperativos y el marco normativo vigente.

Fase 4 – Entrega, implementación y seguimiento:

Se definieron los instrumentos de ejecución, las orientaciones pedagógicas y el cronograma de seguimiento, con el fin de facilitar la puesta en marcha del plan, su evaluación periódica y la realización de ajustes en función de los resultados y la retroalimentación institucional.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

El enfoque metodológico adoptado se enmarca en los principios de la educación solidaria, la planeación estratégica participativa y el desarrollo institucional sostenible. Reconoce la trayectoria de COSALUD y su compromiso social, al tiempo que introduce herramientas y procesos que fortalecerán su cultura organizacional, su sostenibilidad y su capacidad de adaptación hacia el año 2030.

Artículo 1.4 Objetivos del Plan de Desarrollo y del PESEM

El presente instrumento de planificación integra dos componentes fundamentales para el direccionamiento de COSALUD en el periodo 2026–2030: el **Plan de Desarrollo** y el **Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM**. Ambos se articulan para consolidar un modelo cooperativo sostenible, centrado en la educación, la participación y el fortalecimiento institucional.

Objetivo General

Diseñar e implementar una hoja de ruta estratégica e integral que permita a COSALUD fortalecer su modelo de gestión, promover el desarrollo social, educativo y empresarial de sus asociados, y garantizar su sostenibilidad institucional, mediante el cumplimiento de objetivos, programas y metas alineadas con su misión solidaria y el marco normativo vigente.

Objetivos Específicos

- **Fortalecer el direccionamiento estratégico institucional**, redefiniendo y proyectando la misión, visión, valores y principios corporativos, con base en el análisis participativo de la realidad actual y las aspiraciones de los asociados.
- **Actualizar los ejes estratégicos y líneas de acción programática**, integrando los resultados del diagnóstico institucional y las prioridades detectadas en la encuesta aplicada a los asociados.
- **Diseñar e implementar el Proyecto Educativo Social Empresarial – PESEM** como pilar del desarrollo humano, la formación cooperativa, la educación financiera y la participación activa de los asociados y sus familias.
- **Consolidar el Plan Operativo Anual (POA)** como herramienta de gestión para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan, asegurando su operatividad a través de indicadores de desempeño y control institucional.
- **Promover una cultura de mejora continua**, mediante la adopción de sistemas de evaluación interna, retroalimentación pedagógica y ajustes programáticos que fortalezcan el impacto del plan.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- **Fomentar la apropiación institucional del plan**, asegurando la participación efectiva de los comités, órganos de administración y control, equipo operativo y asociados en general.

El logro de estos objetivos permitirá a COSALUD consolidar su posición en el sector solidario, aumentar la satisfacción y fidelización de sus asociados, y proyectarse como una cooperativa moderna, innovadora y comprometida con el bienestar colectivo.

Artículo 1.5 Alcance e Impacto Esperado

El Plan de Desarrollo y PESEM 2026–2030 de COSALUD constituye un instrumento integral de planificación institucional, cuyo alcance va más allá de la definición de metas operativas para convertirse en una plataforma estructural de transformación organizacional, educativa y socioempresarial.

Desde el punto de vista organizacional, el plan está dirigido a toda la estructura de COSALUD: órganos de administración y control, comités institucionales, equipo operativo, asociados y sus familias. Su ejecución contempla la articulación efectiva entre los niveles directivos y operativos, así como la incorporación progresiva de las propuestas y aportes de la base social.

En el ámbito programático, el plan aborda de manera transversal los principales ejes de gestión de la cooperativa:

- Planeación estratégica.
- Educación solidaria y financiera.
- Gestión social y empresarial.
- Participación y cohesión asociativa.
- Innovación y mejora continua de procesos internos.

La implementación del PESEM como componente estructural del plan permitirá consolidar procesos formativos dirigidos a asociados, sus familias, directivos y empleados, fortaleciendo la cultura organizacional, el liderazgo cooperativo y el sentido de pertenencia. Asimismo, se generarán espacios de construcción colectiva que fomenten la participación activa, la integración intergeneracional y la identidad cooperativa.

En términos de impacto, se espera que este plan contribuya significativamente a:

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- Reforzar la sostenibilidad institucional mediante la optimización de procesos financieros, administrativos y educativos.
- Incrementar la satisfacción de los asociados, fortaleciendo la oferta de valor y mejorando los canales de atención y comunicación.
- Ampliar la cobertura e inclusión social, con programas y servicios pertinentes para todos los segmentos de asociados y sus familias.
- Mejorar la eficiencia operativa mediante la implementación de indicadores de gestión y herramientas de monitoreo.
- Posicionar a COSALUD como un referente en el sector solidario, reconocido por su buen gobierno, su gestión educativa y su impacto social.

De este modo, el Plan de Desarrollo y el PESEM 2026–2030 no solo orientan el quehacer institucional de COSALUD, sino que afianzan su compromiso con la economía solidaria, la equidad social y el desarrollo integral de sus asociados como núcleo central de su acción.

CAPÍTULO II – RESEÑA HISTÓRICA Y REFERENTE INSTITUCIONAL

Artículo 2.1 Origen y Evolución de COSALUD

La **Cooperativa Multiactiva COSALUD** fue constituida en el mes de octubre del año 1970 con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias, ofreciendo servicios financieros, sociales, educativos y de bienestar que promuevan la solidaridad, la participación y el desarrollo humano. Desde su creación, COSALUD ha orientado su gestión a la construcción de una base social comprometida con los principios cooperativos y a la prestación de servicios pertinentes para las necesidades reales de sus afiliados.

En sus primeras etapas, la cooperativa consolidó un portafolio de créditos sociales y programas de bienestar, orientados tanto al alivio de necesidades inmediatas como a la proyección de planes a mediano y largo plazo. Paralelamente, desarrolló actividades educativas y recreativas que fortalecieron el sentido de pertenencia y fomentaron la cohesión social entre sus asociados.

Con el paso de los años, COSALUD ha enfrentado desafíos derivados de cambios económicos, regulatorios y tecnológicos, pero ha mantenido su identidad solidaria y su capacidad de adaptación. En la actualidad, opera como una entidad vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, con un alto grado de legitimidad entre sus afiliados, quienes la valoran por la cercanía en la atención, la transparencia en su gestión y el compromiso con el bienestar colectivo.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

El diagnóstico institucional de 2025 basado en la encuesta aplicada a la base social, evidencia que el 97% de los asociados reside en Bogotá, un 61% son mujeres y más del 70% mantiene dependientes económicos. Estos datos confirman el carácter local y familiar de la cooperativa, así como la necesidad de fortalecer su oferta de servicios financieros, educativos y de bienestar con un enfoque diferencial y cercano a las realidades de sus afiliados.

En este nuevo periodo 2026–2030, COSALUD reafirma su compromiso de fortalecer su propuesta de valor, ampliar la cobertura de sus programas y consolidarse como un referente en la prestación de servicios cooperativos que integren bienestar, educación y desarrollo empresarial, siempre bajo los principios y valores del cooperativismo.

Artículo 2.2 Referente Institucional

COSALUD fundamenta su quehacer en los principios universales del cooperativismo, consagrados en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y adaptados a la normatividad colombiana, en especial a la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998.

Estos principios –adhesión voluntaria y abierta; control democrático de los miembros; participación económica; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; y compromiso con la comunidad– son el marco ético que orienta todas las decisiones institucionales.

En cuanto a su marco normativo, COSALUD desarrolla sus operaciones bajo la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, cumpliendo con las disposiciones de la Circular Básica Contable y Financiera y la Circular Básica Jurídica. Igualmente, aplica las directrices emanadas de sus estatutos sociales, reglamentos internos y políticas aprobadas por sus órganos de administración y control.

El referente institucional de COSALUD también se soporta en su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando en su gestión prácticas responsables en lo económico, social y ambiental, así como en la promoción de la equidad de género, la inclusión financiera y la participación ciudadana.

En el ámbito financiero, la cooperativa busca mantener un equilibrio entre sostenibilidad económica y generación de valor social, priorizando el acceso de sus asociados a créditos

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

con tasas competitivas, programas de ahorro voluntario y servicios de bienestar que impacten positivamente en su calidad de vida.

