

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

COOPDISALUD

2026 – 2029

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

2026 - 2029

ÍNDICE

	Página
1 PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	3
1.1 Fases de elaboración	3
2 MARCO JURÍDICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
3 DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD Y CONTEXTO ACTUAL	5
4 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN	6
4.1. MISIÓN ORGANIZACIONAL	8
4.2. VISIÓN ORGANIZACIONAL	8
5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	8
5.1 Resultados del diagnóstico previo	9
5.1.1 Debilidades	9
5.1.2 Fortalezas	10
5.1.3 Amenazas	10
5.1.4 Oportunidades	11
5.2. Perspectivas estratégicas 2026 – 2029	11
6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO	12
6.1 Definición de Estrategias y objetivos institucionales	13
6.2 Asignación de actividades estratégicas	15
6.3 Cronograma e indicadores de planeación – anexo # 1	18
7. RECOMENDACIONES FINALES	19

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2026 - 2029

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a su logro.

A su vez, el Plan Estratégico de Desarrollo es el conjunto de estrategias, programas y proyectos que orientarán la administración de la Cooperativa COOPDISALUD, durante el periodo 2026-2029.

Esta herramienta de gestión busca hacer posible que la Organización alcance sus metas mejorando continuamente el bienestar y la calidad de vida de los asociados.

1.1. Fases de elaboración

Con el fin de consolidar la información relevante relacionada con las necesidades de los asociados vinculados, la administración de la Cooperativa planeó, organizó y dirigió, las etapas correspondientes al ajuste y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo. Para lograr este objetivo, la administración contó con la colaboración de un Consultor Externo quien desarrolló las siguientes etapas de trabajo:

ETAPA 1	Presentación de la Propuesta de Trabajo	Consultor Externo	Julio de 2025
	Taller inicial – Diagnostico organizacional	Consultor y Gerencia	Septiembre 22 de 2025
	Revisión documental	Consultor Externo	Septiembre – octubre de 2025
	Taller # 2 diagnóstico	Consultor, Gerencia y directivos	Diciembre 10 de 2025
ETAPA 2	Presentación de Informe Ejecutivo	Consultor externo	Diciembre 18 de 2025
	Revisión 1er informe	Consultor, Gerencia y directivos	Enero 15 de 2026
	Radicación 2º Informe	Consultor externo	Enero 22 de 2026
	Radicación Informe Final		Enero 26 de 2026

Tabla No. 1 – Plan de Trabajo Planeación Estratégica Cooperativa
COOPDISALUD Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica -
2025

2. MARCO JURÍDICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Estratégico de Desarrollo es un instrumento obligatorio para lograr el buen funcionamiento de toda empresa, ya que define los parámetros para desarrollar el objeto social y construir el futuro deseado de la organización. Toda empresa, sin importar su naturaleza, es decir, lucrativa o no, debe contar con esta guía de trabajo para asegurar su despliegue y sostenibilidad en el tiempo.

El parágrafo del artículo 8º de la ley 454 de 1998 (Ley de la Economía Solidaria en Colombia) establece la necesidad de desarrollar planes económicos, sociales y culturales, que podrán referirse, entre otras actividades, a intercambio o aprovechamiento de servicios, adquisiciones en común, financiamiento de proyectos especiales, impulso de servicios y realización de obras comunes, y todo aquello que tienda a su mayor promoción y desarrollo.

Por su parte, la Guía para la implementación de mejores prácticas de buen gobierno para empresas solidarias supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria expedida durante el año 2025, establece como Herramienta de la Alta gerencia Cooperativa al Plan Estratégico definiéndolo así:

“El plan estratégico es la herramienta para alinear la visión y las actuaciones de los diferentes niveles de decisión, ejecución y operación, con los objetivos trazados para la empresa solidaria en el mediano y largo plazo”

Así mismo esta Guía manifiesta que la Alta Gerencia y el órgano permanente de administración deberán definir un plan estratégico alineado con sus objetivos de mediano y largo plazo, asegurando un seguimiento periódico. Este plan podrá tener un horizonte de entre 4 y 6 años, en función de los recursos, la visión, el tamaño y los objetivos de cada empresa solidaria.

Por su parte, la ley 79 de 1988 en su artículo 4º reafirma la condición de que las Cooperativas son empresas asociativas, lo que inmediatamente conlleva a la necesidad de gestionar y promover planes consistentes de desarrollo que contribuyan al logro del objeto social.