En lo social, COSALUD desarrolla actividades de bienestar, educación y cultura, alineadas con su misión y con las expectativas de la base social, fomentando la cohesión comunitaria y el fortalecimiento del tejido social.

CAPÍTULO III – MARCO NORMATIVO Y FILOSOFÍA COOPERATIVA

Artículo 3.1 Marco Normativo

COSALUD desarrolla sus actividades en estricto cumplimiento de la legislación colombiana que regula el sector solidario, acogiendo las disposiciones que establecen los lineamientos para su constitución, funcionamiento y supervisión. Entre las normas más relevantes se encuentran:

- **Constitución Política de Colombia (1991):** Reconoce y promueve las organizaciones de la economía solidaria como actores fundamentales para el desarrollo económico y social del país.
- **Ley 79 de 1988:** Dispone las normas generales para la organización y funcionamiento de las cooperativas, definiendo su naturaleza, principios, estructura y régimen económico.
- **Ley 454 de 1998:** Fortalece el marco institucional de la economía solidaria, estableciendo principios rectores, categorías de entidades y competencias de supervisión.
- **Decreto 1481 de 1989:** Regula la constitución, funcionamiento y control de los fondos de empleados, aplicable a COSALUD en lo pertinente a sus operaciones financieras y sociales.
- **Ley 1581 de 2012 y normas reglamentarias:** Establecen el régimen de protección de datos personales, asegurando la privacidad y confidencialidad de la información de asociados y terceros.
- **Ley 2300 de 2023:** Regula las normas de contacto y gestión de cobranza para proteger los derechos de los consumidores financieros.
- **Circulares Básica Contable y Financiera y Básica Jurídica de la Supersolidaria (2020):** Contienen las directrices para la administración prudencial, el control interno, la gestión de riesgos y el buen gobierno de las entidades vigiladas.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- Estatutos de COSALUD, reglamentos internos, manuales, acuerdos y políticas institucionales aprobadas por los órganos competentes de COSALUD, que complementan y operacionalizan la normatividad externa.

Este marco legal constituye la base para el desarrollo del Plan de Desarrollo y del PESEM 2026–2030, garantizando que todas las acciones institucionales se ajusten a los principios de legalidad, transparencia y responsabilidad solidaria. De igual forma, se entenderán incorporadas y aplicables todas las disposiciones legales que modifiquen, adicionen o sustituyan las normas aquí referidas.

Artículo 3.2 Filosofía Cooperativa

La gestión de COSALUD se fundamenta en los valores y principios universales de la economía solidaria, orientando todas sus acciones hacia el bienestar de sus asociados, familias y comunidad.

El desarrollo de los valores y principios, se realiza mediante diferentes actividades, que buscan fomentar la integración, la educación, el apoyo mutuo, la colaboración y la solidaridad, buscando obtener unión y crecimiento cooperativo.

Estos valores y principios constituyen la guía ética y operativa que orienta las decisiones estratégicas, la planificación institucional y las relaciones con los asociados, buscando siempre un equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la responsabilidad social.

Artículo 3.3 Misión

COSALUD es una entidad del sector solidario que tiene como propósito mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios financieros, sociales y de bienestar, con agilidad, transparencia y compromiso humano.

Nuestra misión se centra en ofrecer soluciones integrales que fortalezcan el desarrollo personal y colectivo, promoviendo la cultura del ahorro, la cooperación y la solidaridad como ejes fundamentales para generar bienestar sostenible.

Artículo 3.4 Visión

En el año 2030, COSALUD será una entidad fortalecida y sostenible, reconocida en su ámbito de acción por ofrecer servicios financieros y sociales de alta calidad, gestionados con

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

eficiencia, transparencia y compromiso solidario. Será un referente por su cercanía con los asociados, la innovación en sus procesos y la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de su comunidad, contribuyendo al bienestar integral y al desarrollo colectivo.

Artículo 3.5 Valores institucionales

En COSALUD, los valores son la base que orienta cada acción y decisión, garantizando coherencia entre nuestro quehacer y nuestra filosofía solidaria:

- **Solidaridad:** Promovemos el apoyo mutuo y la cooperación entre asociados como principio fundamental para el desarrollo colectivo.
- **Compromiso:** Actuamos con responsabilidad y dedicación para cumplir los objetivos institucionales y responder a las necesidades de nuestros asociados.
- **Transparencia:** Gestionamos nuestros recursos y procesos de manera clara, abierta y verificable.
- **Respeto:** Reconocemos la dignidad y diversidad de cada persona, fomentando relaciones basadas en la tolerancia y la cordialidad.
- **Equidad:** Brindamos un trato justo e imparcial, garantizando igualdad de oportunidades para todos los asociados.
- **Innovación:** Buscamos permanentemente nuevas ideas y soluciones para mejorar nuestros servicios y adaptarnos a los cambios del entorno.

Artículo 3.6 Principios cooperativos

COSALUD fundamenta su actuación en los principios universales del cooperativismo, reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los cuales orientan su gestión y fortalecen su compromiso con la comunidad:

1. **Adhesión voluntaria y abierta:** La participación es libre y sin discriminación, permitiendo el ingreso de personas que compartan los valores y objetivos de la entidad.
2. **Gestión democrática por los asociados:** Las decisiones se toman de manera participativa, bajo el esquema de un asociado, un voto.
3. **Participación económica de los asociados:** Los asociados contribuyen de manera equitativa al capital y ejercen control democrático sobre su uso.
4. **Autonomía e independencia:** La entidad mantiene su autogestión y decisiones propias, sin perder su carácter solidario.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

5. **Educación, capacitación e información:** Se promueve el aprendizaje continuo para asociados, dirigentes y comunidad, fortaleciendo la cultura solidaria.
6. **Cooperación entre cooperativas:** Fomentamos el trabajo conjunto con otras entidades del sector para el beneficio mutuo.
7. **Compromiso con la comunidad:** Se actúa con responsabilidad social y se contribuye al desarrollo sostenible del entorno.

Artículo 3.7 Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales de COSALUD orientan su gestión estratégica y operativa, asegurando coherencia con su misión, visión y valores:

1. **Fortalecer la solidez financiera** de la entidad mediante una administración eficiente y sostenible de los recursos.
2. **Mejorar la calidad y oportunidad** en la prestación de servicios financieros y sociales a los asociados y sus familias.
3. **Promover la cultura solidaria** a través de programas de educación, formación y participación activa.
4. **Incrementar la participación y fidelización** de los asociados mediante estrategias de cercanía y beneficios acordes a sus necesidades.
5. **Incorporar innovación tecnológica** en los procesos para optimizar la gestión y facilitar el acceso a los servicios.
6. **Desarrollar proyectos de responsabilidad social** que generen impacto positivo en la comunidad y en el entorno.
7. **Mantener altos estándares de transparencia** y buen gobierno en la administración de la entidad.

Capítulo IV – Matriz DOFA y estrategias derivadas

Artículo 4.1 Fortalezas

COSALUD presenta una serie de factores internos que le permiten cumplir de manera efectiva su misión y diferenciarse en el sector solidario:

- Reconocimiento institucional por su trayectoria y compromiso con el bienestar de los asociados.
- Portafolio de servicios financieros y sociales ajustado a las necesidades del público objetivo.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- Capacidad de respuesta oportuna en trámites y solicitudes, generando confianza y satisfacción.
- Transparencia en el manejo de los recursos, fortaleciendo la credibilidad entre los asociados.
- Equipo humano comprometido, con experiencia y conocimiento en el sector solidario.

Artículo 4.2 Debilidades

A partir del análisis de las encuestas y de la revisión institucional, se identifican los siguientes aspectos internos que limitan el desarrollo pleno de COSALUD y que requieren atención prioritaria:

- Limitada diversificación en la oferta de servicios y beneficios.
- Baja participación de los asociados en actividades educativas, recreativas e institucionales.
- Procesos internos que carecen de estandarización y automatización suficiente.
- Escasa presencia digital y bajo aprovechamiento de canales virtuales para interactuar con los asociados.
- Ausencia de mecanismos formales y continuos para recibir retroalimentación por parte de los asociados.