Tanto los administradores cooperativos como los órganos de control y vigilancia deben desarrollar su ejercicio basados en un Plan Estratégico de Desarrollo. Este debe ser consistente de forma que les permita ejercer su actividad de autogestión y autocontrol, en los términos que señala la ley; por consiguiente, tanto el Estatuto organizacional como el Código de Buen Gobierno deben proponer los mandatos de rigor en este sentido.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD Y CONTEXTO ACTUAL

La COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS SERVIDORES Y PENSIONADOS DE LA SALUD LTDA. “COOPDISALUD LTDA” es una entidad de derecho privado, caracterizada como empresa socioeconómica, sin ánimo de lucro, de número variable de asociados, de patrimonio variable e ilimitado, fundamentada en los principios universales del cooperativismo y de la Economía Solidaria, regida por su Estatuto, la legislación cooperativa y las disposiciones reglamentarias que le son aplicables.

Al corte de diciembre del año 2025, la cooperativa contaba con 1619 asociados. A su vez, para el cierre de este mismo mes, el total de activos de la cooperativa ascendía a 22.120 millones de pesos, de los cuales, los activos financieros representados por la cartera de créditos ascendían a \$ 13.198 millones de pesos.

En lo que se refiere a la estructura financiera, el total del pasivo representó \$ 786.9 millones de pesos y el total del Patrimonio la suma de \$ 21.333 millones de pesos, demostrando su condición de cooperativa de aporte y crédito.

Para el corte en mención es importante resaltar el crecimiento del ingreso el cual se ubica en \$ 2.457 millones de pesos con un crecimiento del 7.9% con respecto a diciembre del año 2024. De igual manera es importante mencionar la generación de excedentes los cuales se ubican en \$ 403.6 millones de pesos.

A la fecha de entrega de este informe la economía colombiana presenta variables importantes que deben ser tenidas en cuenta en el desarrollo de la actividad de aporte y crédito y, en general, en el desarrollo del objeto social de la Cooperativa. Entre estas cifras se destaca el aumento del 23% del salario mínimo para el año 2026, decretado en diciembre de 2025; este ajuste ha generado inquietudes en cuanto al manejo de la inflación y el aumento en el costo de vida en razón a que este incremento ha sido uno de los más altos de los últimos lustros. En contraste con este aumento salarial, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia cerró el año 2025 con una variación anual del 5,10%, según datos del DANE, representando una disminución respecto al 5,20% de 2024, aunque se mantuvo por encima de la meta del Banco de la República, con las divisiones de Alojamiento, Agua, Electricidad y Gas, y Alimentos, como los principales impulsores de la inflación durante el año.

A los datos anteriores, es importante agregarle la información referida a la tasa de usura que para el mes de febrero de 2026 se ubicó en 25.23% efectiva anual, representando una disminución con respecto a las tasas de los meses anteriores. Este indicador es de suma importancia, toda vez que no solo es un parámetro importante en la estructura de las operaciones crediticias, sino que la mayoría de las entidades cooperativas están desembolsando crédito con tasas inferiores a este indicador.

De acuerdo con los diferentes análisis realizados en la Cooperativa COOPDISALUD, entre ellos el diagnóstico organizacional DOFA, las perspectivas más importantes de la entidad para el periodo 2026-2029 tienen relación con la sostenibilidad financiera y asociativa, la gestión del servicio, el desarrollo tecnológico y la gestión de la educación.

Este Plan Estratégico desarrolla siete (7) estrategias distribuidas en los niveles institucional, táctico y operativo, considerando los compromisos de orden económico y los objetivos referidos a la gestión social de la entidad.

4. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

El Plan Estratégico de Desarrollo Social y Empresarial de la Organización, es el instrumento para afianzarse en el presente y construir el futuro, a partir de lo que se es y se hace en la actualidad (**Misión**) y lo que se quiere ser y hacer hacia adelante (**Visión**).

El proceso del Plan debe contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan y prepara a la entidad para que trabaje según las necesidades, características y requisitos del medio donde se desenvuelve y actúa (entorno).

El Desarrollo Empresarial y Social de la organización solidaria implica que su futuro dependerá de las fortalezas y ventajas que tenga para realizar sus actividades empresariales y sociales de la manera más eficiente y eficaz.

La formulación del Plan debe ser dinámica, con el fin de permitirle a la organización una autoevaluación continua, y el desarrollo de sus capacidades y ventajas competitivas, cambiando según la dinámica que le exija su entorno.

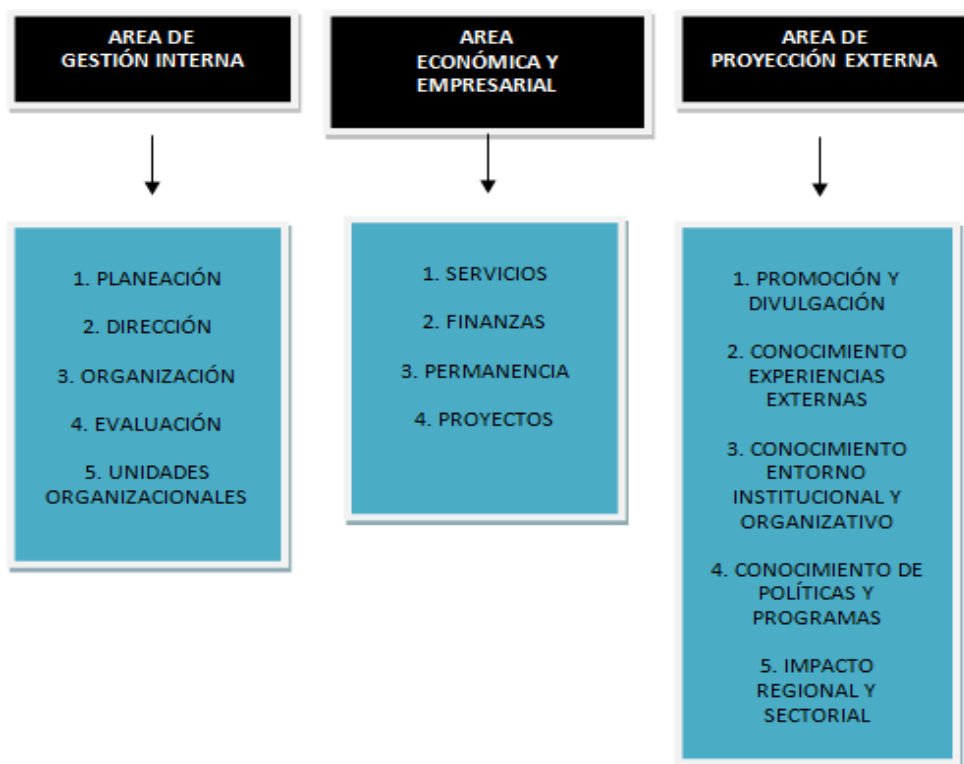
En primer lugar, se propone trabajar con tres áreas organizacionales y sus correspondientes áreas con el fin de poder desarrollar las diferentes fases del proceso de formulación del Plan de Desarrollo: Diagnóstico, Direccionamiento, Objetivos, Estrategias y Actividades.

La elaboración del Plan de Desarrollo se inicia con el ejercicio de repensar los principios y valores cooperativos y solidarios que rigen la organización. Al establecerse los principios se genera un código de ética que está por encima de todas las actividades que la organización realiza, tanto interna como externamente.

De esta manera, los principios y valores son premisas superiores que determinan las reglas del juego para todos los asociados, directivos y administradores de la organización solidaria.

Una vez determinados los principios y valores, el ejercicio continúa con la formulación adecuada y completa de las políticas, los objetivos y la misión; esto es lo que la organización es y hace hoy en día, para luego establecer la visión, es decir lo que la organización desea ser y hacer hacia el futuro.

Para formular los objetivos específicos se deben tener en cuenta las siguientes áreas y sub – áreas de la Organización Solidaria:



Gráfica No. 1 - Áreas de la Organización Solidaria
Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica – 2025

4.1. MISIÓN INSTITUCIONAL

Somos una Cooperativa de aporte y crédito que gestiona de manera responsable y eficiente los recursos de sus asociados ofreciendo soluciones orientadas al bienestar, la estabilidad económica y el desarrollo social, con fundamento en los principios de la economía solidaria, el desarrollo humano integral y la sostenibilidad institucional.