Artículo 4.3 Oportunidades

El entorno externo ofrece a COSALUD diversas posibilidades para fortalecer su gestión y ampliar su impacto en la comunidad asociada:

- Mayor interés de la población en acceder a servicios financieros solidarios como alternativa al sistema bancario tradicional.
- Potencial para establecer alianzas estratégicas con entidades del sector salud y bienestar que amplíen los beneficios ofrecidos.
- Disponibilidad de tecnologías que facilitan la prestación de servicios en línea y optimizan la comunicación con los asociados.
- Marco normativo favorable al fortalecimiento y modernización del sector solidario en Colombia.
- Posibilidad de incrementar la base de asociados mediante campañas de promoción y convenios institucionales.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 4.4 Amenazas

El análisis del entorno permite identificar factores externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de COSALUD si no se gestionan de manera oportuna:

- Competencia de entidades financieras y cooperativas con mayor capacidad de inversión en tecnología y publicidad.
- Posibles cambios en la normatividad que impliquen ajustes operativos, financieros o administrativos.
- Inestabilidad económica nacional que pueda reducir la capacidad de pago y ahorro de los asociados.
- Riesgo de pérdida de confianza institucional si no se cumplen las expectativas en calidad y oportunidad de los servicios.
- Avances tecnológicos en la competencia que dejen en desventaja la oferta de servicios de COSALUD.

Artículo 4.5 Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Reconocimiento institucional y trayectoria.	D1. Limitada diversificación en la oferta de servicios.
F2. Portafolio de servicios ajustado a las necesidades de los asociados.	D2. Baja participación de asociados en actividades.
F3. Capacidad de respuesta oportuna.	D3. Procesos internos poco estandarizados y automatizados.
F4. Transparencia en el manejo de recursos.	D4. Escasa presencia digital y canales virtuales.
F5. Talento humano comprometido y conocedor del sector.	D5. Ausencia de mecanismos formales de retroalimentación.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Mayor interés en servicios financieros solidarios.	A1. Competencia con alta inversión en tecnología y publicidad.
O2. Potencial de alianzas estratégicas en salud y bienestar.	A2. Cambios normativos que exijan ajustes significativos.
O3. Disponibilidad de tecnologías para servicios en línea.	A3. Inestabilidad económica que afecte la capacidad de pago y ahorro.
O4. Marco normativo favorable al sector solidario.	A4. Riesgo de pérdida de confianza institucional.
O5. Posibilidad de ampliar la base de asociados.	A5. Avances tecnológicos en la competencia.

Artículo 4.6 Estrategias DOFA

A partir del cruce de los factores identificados en la matriz DOFA, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Aprovechar el reconocimiento institucional y la trayectoria para establecer alianzas estratégicas con entidades del sector salud y bienestar.
- Utilizar el portafolio de servicios y la transparencia en el manejo de recursos como base para atraer nuevos asociados mediante campañas de promoción.
- Potenciar la capacidad de respuesta y el talento humano para implementar servicios en línea y canales digitales innovadores.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Diversificar la oferta de servicios mediante alianzas estratégicas que amplíen beneficios sin incrementar de manera significativa los costos operativos.
- Implementar tecnologías para optimizar procesos internos y estandarizar la atención, fortaleciendo la comunicación virtual con asociados.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- Crear un programa permanente de retroalimentación que fomente la participación activa de los asociados en la gestión institucional.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Reforzar la calidad del servicio y la atención oportuna como diferenciador frente a la competencia con mayores recursos tecnológicos.
- Usar la transparencia y la solidez institucional para mantener la confianza, incluso en escenarios de inestabilidad económica.
- Promover la capacitación continua del talento humano para adaptarse a cambios normativos y tecnológicos.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Reducir la dependencia de procesos manuales para evitar rezagos frente a la competencia tecnológica.
- Mejorar la presencia digital como herramienta para contrarrestar la publicidad y el alcance de otras entidades.
- Diseñar un plan de contingencia institucional para afrontar cambios normativos y escenarios económicos adversos.

CAPÍTULO V – Diagnóstico estratégico

Artículo 5.1 Análisis interno

COSALUD cuenta con una trayectoria institucional sólida, reconocimiento por parte de sus asociados y un portafolio de servicios alineado a sus necesidades principales. Dispone de un talento humano comprometido, con experiencia y conocimientos en el sector, lo que constituye una ventaja competitiva para la ejecución de proyectos estratégicos.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como el fortalecimiento de la participación activa de los asociados en las actividades de la entidad, la diversificación de los servicios para atender nuevas necesidades y la modernización de procesos internos que permitan incrementar la eficiencia y competitividad frente a otras entidades del sector.

Artículo 5.2 Análisis externo

El entorno en el que opera COSALUD presenta oportunidades relevantes, como el creciente interés por los servicios de salud integral, la apertura a alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, y el desarrollo de tecnologías que facilitan la atención remota y el acceso

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

a la información. Adicionalmente, el marco normativo del sector solidario y de salud en Colombia promueve la inclusión y el fortalecimiento de organizaciones como COSALUD, lo que abre posibilidades para ampliar su cobertura e impacto social.

No obstante, también existen amenazas que deben considerarse, entre ellas la competencia con entidades privadas de gran capacidad financiera, los cambios constantes en la normativa sectorial que implican ajustes permanentes, y los factores económicos nacionales que pueden afectar la capacidad de pago de los asociados y, por ende, la estabilidad financiera de la entidad.

Artículo 5.3 Retos estratégicos

A partir del análisis interno y externo, COSALUD enfrenta retos estratégicos clave para el próximo quinquenio:

1. **Fortalecer la participación activa de los asociados** mediante estrategias de comunicación efectiva, formación y generación de valor agregado en los servicios.
2. **Diversificar el portafolio** incorporando productos y servicios innovadores que respondan a las tendencias del sector salud y bienestar.
3. **Optimizar los procesos internos** a través de la digitalización, automatización y estandarización de procedimientos, garantizando eficiencia y calidad en la atención.
4. **Consolidar alianzas estratégicas** con entidades del sector público y privado para ampliar la cobertura y el impacto social.
5. **Mantener la sostenibilidad financiera** mediante una gestión prudente de los recursos, evaluaciones periódicas de riesgos y estrategias de mitigación.

CAPÍTULO VI – Objetivos estratégicos

Artículo 6.1 Objetivo general

Orientar las acciones de COSALUD durante el periodo 2026–2030 hacia el fortalecimiento institucional, la ampliación y mejora de sus servicios, y la consolidación de su papel como entidad solidaria de referencia en el sector salud, garantizando sostenibilidad financiera, calidad en la atención y bienestar integral para sus asociados y sus familias.

Artículo 6.2 Objetivos específicos

1. Incrementar la satisfacción y fidelización de los asociados mediante el mejoramiento continuo de los servicios y beneficios ofrecidos.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

2. Desarrollar e implementar nuevos programas de salud y bienestar que respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional y en las encuestas a asociados.
3. Fortalecer las capacidades operativas y administrativas de COSALUD a través de la capacitación permanente del talento humano y la optimización de procesos internos.
4. Consolidar estrategias de sostenibilidad financiera que garanticen el cumplimiento de los compromisos institucionales y la proyección a largo plazo.
5. Establecer y mantener alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y del sector solidario para ampliar la cobertura y el impacto social de los servicios.

CAPÍTULO VII – Estrategias institucionales

Artículo 7.1 Estrategias de fortalecimiento organizacional

Implementar acciones orientadas a optimizar la estructura y funcionamiento de COSALUD, garantizando eficiencia operativa, transparencia en la gestión y cumplimiento de la normatividad vigente. Esto incluye:

- Revisar y actualizar los manuales, reglamentos y procedimientos internos.
- Fortalecer la gestión del talento humano mediante capacitación continua y planes de desarrollo.
- Mejorar los canales de comunicación interna y externa para garantizar información oportuna y efectiva.

Artículo 7.2 Estrategias de sostenibilidad financiera

- Diversificar las fuentes de ingresos mediante el desarrollo de nuevos servicios y programas que respondan a las necesidades del mercado objetivo.
- Optimizar la gestión de cartera para garantizar liquidez y reducir el riesgo de incobrabilidad.
- Implementar políticas de inversión seguras y rentables, alineadas con la normatividad y el perfil de riesgo de COSALUD.
- Realizar análisis periódicos de costos y gastos para mantener un equilibrio financiero que permita la sostenibilidad a largo plazo.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 7.3 Estrategias de crecimiento y desarrollo de servicios

- Ampliar la oferta de servicios de bienestar, priorizando aquellos identificados como más demandados por los asociados en el diagnóstico institucional.
- Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la prestación de servicios, plataformas digitales de atención y gestión en línea de trámites.
- Evaluar periódicamente la calidad y pertinencia de los servicios para garantizar su ajuste a las necesidades cambiantes de la comunidad asociada.