4.2. VISIÓN INSTITUCIONAL

COOPDISALUD se consolidará en el año 2029 como una Cooperativa de aporte y crédito dinámica, confiable y sostenible, reconocida por el uso eficiente de soluciones tecnológicas orientadas a la gestión de servicio a sus asociados generando bienestar, valor social y económico.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico organizacional busca precisar las causas de carencias o debilidades que dificultan cumplir la misión, así como las causas de las destrezas y fortalezas que facilitan cumplir con el objetivo propuesto. Estas causas de debilidades y fortalezas de la organización se analizan para las tres áreas organizacionales:

1. Gestión Interna.
2. Económico-empresarial.
3. Proyección externa.

El diagnóstico de la entidad se realiza mediante la aplicación de un estudio orientado a definir los elementos positivos y los elementos por mejorar en cada una de las tres áreas organizacionales mencionadas anteriormente.

Con el resultado de esta evaluación en cada área, se definen los respectivos objetivos estratégicos, las estrategias corporativas, competitivas y funcionales y las acciones precisas a desarrollar.

Cada una de las evaluaciones incluye las áreas organizaciones y en cada una de ellas se incluyen subáreas de análisis de la siguiente manera:

Diagnóstico del área de gestión interna

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Información y evaluación
- Unidades organizacionales

Diagnóstico del área económica y empresarial

- Servicios
- Finanzas
- Permanencia
- Proyectos

Diagnóstico del área de proyección externa

- Divulgación
- Conocimiento de experiencias externas
- Entorno institucional y organizativo
- Políticas y programas externos
- Impacto en regiones y sectores

5.1. Resultados del diagnóstico previo al desarrollo de estrategias

A continuación, se describen los resultados obtenidos en el Diagnóstico DOFA realizado en las reuniones sostenidas con la administración de la entidad y los asociados directivos vinculados a la planeación estratégica.

5.1.1. DEBILIDADES

1. Estatuto actualizado
2. Código de ética actualizado
3. Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM desactualizado.
4. Disminución en el ingreso de asociados.
5. Falta de sentido de pertenencia de los asociados.
6. El trabajo en equipo entre los trabajadores es deficiente.
7. Existen deficiencias en el clima organizacional.
8. Estrategias de Mercadeo débiles.
9. Baja formación cooperativa de los asociados.
10. Ansias de poder de algunos sectores de asociados.
11. Exceso de liquidez en los bancos.
12. Falta comprensión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
13. No se ha implementado la evaluación de cargos directivos.
14. No se ha implementado la evaluación de funcionarios.
15. Existen pocos convenios de servicio para los asociados.
16. No hay área comercial

5.1.2. FORTALEZAS

1. Solidez financiera.
2. Liquidez suficiente para la operación.
3. Antigüedad y trayectoria institucional.
4. Posicionamiento sectorial.
5. Gestión prudente del riesgo crediticio.
6. Gestión adecuada del SIAR.
7. Cumplimiento normativo.
8. Instalaciones físicas adecuadas.
9. Experiencia de algunos consejeros.
10. Algunos trabajadores están comprometidos con la entidad.
11. Disposición al cambio y mejora de procesos y procedimientos por parte de los directivos.
12. Buena relación con los asociados y el entorno.

5.1.3. AMENAZAS

1. Competencia de la banca tradicional, bancos virtuales y operadores ilegales.
2. Excesiva supervisión del estado especialmente en materia de crédito.
3. Deterioro de las formas de contratación laboral.
4. Riesgo reputacional.
5. Comentarios negativos y rumores de los asociados.
6. Rechazo al cambio por parte de asociados de base y algunos funcionarios.
7. Temor a la apertura de vínculo y pagos por ventanilla.
8. Demandas externas.
9. Ley de insolvencia.
10. Concursos para los empleados (cargos) provisionales y retiro de asociados.

5.1.4. OPORTUNIDADES

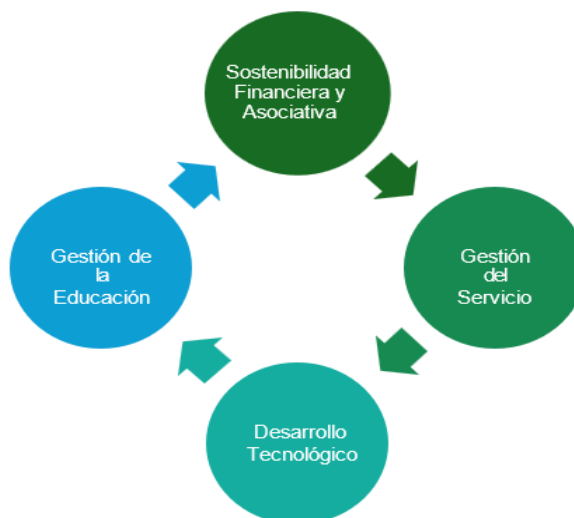
1. Dinamizar la colocación de créditos. ¿Qué hacen otras entidades?
2. Cambio generacional. ¿Cómo llegar a los más jóvenes?
3. Implementación del Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM.
4. Incorporación de herramientas digitales para la difusión de la Cooperativa.
5. Crecimiento de la base social.
6. Aumento de la relación de uso de servicios.
7. Mayor difusión comercial.
8. Revisión y actualización de los cargos de la cooperativa.
9. Diversificación de convenios.
10. Implementación de estrategias de marketing.
11. Capacitación continua de asociados, directivos y trabajadores.
12. Implementación del área de recursos humanos.
13. Fortalecimiento de la gestión de riesgos y responsabilidad del oficial de cumplimiento.
14. Mejor utilización de las instalaciones físicas y venta de activos fijos improductivos.
15. Mejoramiento de las herramientas tecnológicas.
16. Mejor el análisis de las tasas de interés y en general de la situación financiera.

5.2. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS 2026 – 2029

1 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA GARANTIZAR LA ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS BUSCANDO LA GENERACIÓN DE RENTABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA.	3 DESARROLLO TECNOLÓGICO ASEGURAR LA INCLUSIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA ENTIDAD.
2 GESTIÓN DEL SERVICIO OPTIMIZAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS OFRECIDO A LOS ASOCIADOS MEDIANTE EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.	4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO AFIANZAR LA ESTRATEGIA EDUCATIVA COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE LA GESTIÓN SOLIDARIA.

Tabla No. 2 – Perspectivas Estratégicas Cooperativa COOPDISALUD

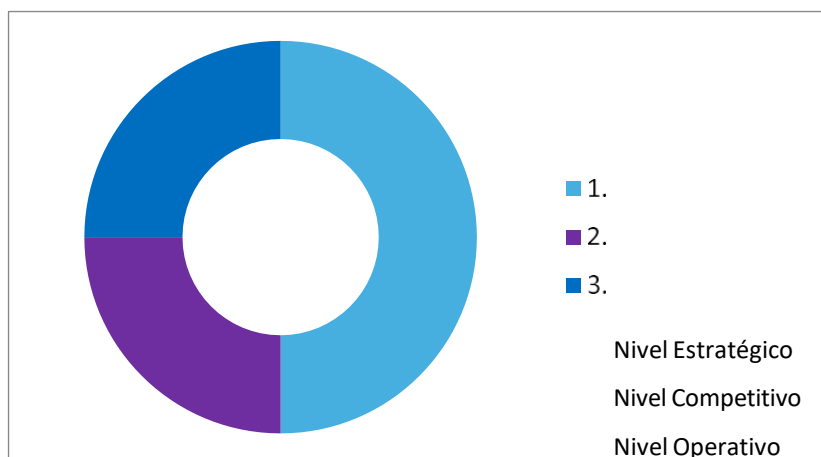
Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica – 2025



6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO

En el proceso de Planeación Estratégica para una organización solidaria, las estrategias del **NIVEL CORPORATIVO O ESTRATEGICO** corresponden a las grandes ideas o tareas fundamentales que la organización espera realizar a futuro o en cumplimiento de su Visión Organizacional.

Las estrategias del **NIVEL COMPETITIVO** se determinan según las competencias o habilidades propias de la organización y las del **NIVEL FUNCIONAL** según la capacidad operativa requerida para el desarrollo de las actividades de Planeación.



Gráfica No. 3 – Niveles Estratégicos COOPDISALUD
Fuente: Elaboración propia del autor - 2025

6.1 Definición de estrategias y objetivos institucionales

A continuación, se describen los objetivos institucionales y las estrategias propuestas para el periodo 2026 - 2029.

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
1. Desarrollo y fortalecimiento institucional	Fortalecer los procesos y la estructura organizacional para mantener el desarrollo del ámbito empresarial.
2. Sostenibilidad económica y social	Garantizar la sostenibilidad financiera a través del uso eficiente de los recursos disponibles.
3. Gestión del Servicio	Garantizar la excelencia del servicio ofrecido por COOPDISALUD como aspecto diferencial de mercado.