Artículo 7.4 Estrategias de proyección y posicionamiento institucional

- Desarrollar campañas de comunicación y mercadeo social que fortalezcan la imagen de COSALUD como entidad solidaria confiable y comprometida con el bienestar integral.
- Participar activamente en eventos, ferias y espacios de integración del sector solidario y de salud, para ampliar la red de contactos y oportunidades de cooperación.
- Generar contenidos educativos y de valor para asociados y comunidad, posicionando a COSALUD como referente en temas de salud preventiva y vida saludable.
- Implementar encuestas y estudios de percepción periódicos para evaluar el impacto de las acciones de posicionamiento y realizar los ajustes necesarios.
- Asegurar flujo de información tales como resultados de encuestas, de indicadores con el fin de generar confianza.

Artículo 7.5 Estrategias de responsabilidad social y alianzas estratégicas

- Diseñar e implementar programas de responsabilidad social que beneficien a los asociados, sus familias y la comunidad en general.
- Fomentar la participación de COSALUD en proyectos comunitarios que fortalezcan la cohesión social y promuevan hábitos de vida saludable.
- Establecer convenios con entidades públicas, privadas y organizaciones del sector solidario para ampliar la cobertura y diversidad de servicios.
- Promover el voluntariado corporativo como mecanismo para involucrar a empleados y asociados en acciones de impacto social.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

CAPÍTULO VIII – Plan de acción

Artículo 8.1. Objeto y finalidad del Plan de acción

El Plan de acción de COSALUD para el período 2026–2030 es el instrumento que operativiza el PESEM y el direccionamiento estratégico, asegurando que las decisiones de la entidad se traduzcan en acciones coherentes, medibles y sostenibles. Su finalidad es articular la planeación estratégica con la gestión anual, garantizando continuidad, eficiencia en el uso de recursos y pertinencia frente a las necesidades de los asociados y sus familias.

El Plan de acción se rige por los siguientes principios: coherencia estratégica (alineación con misión, visión y objetivos institucionales), enfoque en resultados (definición de productos y resultados verificables), mejora continua (ciclo PHVA), participación (involucramiento de órganos de administración, control y equipos operativos) y transparencia (mecanismos claros de seguimiento y rendición de cuentas).

En consecuencia, el Plan de acción establece lineamientos para:

- La programación de iniciativas estratégicas,
- La asignación de responsabilidades y recursos,
- El seguimiento mediante indicadores y reportes periódicos, y
- La retroalimentación para ajustes oportunos que mantengan la vigencia y efectividad del PESEM durante todo el horizonte 2026–2030.

Artículo 8.2. Lineamientos generales de ejecución

El Plan de acción se ejecutará bajo una metodología estandarizada que garantice continuidad, trazabilidad y mejora continua durante el período 2026–2030. Para tal fin, se adoptan los siguientes lineamientos:

1) Estructura por líneas estratégicas. La programación y seguimiento se organizarán conforme a las estrategias institucionales definidas en el Capítulo VII (fortalecimiento organizacional; sostenibilidad financiera; servicios y experiencia del asociado; proyección y posicionamiento institucional; responsabilidad social y alianzas). Cada línea estratégica integrará proyectos y actividades coherentes con sus objetivos específicos.

2) Programación anual con horizonte 2026–2030. Cada vigencia anual definirá objetivos operativos, resultados esperados y metas verificables, manteniendo la consistencia interanual para asegurar el cumplimiento del horizonte del PESEM. Las metas anuales deberán ser realistas, progresivas y articuladas con las metas de mediano plazo.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

3) Roles y responsabilidades. El Consejo de Administración aprueba el Plan de acción anual, fija prioridades y vela por su coherencia con el direccionamiento estratégico.

La Dirección (Gerencia) lidera la ejecución, asigna responsables, consolida informes y propone ajustes.

El Comité de Educación coordina la programación, verifica avances y consolida el reporte de resultados, articula los contenidos formativos y la cultura cooperativa con las líneas estratégicas.

El Órgano de Control Social realiza seguimiento al cumplimiento de los compromisos y a la satisfacción de los asociados.

La Revisoría Fiscal ejerce control fiscal y de legalidad sobre la ejecución presupuestal y los informes.

Las áreas operativas ejecutan las actividades y reportan avances con evidencias.

4) Ciclo PHVA y gestión por resultados. La ejecución se desarrollará en ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar: i) planeación anual con metas e indicadores; ii) ejecución con cronogramas y responsables definidos; iii) verificación mediante reportes periódicos, auditorías internas y comités; iv) acciones de mejora y ajustes al Plan de acción cuando corresponda.

5) Indicadores e información de gestión. El seguimiento utilizará el Cuadro Maestro de Indicadores institucional, con fichas técnicas (definición, fórmula, fuente, periodicidad y responsable). Los resultados se reportarán en cortes periódicos y se consolidarán en un informe de avance y un informe de cierre por vigencia.

6) Priorización y criterios de asignación. Las iniciativas se priorizarán considerando: i) alineación estratégica, ii) impacto esperado sobre los asociados, iii) viabilidad técnica y presupuestal, iv) riesgo y urgencia, y v) sinergias con proyectos en curso. Toda priorización deberá estar respaldada por justificación técnica.

7) Presupuesto y soporte documental. La ejecución se respaldará en la programación presupuestal anual y en expedientes de proyecto que contengan: objetivo, alcance, cronograma de hitos, responsables, riesgos y controles, indicadores, evidencias y actas de comité. La documentación será trazable y estará disponible para las instancias de gobierno y control.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

8) Gestión de riesgos y calidad. Cada proyecto identificará riesgos operativos, financieros y de cumplimiento, así como sus controles. Se aplicarán planes de contingencia cuando los riesgos superen los umbrales de tolerancia definidos por la entidad. La mejora de calidad incluirá lecciones aprendidas y estandarización de buenas prácticas.

9) Comunicación y rendición de cuentas. Se garantizará la divulgación oportuna de avances y resultados a los órganos de administración y control, y la rendición de cuentas a los asociados mediante los mecanismos institucionales definidos (informes, asambleas, medios oficiales).

Artículo 8.3. Metodología de programación y priorización

La programación y priorización del Plan de acción 2026–2030 se realizará con un enfoque de gestión por resultados, asegurando coherencia con el direccionamiento estratégico y viabilidad presupuestal. La metodología comprende fases, criterios y responsables claramente definidos, así:

Artículo 8.3.1 Fases del proceso

a) Identificación de iniciativas. Cada área propone iniciativas alineadas con las estrategias del Capítulo VII, describiendo problema/oportunidad, objetivo, resultados esperados y dependencias.

b) Formulación técnica. Se elabora la ficha de proyecto con: alcance, entregables, cronograma de hitos, responsable, presupuesto requerido, fuentes de financiación, riesgos y controles, indicadores (definición y fórmula), y supuestos.

c) Evaluación preliminar. El Comité de educación verifica elegibilidad (alineación estratégica y factibilidad básica) y devuelve observaciones para ajustes.

d) Valoración y priorización. Las iniciativas elegibles se califican con criterios estandarizados y ponderaciones institucionales.

e) Aprobación. El Consejo de Administración aprueba y autoriza la incorporación al presupuesto y a los planes operativos.

f) Divulgación y registro. La Dirección publica el Plan de acción aprobado, con responsables y mecanismos de seguimiento, y archiva el soporte en expediente de proyecto.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

g) Ajustes programados. Se establecen ventanas de ajuste (ver 8.3.5) para reprogramaciones y re-priorizaciones justificadas.

Artículo 8.3.2 Criterios de valoración

Las iniciativas se ponderan con una escala ordinal (por ejemplo, 1 a 5) en los siguientes criterios, con pesos definidos anualmente por el Consejo de Administración a propuesta del Comité de educación:

Alineación estratégica: grado de contribución a misión, visión y objetivos del PESEM.