ESTRATEGIAS TÁCTICAS	
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
4. Desarrollo Tecnológico	Propiciar la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas para la gestión integral de la entidad.
5. Marketing y comunicación estratégica	Mejorar los procesos y canales de mercadeo y comunicación hacia los asociados.
6. Gestión Integral de Riesgos	Implementar y actualizar los sistemas de prevención de riesgos acordes a la actividad de aporte y crédito.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES	
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
7. Gestión del conocimiento y el aprendizaje institucional	Desarrollar un programa de educación consistente con las necesidades asociativas y empresariales.

Tabla No. 3 – Estrategias y Objetivos Estratégicos Cooperativa COOPDISALUD

Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica - 2025

6.2. Asignación de actividades estratégicas

OBJETIVOS 2026 - 2028	IMPERATIVOS ESTRATEGICOS
1. Desarrollo y fortalecimiento institucional	Fortalecer los procesos y la estructura organizacional para mantener el desarrollo del ámbito empresarial. ACTIVIDADES: 1. Actualizar el Sistema de Gestión Tecnológica de la entidad. 2. Desarrollar y fortalecer el área comercial. 3. Revisar los perfiles de cada cargo y ajustar la planta de personal según los requerimientos de la Planeación Estratégica. 4. Actualizar el código de buen gobierno según los cambios reglamentarios expedidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria. 5. Implementar la evaluación de directivos.

	6. Implementar la evaluación de trabajadores. 7. Implementar el sistema de gestión documental. 8. Implementar el área de gestión humana. 9. Actualizar los procesos y manuales de la entidad.
2. Sostenibilidad económica y social	1. Diseñar un plan comercial referido al incremento de la base social y la vinculación progresiva de otras entidades o asociados con diversas formas de contratación. (nuevos nichos de mercado). 2. Analizar la necesidad de reformar el estatuto según los ajustes requeridos por la Planeación Estratégica. (Apertura de vínculo). 3. Crear estrategias de colocación de cartera mediante el diseño de productos diferenciales de crédito. (Necesidades de las nuevas generaciones). 4. Realizar o actualizar el estudio de mercado asociativo (Mercado actual y potencial). 5. Realizar un análisis de necesidades insatisfechas de los asociados a partir del Estudio de mercado asociativo. 6. Generar estrategias para equilibrar el incremento de asociados con el uso de servicios.
3. Gestión del Servicio	Garantizar la excelencia del servicio ofrecido por COOPDISALUD como aspecto diferencial de mercado. 1. Desarrollar una encuesta de servicio y actualizar el portafolio de la entidad. 2. Fortalecer la actividad comercial de la Cooperativa. 3. Establecer nuevos convenios que propicien el uso de servicios, especialmente la colocación crediticia. 4. Optimizar la información que se entrega a los asociados referida al Balance Social como diferencial solidario.
4. Desarrollo Tecnológico	Propiciar la inclusión de nuevas herramientas tecnológicas para la gestión integral de la entidad. ACTIVIDADES: 1. Actualizar la plataforma tecnológica de la entidad. 2. Implementar nuevos servicios virtuales (vinculación asociativa, créditos, uso de convenios, gestión social, etc.).

5. Marketing y Comunicación Estratégica	Mejorar los procesos y canales de mercadeo y comunicación hacia los asociados. ACTIVIDADES: 1. Implementar el Plan Estratégico de Comunicación (PECO) tendiente al fortalecimiento de la marca y la difusión del servicio. 2. Fortalecer los canales de comunicación digital. 3. Desarrollar estrategias de posicionamiento asociativo y comercial en las entidades patronales.
6. Gestión Integral de Riesgos e Implementación del SIAR	Implementar y actualizar los sistemas de prevención de riesgos acordes a la actividad de aporte y crédito. ACTIVIDADES: 1. Implementar el Manual del Sistema Integral de Administración de Riesgos SIAR. 2. Mantener actualizado el SIAR según disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria, especialmente lo referido al SARC, SARL, SARM, SARO y SARLAFT. 3. Desarrollar las capacitaciones establecidas para cada sistema de prevención de riesgos. 4. Dotar a la entidad de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las etapas de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos.
7. Gestión del conocimiento y el aprendizaje institucional	Desarrollar un programa de educación consistente con las necesidades asociativas y empresariales. ACTIVIDADES: 1. Diseñar e Implementar el Proyecto Educativo Social y Empresarial PESEM para el periodo 2026-2029 2. Implementar un Programa de Educación Financiera para asociados, que considere las ventajas de la Cooperativa con respecto a otros sectores que ofrecen servicios financieros. 3. Desarrollar el programa de formación para asociados y directivos según las condiciones establecidas por el orden legal.

Tabla No. 4 – Actividades Estratégicas COOPDISALUD

Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica - 2025

ANEXO # 1

Cronograma e Indicadores Planeación Estratégica
COOPDISALUD 2026 – 2029

7 RECOMENDACIONES FINALES

Las siguientes son algunas recomendaciones e indicaciones para adelantar y poner en marcha el Plan Estratégico en la Organización Solidaria, una vez se hayan trabajado los elementos y conceptos del plan estratégico en su proceso de elaboración. En este contexto es adecuado estudiar la importancia de los sistemas de información en los procesos de planeación.

7.1 ESTRATEGIAS EMERGENTES

Pese a la existencia de un Plan organizado para el desarrollo de la entidad en sus distintos frentes, Plan que ha diseñado a partir del reconocimiento de su contexto actual, análisis situacional, recorrido histórico y proyecciones futuras, la administración deberá tener en cuenta nuevas situaciones que surjan durante el periodo establecido para la ejecución de la Planeación (2026-2029).

Durante los periodos de implementación y desarrollo seguirán existiendo, alrededor de la entidad, diversas situaciones de incertidumbre y cambio que la dirección deberá afrontar. Eventualmente se tendrá que analizar y reevaluar la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico.

De igual manera, la administración tendrá que establecer nuevas estrategias o “estrategias emergentes” que no eran necesarias al momento de proponer la actual Planeación. Es en estos momentos donde una ejecución organizada y sistemática del Plan contribuirá a que la incorporación de nuevas estrategias “no planeadas” sea eficaz y contribuya con el proceso de expansión y despliegue de la entidad.

7.2 PLANEACIÓN ES HOMÓLOGO DE ORGANIZACIÓN

La esencia de la planeación es organizar, ayudando a definir el rumbo de la entidad a través de la identificación de sus objetivos y sus estrategias para cumplirlos. Los planes deben ser desarrollados por pasos, como parte de un todo. Los responsables del plan estratégico al interior de la organización deben desarrollar acciones que permitan su permanente actualización a través del flujo y procesamiento continuo de información, tanto estadística como contable, financiera, económica y social.

Un proceso de planeación es una forma organizada, disciplinada y sistematizada de desarrollar una secuencia de tareas, necesaria para poner en marcha las estrategias organizacionales; este proceso ayuda a unificar las políticas y objetivos de la organización en un plan participativo en el cual todos los actores de la entidad deben colaborar y comprometerse.

7.3 LA PLANEACIÓN IMPLICA RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación no es una actividad que resulta de poner en marcha un plan. La continuidad es alcanzada dependiendo de los reajustes constantes a las expectativas racionales según escenarios probables. Esto puede darse continuamente ya que las expectativas racionales y los escenarios probables están constantemente sujetos a cambios. La administración estratégica requiere de un cronograma ajustado, capaz de reaccionar a las necesidades estratégicas de la empresa, más que de un proceso anual, el cual debe ser tenido en cuenta en un momento de tiempo cada año. Esto es posible a través de una combinación de diálogos diarios sobre el cronograma de las estrategias de los objetivos más importantes, y en reuniones periódicas sobre los seguimientos y controles puestos en marcha, para revisar y resolver los problemas cuando éstos aparecen.

7.4 LOS PLANES IMPLICAN CAMBIO CONTINUO

Las organizaciones deben tener la capacidad suficiente para cambiar sus planes continuamente. Los planes deben ser producidos constantemente, debe haber una dinámica a la luz de nueva información.

Para esto se requiere de una secuencia de planes empresariales que puedan irse cambiando y no de un plan-documento totalmente irreal. La continuidad para cambiar planes es una consecuencia de cómo los planes son formulados hoy para que actúen el día de mañana, cuando seguramente se tendrá una información diferente.

Por lo tanto, éstos deben ser actualizados en detalle día a día. Puede que una acción que se planea previamente sea errada a medida que aparece nueva información.