Impacto en asociados: cobertura y mejora esperada en satisfacción, acceso o calidad del servicio.

Costo–beneficio: relación entre recursos requeridos y valor generado (eficiencia y sostenibilidad).

Riesgo y urgencia: criticidad del riesgo mitigado o oportunidad temporal que pudiera perderse.

Viabilidad técnica y operativa: disponibilidad de capacidades, tiempos realistas y madurez de la solución.

Cumplimiento normativo: necesidad de atender exigencias legales, regulatorias o de control.

Sinergias y dependencias: aporte a otras iniciativas o condición habilitante para proyectos clave.

Nota: Cuando una iniciativa responda a exigencia normativa o de control con plazo perentorio, este criterio podrá establecerse como condición habilitante (umbral mínimo) para su inclusión prioritaria.

Artículo 8.3.3 Ponderación y decisión

El puntaje total de cada iniciativa resulta de la suma de los puntajes por criterio multiplicados por su peso.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

El orden de prelación se define del mayor al menor puntaje, verificando disponibilidad presupuestal y capacidades.

En caso de empate, se desempata en este orden: (i) cumplimiento normativo, (ii) impacto en asociados, (iii) costo-beneficio.

Las iniciativas que superen el umbral mínimo (definido anualmente) integran la cartera priorizada; las restantes quedarán en lista de espera con plan de maduración.

Artículo 8.3.4 Roles y responsabilidades

Áreas proponentes: formulan fichas, presupuestos, cronogramas y matriz de riesgos; atienden ajustes.

Comité de Educación: guía metodológica, valida elegibilidad, calcula puntajes y propone ponderaciones; consolida el portafolio.

Dirección (Gerencia): verifica consistencia operativa y financiera, coordina la programación anual y presenta el portafolio al Consejo.

Consejo de Administración: define pesos, umbrales y decide la aprobación del portafolio priorizado.

Órgano de Control Social y Revisoría Fiscal: realizan seguimiento a la transparencia del proceso y a la razonabilidad de la asignación de recursos.

Artículo 8.3.5 Ventanas de ajuste y reprogramación

Se establecen dos ventanas ordinarias de ajuste por vigencia (por ejemplo, julio y noviembre), para: i) incorporar iniciativas habilitadas por nueva normatividad, ii) reprogramar proyectos con desvíos significativos, o iii) reasignar recursos por eficiencias o contingencias.

Toda solicitud de ajuste deberá anexar: justificación técnica, impacto en metas del PESEM, actualización de riesgos y fuente de financiación.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Ajustes extraordinarios podrán tramitarse cuando exista riesgo crítico o mandato normativo sobreveniente.

Artículo 8.3.6 Integración con presupuesto y contratación

La priorización aprobada es insumo vinculante para la programación presupuestal y el Plan Anual de Adquisiciones, garantizando coherencia entre objetivos, recursos y cronogramas. Toda contratación asociada deberá referenciar el código del proyecto y sus entregables.

Artículo 8.3.7 Documentación y trazabilidad

Cada iniciativa contará con expediente que incluya: ficha aprobada, actas del Comité de Educación, matriz de valoración, certificación presupuestal, cronograma de hitos, indicadores y reportes de seguimiento. La documentación permanecerá disponible para los órganos de administración y control.

Artículo 8.4. Seguimiento, evaluación y reporte

El seguimiento del Plan de acción 2026–2030 se realizará bajo un enfoque de gestión por resultados, garantizando trazabilidad, oportunidad y calidad de la información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Artículo 8.4.1 Enfoque y periodicidad

a) Monitoreo operativo (mensual): verificación del avance de actividades y hitos, registro de evidencias y actualización de riesgos.

b) Seguimiento estratégico (trimestral): análisis de desempeño frente a metas, brechas, causas y acciones de mejora.

c) Evaluación intermedia (semestral): revisión de resultados, pertinencia de iniciativas y propuesta de reprogramaciones.

d) Evaluación de cierre (anual): consolidación de logros, lecciones aprendidas y recomendaciones para la siguiente vigencia.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 8.4.2 Sistema de indicadores

La verificación de resultados se realizará mediante el Cuadro Maestro de Indicadores institucional, con fichas técnicas que incluyan definición, fórmula, fuente, periodicidad y responsables. Se priorizan, como mínimo:

- Cumplimiento de metas (eficacia).
- Ejecución presupuestal y costo por resultado (eficiencia).
- Calidad del servicio y satisfacción de asociados (pertinencia y experiencia).
- Gestión del riesgo (cumplimiento de umbrales y planes de contingencia).

Artículo 8.4.3 Roles y responsabilidades

Consejo de Administración: conoce y evalúa los informes trimestrales y anuales; decide ajustes de prioridad y metas cuando corresponda.

Dirección (Gerencia): lidera la consolidación de información, valida consistencia técnica y financiera, y eleva recomendaciones al Consejo.

Comité de Educación: coordina el seguimiento metodológico, revisa avances por líneas estratégicas, valida evidencias y propone acciones de mejora y/o reprogramaciones.

Órgano de Control Social: verifica oportunidad y transparencia en la información divulgada a los asociados y emite observaciones.

Revisoría Fiscal: ejerce control fiscal y de legalidad sobre informes y ejecución presupuestal vinculada al Plan.

Artículo 8.4.4 Informes y soportes

Se generarán al menos los siguientes productos documentales:

- Informe mensual operativo por área responsable, con avance de actividades, hitos cumplidos, riesgos y evidencias.
- Informe trimestral de desempeño consolidado por la Dirección, con análisis de brechas, causas y acciones correctivas.
- Actas del Comité de Educación con decisiones y compromisos de seguimiento.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- Informe anual de cierre presentado al Consejo y divulgado a los asociados en los mecanismos institucionales establecidos.

Artículo 8.4.5 Gestión de riesgos y acciones correctivas

Todo desvío relevante (tiempo, costo, alcance o calidad) deberá contar con plan de acción correctivo con responsable y plazo. Los riesgos con probabilidad o impacto altos activarán planes de contingencia y podrán justificar reprogramaciones o re-priorizaciones conforme al procedimiento del Artículo 8.3.

Artículo 8.4.6 Mejora continua

Las lecciones aprendidas de cada vigencia se documentarán y se incorporarán como estándares o ajustes metodológicos aplicables a la siguiente programación, con el fin de elevar progresivamente la eficacia, eficiencia y calidad del Plan de acción.

Artículo 8.5. Divulgación y rendición de cuentas

La divulgación del Plan de acción y la rendición de cuentas a los órganos de gobierno y a los asociados se realizarán con enfoque de transparencia, accesibilidad y oportunidad, garantizando que la información relevante esté disponible en formatos comprensibles y por canales pertinentes para la base social de COSALUD.

Artículo 8.5.1 Principios

La divulgación y la rendición de cuentas se rigen por los principios de transparencia, veracidad, integridad, oportunidad, accesibilidad y protección de datos personales. Toda información deberá corresponder a resultados verificables y estar soportada documentalmente.

Artículo 8.5.2 Públicos y alcances

a) Órganos de administración y control: Consejo de Administración, Órgano de Control Social y Revisoría Fiscal, quienes reciben información integral y de detalle para el ejercicio de sus funciones.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

b) Asociados y sus familias: acceso a información clara sobre avances, logros y acciones de mejora, respetando reservas legales y datos sensibles.

c) Equipo directivo y operativo: información operativa y de desempeño para la gestión y la mejora continua.

Artículo 8.5.3 Canales y formatos

La información se divulgará mediante:

- Sesiones formales de presentación de resultados ante el Consejo de Administración y el Comité de Educación, con actas y soportes.
- Informe anual a la Asamblea de asociados, con síntesis ejecutiva del desempeño del Plan de acción y metas del PESEM.
- Reportes trimestrales consolidados por la Dirección, disponibles en los medios institucionales (intranet/boletines/tablon informativos).
- Atención presencial y telefónica para socialización de resultados clave, priorizando formatos accesibles a la base social con mayor proporción de personas adultas mayores.
- Medios digitales institucionales, cuando aplique, con versiones resumidas y lenguaje claro.

Artículo 8.5.4 Contenidos mínimos de los informes

Los informes incluirán, como mínimo: objetivos del período, avances frente a metas, análisis de brechas, acciones correctivas y preventivas, estado presupuestal asociado, riesgos y decisiones adoptadas. Toda cifra o resultado deberá referenciar su fuente y responsable de reporte.

Artículo 8.5.5 Periodicidad

Mensual (operativo): actualizaciones por área y proyectos en ejecución.

Trimestral (estratégico): reporte consolidado de desempeño y acciones de mejora.

Anual (cierre): evaluación integral de la vigencia, lecciones aprendidas y recomendaciones para la programación siguiente.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 8.5.6 Roles y responsabilidades

Dirección (Gerencia): consolida la información, prepara informes y presenta resultados; asegura que los soportes estén completos y disponibles.

Comité de Educación: verifica la coherencia metodológica del reporte, revisa avances por líneas estratégicas y formula recomendaciones de mejora o reprogramación.

Consejo de Administración: recibe y evalúa informes, emite directrices y aprueba ajustes cuando corresponda.

Órgano de Control Social: vigila la oportunidad, claridad y suficiencia de la información divulgada a los asociados y formula observaciones.

Revisoría Fiscal: ejerce control fiscal y de legalidad sobre los informes y su correspondencia con la ejecución presupuestal.

Artículo 8.5.7 Protección y reserva

La divulgación observará las políticas de protección de datos y de reserva de información de la entidad, así como las restricciones legales aplicables. Cuando sea necesario, se presentarán versiones agregadas o anonimizadas que mantengan la esencia de los resultados sin comprometer datos personales o confidenciales.

Artículo 8.6. Actualización y mejora del Plan de acción

El Plan de acción es un instrumento dinámico que se ajusta cuando las condiciones institucionales, del entorno o normativas lo exigen, preservando su coherencia con el PESEM 2026–2030 y con el direccionamiento estratégico de COSALUD.

Artículo 8.6.1 Principios de actualización

La actualización atenderá los principios de coherencia estratégica, enfoque en resultados, evidencia documentada, economía de recursos y trazabilidad, evitando cambios que no aporten valor o que fragmenten la ejecución.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 8.6.2 Causales de actualización

Constituyen causales, entre otras:

- a) Cambios normativos o regulatorios con efecto directo en metas, proyectos o plazos.
- b) Hallazgos de evaluación (ver 8.4) que evidencien desvíos críticos o ineficiencias.
- c) Emergencias o contingencias que afecten capacidades, presupuesto o cronogramas.
- d) Sinergias o dependencias con proyectos institucionales que requieran reordenamiento.
- e) Oportunidades estratégicas de alto impacto para los asociados y su experiencia de servicio.

Artículo 8.6.3 Ventanas y tipos de ajuste

Ordinarios: dos ventanas por vigencia (por ejemplo, julio y noviembre) para reprogramar cronogramas, metas intermedias y reasignar recursos, manteniendo el alcance estratégico.

Extraordinarios: en cualquier momento por causal normativa o riesgo alto, para incorporar, sustituir o suspender iniciativas con justificación técnica y financiera.

Artículo 8.6.4 Procedimiento

- a) Solicitud motivada del área responsable, con diagnóstico, alternativas y análisis de impactos (objetivos, metas, presupuesto, riesgos, indicadores).
- b) Revisión técnica de la Dirección, verificando consistencia operativa y presupuestal.
- c) Concepto del Comité de Educación, centrado en coherencia metodológica, pertinencia y priorización frente al PESEM.
- d) Decisión del Consejo de Administración, con acta de aprobación y condiciones de implementación.
- e) Registro y divulgación de la versión actualizada a los responsables y órganos de control.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 8.6.5 Documentación y control de cambios

Toda modificación contará con expediente que incluya: solicitud, concepto de la Dirección, concepto del Comité de Educación, acta del Consejo, matriz de riesgos actualizada, cronograma y presupuesto ajustados, e impacto en indicadores. Se llevará un historial de versiones (código, fecha, descripción breve del cambio y responsables).

Artículo 8.6.6 Validez y límites

La actualización no altera los objetivos del PESEM ni sus estrategias institucionales, salvo decisión expresa del Consejo de Administración mediante acto debidamente motivado. Las metas de mediano plazo podrán recalibrarse cuando las circunstancias lo requieran, manteniendo su verificabilidad y viabilidad.

Artículo 8.6.7 Mejora continua

Las lecciones aprendidas, las evaluaciones de desempeño y las auditorías internas alimentarán un banco de buenas prácticas. El Comité de Educación consolidará, al cierre de cada vigencia, un informe de recomendaciones metodológicas para elevar la eficacia, eficiencia y calidad del Plan de acción en el siguiente ciclo anual.

Artículo 8.6.8 Entrada en vigor

Las actualizaciones aprobadas serán exigibles a partir de su divulgación formal por la Dirección, sin perjuicio de las medidas inmediatas que deban adoptarse por mandato normativo o por gestión de riesgos.

Capítulo IX – Seguimiento, evaluación y actualización del plan

Artículo 9.1. Mecanismos de seguimiento y control

El seguimiento del PESEM y Plan de Desarrollo 2026–2030 de COSALUD es un proceso sistemático para asegurar la ejecución conforme a lo planificado, el logro de objetivos y el uso eficiente de los recursos. Se establecen los siguientes mecanismos: mecanismos de seguimiento, informes periódicos, tablero de control, auditoría y control social, y alertas tempranas con planes de mejora.

a) Comité de Educación.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Instancia responsable de coordinar, supervisar y orientar la ejecución del plan; se reunirá ordinariamente de forma trimestral y, cuando se requiera, de manera extraordinaria por solicitud de la Dirección o del Consejo de Administración. Participan representantes del Consejo, Dirección y líderes de área.

b) Informes periódicos de avance.

Cada área responsable presentará informes trimestrales al Comité de Educación con evidencias de cumplimiento de metas, actividades, ejecución de recursos y dificultades. Estos insumos permitirán decisiones correctivas o preventivas.

c) Tablero de control estratégico.

Se implementará un sistema de indicadores clave (KPI) que permita visualizar el progreso de objetivos y acciones. Su acceso estará disponible para la alta dirección y órganos de control, garantizando transparencia y evaluación objetiva de resultados.

d) Auditoría y control social.

La Revisoría Fiscal y la Junta de Vigilancia verificarán avances, uso eficiente de recursos y coherencia con los principios cooperativos y normas vigentes. Los asociados, mediante los mecanismos de control social, podrán conocer avances y emitir observaciones.

e) Alertas tempranas y planes de mejora.

Se activará un protocolo de alertas para identificar desviaciones significativas. Toda alerta generará un plan de mejora con responsables y plazos definidos.

Artículo 9.2. Evaluación de resultados e indicadores

La evaluación de resultados del PESEM se desarrollará con enfoque de gestión por resultados y mejora continua, asegurando que los avances sean medibles, verificables y útiles para la toma de decisiones.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.2.1 Sistema de indicadores

COSALUD contará con un Cuadro Maestro de Indicadores que consolida indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, experiencia del asociado y gestión del riesgo. Cada indicador tendrá ficha técnica con: definición, objetivo de medición, fórmula, fuente, periodicidad, línea base, meta y responsable del reporte.

Artículo 9.2.2 Tipologías mínimas

- Eficacia: **grado de cumplimiento de metas y productos estratégicos.**
- Eficiencia: **ejecución presupuestal y costo por resultado.**
- Calidad y experiencia: **estándares de servicio, satisfacción de asociados y tiempos de respuesta.**
- Riesgos y cumplimiento: **umbrales de riesgo, hallazgos y acciones correctivas.**
- Aprendizaje organizacional: **implementación de lecciones aprendidas y estandarización de buenas prácticas.**

Artículo 9.2.3 Periodicidad y cortes

- Mensual: **monitoreo operativo para actualización de indicadores de avance y riesgos.**
- Trimestral: **evaluación estratégica de resultados, análisis de brechas y decisiones de mejora.**
- Anual: **evaluación integral de la vigencia con recomendaciones para el siguiente ciclo.**

Artículo 9.2.4 Criterios de valoración

Los resultados se interpretan frente a línea base y meta:

- Cumplimiento pleno: **$\geq 100\%$ de la meta.**
- Cumplimiento aceptable: **70%–99% con plan de mejora menor.**
- Cumplimiento insuficiente: **$< 70\%$ con plan de mejora obligatorio y revisión de causas (diseño, ejecución, recursos, riesgos).**

Artículo 9.2.5 Responsables

Dirección (Gerencia): consolida resultados y propone decisiones al Consejo.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Comité de Educación: valida metodología, consistencia de datos y recomendaciones de ajuste.

Consejo de Administración: decide reorientaciones, metas recalibradas y prioridades.

Artículo 9.2.6 Productos de evaluación

- a) Informe trimestral de desempeño con análisis de brechas, causas y acciones.
- b) Informe anual de cierre con logros, lecciones aprendidas y recomendaciones para la siguiente programación.
- c) Actas y decisiones de los órganos de gobierno sobre ajustes y priorizaciones.

Artículo 9.3. Actualización del PESEM y control de cambios

El PESEM 2026–2030 de COSALUD es un instrumento vivo que puede ajustarse para preservar su pertinencia y coherencia estratégica. Toda modificación seguirá un procedimiento formal que garantice trazabilidad, transparencia y participación de las instancias de gobierno y control.

Artículo 9.3.1 Principios

La actualización observará los principios de coherencia estratégica, enfoque en resultados, economía de recursos, evidencia documentada y trazabilidad. Se evitarán cambios que no aporten valor o que fragmenten la gestión.

Artículo 9.3.2 Causales de modificación

- a) Cambios normativos o regulatorios que afecten objetivos, metas, programas o plazos.
- b) Resultados de evaluaciones (trimestrales o anuales) que evidencien brechas críticas o ineficiencias.
- c) Contingencias externas o internas que impacten capacidades, presupuesto o cronogramas.
- d) Sinergias o dependencias con proyectos institucionales que exijan reordenamiento.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

e) Oportunidades estratégicas de alto impacto para los asociados o para la sostenibilidad institucional.

Artículo 9.3.3 Tipos de ajuste

Ajuste menor: precisiones de redacción, actualización de responsables o de hitos sin alterar objetivos ni metas de mediano plazo.

Ajuste sustantivo: modificación de metas, incorporación/sustitución de programas o cambios de alcance.

Reformulación parcial: reordenamiento de líneas o programas cuando así lo exijan causal normativa o desempeño crítico.

Artículo 9.3.4 Procedimiento

Solicitud motivada del área responsable, describiendo causal, análisis de impacto (objetivos, metas, presupuesto, riesgos) y propuesta de redacción.

Revisión técnica de la Dirección (Gerencia) sobre consistencia operativa y financiera.

Concepto del Comité de Educación respecto de coherencia metodológica, pertinencia y priorización frente al PESEM vigente.

Decisión del Consejo de Administración, mediante acta que apruebe el ajuste y sus condiciones de implementación.

Registro y divulgación de la versión actualizada a las áreas responsables y órganos de control.

Artículo 9.3.5 Control de versiones y archivo

Toda actualización contará con historial de versiones (fecha, síntesis del cambio, responsables y acta asociada). El expediente incluirá: solicitud, análisis de impacto, conceptos emitidos, acta del Consejo, texto consolidado y comunicación de divulgación.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.3.6 Límites y salvaguardas

Las actualizaciones no alteran la misión, visión ni los principios institucionales. Cualquier cambio que modifique la orientación estratégica general requerirá decisión expresa del Consejo y justificación técnica robusta. Las metas de mediano plazo podrán recalibrarse cuando las circunstancias lo demanden, manteniendo su verificabilidad y viabilidad.

Artículo 9.3.7 Entrada en vigor

Las modificaciones serán exigibles a partir de su divulgación formal por la Dirección, sin perjuicio de medidas inmediatas cuando así lo ordene la normativa o la gestión de riesgos.

Artículo 9.4. Herramientas y soportes para el seguimiento

Para asegurar la trazabilidad y consistencia del seguimiento y evaluación del PESEM 2026–2030, COSALUD implementará un conjunto de herramientas documentales y tecnológicas que garanticen calidad de datos, integridad de la información y oportunidad en la toma de decisiones.

Artículo 9.4.1 Expediente único del PESEM

Se consolidará un expediente institucional con las versiones vigentes del PESEM, actas del Consejo de Administración, conceptos del Comité de Educación, informes trimestrales y anuales, matrices de riesgos, fichas de indicadores y evidencias de cumplimiento. El expediente será el repositorio oficial para auditorías, control social y rendición de cuentas.

Artículo 9.4.2 Repositorio y control de cambios

La documentación residirá en un repositorio institucional con control de accesos y registro de versiones. Toda actualización deberá mantener historial de cambios (fecha, responsable, síntesis del ajuste y acto de aprobación).

Artículo 9.4.3 Tablero de control estratégico

Se dispondrá de un tablero de control con indicadores clave, metas, línea base y estado de avance por líneas estratégicas. El tablero permitirá visualizar tendencias, brechas y alertas, y será insumo para las sesiones del Consejo de Administración y del Comité de Educación.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.4.4 Fichas técnicas de indicadores

Cada indicador contará con ficha técnica que especifique: definición, objetivo, fórmula, unidad de medida, fuente de datos, periodicidad, responsable del reporte, línea base y meta. Las fichas se revisarán anualmente para asegurar su pertinencia y viabilidad.

Artículo 9.4.5 Matriz de riesgos del PESEM

Se gestionará una matriz de riesgos asociada a objetivos, programas y proyectos, con evaluación de probabilidad e impacto, controles existentes y planes de contingencia. La actualización será al menos trimestral, o extraordinaria cuando se materialicen eventos relevantes.

Artículo 9.4.6 Calendario de seguimiento y actas

Existirá un calendario institucional con fechas de corte mensual, sesiones trimestrales de seguimiento y evaluación anual. Toda decisión o recomendación se dejará en acta con responsables, plazos y medios de verificación.

Artículo 9.4.7 Calidad de datos y trazabilidad

La información reportada deberá cumplir criterios de integridad, consistencia y verificabilidad. La Dirección (Gerencia) validará la coherencia técnica y presupuestal de los reportes; el Comité de Educación verificará la consistencia metodológica y la alineación con el PESEM.

Artículo 9.5. Rendición de cuentas y comunicación con los asociados

La rendición de cuentas del PESEM y del Plan de Desarrollo 2026–2030 es un proceso permanente orientado a garantizar transparencia, participación informada y control social sobre los resultados institucionales. Su alcance comprende la divulgación de avances, logros, brechas y acciones de mejora, en formatos accesibles para la base social de COSALUD.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.5.1 Principios

Transparencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, lenguaje claro, protección de datos personales y enfoque diferencial hacia públicos con mayor proporción de personas adultas mayores.

Artículo 9.5.2 Públicos objetivo

- a) Asamblea y Consejo de Administración: información estratégica y de desempeño global.
- b) Órgano de Control Social y Revisoría Fiscal: información integral para el ejercicio de sus funciones.
- c) Asociados y su grupo familiar: resultados relevantes, servicios, mejoras y oportunidades de participación.
- d) Equipo directivo y operativo: reportes para gestión interna y mejora continua.

Artículo 9.5.3 Canales y medios

- Sesiones formales ante el Consejo y el Comité de Educación con actas y soportes.
- Informe anual a la Asamblea con síntesis ejecutiva de resultados y recomendaciones.
- Boletines trimestrales y comunicados en medios institucionales.
- Atención presencial y telefónica como canales preferentes para la base social; complementariamente, medios digitales institucionales con versiones resumidas y lenguaje claro.
- Espacios de diálogo (encuestas, mesas de escucha, buzón de sugerencias) para recoger observaciones de los asociados.

Artículo 9.5.4 Contenidos mínimos

Objetivos del período; avances y cumplimiento de metas; análisis de brechas y causas; acciones correctivas y preventivas; estado presupuestal asociado; riesgos y decisiones adoptadas; compromisos para el siguiente período.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 9.5.5 Roles y responsabilidades

Dirección (Gerencia): consolida información, prepara informes y coordina la divulgación.

Comité de Educación: verifica coherencia metodológica, pertinencia de contenidos y claridad de los mensajes.

Consejo de Administración: conoce y evalúa los informes, emite directrices y aprueba ajustes cuando corresponda.

Órgano de Control Social y Revisoría Fiscal: realizan verificación independiente y presentan observaciones.

Artículo 9.5.6 Mejora del proceso

Las observaciones recibidas se sistematizarán como insumos de mejora para la siguiente vigencia, incorporándose a las lecciones aprendidas y a los ajustes metodológicos que correspondan.

Artículo 9.6. Cierre anual y retroalimentación al Plan de acción

El cierre anual del PESEM y del Plan de Desarrollo es el hito formal que consolida resultados, verifica el grado de cumplimiento de metas y define las acciones de mejora y ajustes para la siguiente vigencia, garantizando el aprendizaje institucional y la continuidad de los procesos.

Artículo 9.6.1 Alcance del cierre

Incluye la consolidación de: i) resultados por líneas estratégicas; ii) cumplimiento de metas frente a la línea base y proyección plurianual; iii) ejecución presupuestal vinculada a productos y resultados; iv) estado de riesgos y efectividad de controles; v) lecciones aprendidas y buenas prácticas; vi) recomendaciones de ajuste.

Artículo 9.6.2 Procedimiento

a) Levantamiento de información: cada área remite su informe anual con evidencias, indicadores y justificación de brechas.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

b) Consolidación y validación: la Dirección integra los reportes, valida consistencia técnica y financiera y elabora el Informe Anual de Cierre.

c) Revisión técnica: el Comité de Educación analiza coherencia metodológica, resultados por estrategia, causas de desviaciones y propuestas de mejora.

d) Decisión: el Consejo de Administración conoce el Informe Anual de Cierre, adopta decisiones sobre reprogramaciones, re-priorizaciones o metas recalibradas y emite directrices para la siguiente vigencia.

e) Divulgación: se comunica a los órganos de control y a los asociados mediante los mecanismos institucionales definidos.

Artículo 9.6.3 Retroalimentación al Plan de acción

Las conclusiones del cierre alimentan el ciclo de planeación siguiente:

- Ajuste de metas e indicadores cuando la evidencia lo justifique.
- Reordenamiento de iniciativas por impacto, urgencia o cumplimiento normativo.
- Actualización de riesgos y planes de contingencia.
- Estandarización de prácticas exitosas como lineamientos institucionales.

Artículo 9.6.4 Productos del cierre

- Informe Anual de Cierre (con anexos de evidencias)
- Acta del Consejo de Administración con decisiones y directrices
- Plan de Mejoramiento con responsables y plazos
- Resumen ejecutivo para divulgación a los asociados.

Artículo 9.6.5 Plazos y responsabilidades

Dirección (Gerencia): presenta el Informe Anual de Cierre dentro del primer trimestre de la vigencia siguiente.

Comité de Educación: emite concepto y recomendaciones dentro de los 30 días siguientes a la recepción del informe.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Consejo de Administración: adopta decisiones y aprueba el Plan de Mejoramiento dentro de los 15 días posteriores al concepto del Comité.

Capítulo X – Disposiciones finales

Artículo 10.1. Vigencia, cobertura y ámbito de aplicación

El PESEM y Plan de Desarrollo de COSALUD rige para el período 2026–2030 a partir de su aprobación por el Consejo de Administración y hasta tanto sea reemplazado por un nuevo instrumento o actualizado conforme al procedimiento establecido. Su cobertura comprende a todos los órganos de administración y control, a la Dirección (Gerencia), a los equipos operativos y al Comité de Educación, así como a los programas, proyectos y servicios que se desarrollen durante el horizonte definido. El documento es de obligatoria observancia para la programación anual, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación de resultados, y orienta la elaboración de planes, manuales y reglamentos específicos, los cuales deberán guardar plena coherencia con los objetivos, estrategias y lineamientos aquí previstos.

Artículo 10.2. Interpretación y armonización normativa

La interpretación de este PESEM se hará conforme a la misión, visión y principios cooperativos de COSALUD, privilegiando la coherencia con el direccionamiento estratégico 2026–2030. En caso de duda prevalecerá el sentido que mejor garantice el interés de los asociados, la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de la normatividad aplicable. Cuando existan disposiciones internas que regulen materias específicas (manuales, reglamentos o políticas), estas se entenderán complementarias y deberán armonizarse con el PESEM; ante conflictos, el Consejo de Administración adoptará la interpretación definitiva, previo concepto metodológico del Comité de Educación y verificación técnica de la Dirección (Gerencia).

Artículo 10.3. Responsables de la implementación y seguimiento

El Consejo de Administración es la máxima instancia de decisión respecto del PESEM:

- **Aprueba.**
- **Orienta.**
- **Prioriza.**

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

- **Evalúa su cumplimiento.**

La Dirección (Gerencia):

- **Lidera la implementación.**
- **Asegura recursos.**
- **Coordina a las áreas.**
- **Presenta informes de avance y cierre.**

El Comité de Educación:

- **Orienta metodológicamente la programación, el seguimiento y la evaluación**
- **Vela por la coherencia entre estrategias, indicadores y evidencia**
- **Eleva recomendaciones de mejora.**

El Órgano de Control Social verifica la oportunidad y suficiencia de la información divulgada a los asociados y formula observaciones; la Revisoría Fiscal ejerce control fiscal y de legalidad sobre la ejecución presupuestal asociada.

Artículo 10.4. Publicación, socialización y acceso a la información

Una vez aprobado, el PESEM será publicado en los medios institucionales y socializado a órganos de administración y control, equipos operativos y base social, en lenguaje claro y formatos accesibles. Las versiones vigentes, actas relevantes y resúmenes ejecutivos estarán disponibles en el repositorio institucional, observando las políticas de protección de datos y reserva de información. Todo ajuste aprobado será divulgado oportunamente, indicando su alcance y fecha de entrada en vigor.

Artículo 10.5. Disposiciones transitorias y de prevalencia

Hasta tanto se actualicen o adopten los instrumentos específicos derivados (planes, manuales, reglamentos), continuarán vigentes las versiones actuales en cuanto no contravengan el PESEM 2026–2030. Las directrices contenidas en este documento prevalecerán sobre lineamientos internos de igual o menor jerarquía cuando regulen la misma materia y exista incompatibilidad. Los instrumentos operativos deberán ajustarse gradualmente al presente marco en los términos y plazos que determine el Consejo de Administración.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

Artículo 10.6. Aprobación, actualización y derogatorias

El PESEM entrará en vigor a partir de su aprobación mediante acta del Consejo de Administración y regirá durante el período 2026–2030, sin perjuicio de las actualizaciones que se adopten conforme al procedimiento establecido en los capítulos de seguimiento y control. Toda modificación deberá incorporarse al control de versiones y reemplazará, desde su publicación, las disposiciones que le sean contrarias. Con la entrada en vigor del presente documento, se entienden derogadas las disposiciones anteriores que resulten incompatibles con su contenido.

El presente PESEM y Plan de Desarrollo 2026–2030 de COSALUD fue revisado y aprobado en sesión del Consejo de Administración bajo acta No. 011 celebrada el día 26 de noviembre de 2025, quedando en firme para su ejecución a partir del 01 de enero de 2026.

	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO EMPRESARIAL PESEM Y PLAN DE DESARROLLO 2026 - 2030	COOP-QC-PESEM- PDES-01-2025
		Fecha: 26/11/2025
		Versión: 1.0

FORMATO DE CONTROL DE CAMBIOS`

Nombre del Documento: Proyecto Educativo Socio Empresarial – PESEM y Plan de Desarrollo 2026 – 2030.

Versión Actual: Versión 1.0

Fecha de Aprobación: 26 de noviembre de 2025

1. DATOS GENERALES DEL CAMBIO

[001]						
[002]						
[003]						

2. HISTORIAL DE VERSIONES

1.0	26/11/2025	Versión inicial del documento	Consejo de Administración
1.1			
1.2			

Código Basado en Control de Documentos de Calidad

Formato:
COOP-QC-PESEM-PDES-01-2025

Desglose:

COOP → COSALUD
QC → Quality Control (Control de Calidad)
PESEM → Proyecto Educativo Socio Empresarial - PESEM
PDES → Plan de Desarrollo
01 → Versión
2025 → Año