7.5 PLANEACIÓN ES ADAPTABILIDAD

El objeto real de la planeación es la continua adaptación de la empresa en una constante supervivencia. En otras palabras, la entidad está incrustada en un medio ambiente repleto de oportunidades de cambio. La planeación es en sí un proceso continuo en el cual la empresa se adapta y ajusta a los cambios de ese entorno. La planeación es el mecanismo primordial desarrollado por la organización para que ésta se adapte a los cambios imprevistos y sorpresivos de ese entorno.

7.6 PLANEACIÓN ES UN PROCESO CONTINUO DE DECISIÓN

La planeación es resultado de un proceso continuo de decisión con base en comunicaciones permanentes que generan negociaciones y entendimientos interpersonales entre los directivos y administradores de la entidad, acerca de los principales factores que afectan a la empresa.

El proceso de planeación debe ayudar a la automotivación de los diferentes actores que actúan en la organización, permitiendo el desarrollo de una capacidad administrativa entre los miembros de la organización, de tal forma que ayuden a enriquecer el común entendimiento de los objetivos empresariales, como también la forma de cómo esos objetivos pueden transformarse en realidad.

Para que lo anterior sea posible, la organización solidaria necesita gente que tenga visión futurista y espíritu de liderazgo para poder comprometerse en un proceso complejo que requiere la ayuda y colaboración de todos.

7.7 LA PLANEACIÓN IMPLICA AJUSTES ORGANIZACIONALES

Planear es un proceso continuo que se repite día a día en la vida de una organización; está relacionado con los cambios que suceden en el entorno, lo cual implica la necesidad de hacer ajustes organizacionales y repensar y reconstruir continuamente la estructura organizacional de la empresa, la cual debe ser lo suficientemente plana y flexible que permita tales cierres.

Planear significa un cierre dinámico, donde debe haber una continuidad en el sentido integral de un aprendizaje acerca del pasado, de la acción presente y la previsión acertada del comportamiento futuro.

7.8 PLANEACIÓN IMPLICA MEDICIÓN POR RESULTADOS

Los resultados son valiosos y deben ser obtenidos como resultado del esfuerzo de grupo y no del esfuerzo individual. Los planes deben generarse y evaluarse en cualquier momento, contrariamente a esperar por un calendario prescrito en el tiempo, con el cual supuestamente los planes son formulados.

Si éstos son medidos por resultados y reevaluados una vez se alcancen dichos resultados, se podrá lograr entonces, una cuantificación en eficiencia y eficacia mucho mejor. La eficiencia tiene que ver con el proceso del manejo de los recursos de la empresa; la eficacia, con el resultado de ese manejo.

7.9 PLANEACIÓN IMPLICA EVALUACIÓN CONSTANTE

Frecuentemente, los resultados que son importantes están relacionados con calidad, cantidad, puntualidad, costos y servicio a los asociados. Generalmente para esto se requieren indicadores múltiples de rendimiento. Es imposible incluir en una sola medida todos los resultados de éxito; usualmente se requieren medidas múltiples, por lo que es importante utilizar un grupo de indicadores. Estos son el conjunto de una variedad de medidas equilibradas las cuales demuestran el éxito o el fracaso.

7.10 LA PLANEACIÓN IMPLICA RENDIMIENTO

La mejor manera de superar la resistencia de los administradores, directivos y empleados de la organización a la evaluación es involucrarlos en el diseño y desarrollo de las medidas de evaluación. La participación aumenta el compromiso y la aceptación, a la vez que legitima las medidas. Un paso crítico para crear medidas significativas es la creación de un consenso general sobre los resultados deseados por el grupo como un todo.

7.11 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS

En la era de la información, adquiere vital importancia en la organización el actualizado y adecuado manejo de la información y las comunicaciones.

Organización significa comunicación, comunicación significa contacto con la gente, el contacto interactivo con la gente significa conocimiento. El sistema de información, en efecto se transforma en el mecanismo mediante el cual se da forma a la organización, se logra conectividad y se genera conocimiento.

La información transforma la decisión, la decisión presupone una estrategia de negocios y, al mismo tiempo, pone a prueba esa estrategia y sus supuestos. Información significa datos dotados de oportunidad y propósitos, de manera que convertir datos en información, requiere conocimiento. La organización basada en información requiere cada día de más gente capacitada en el tema.

Dentro de las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es el más importante. La tecnología y la innovación han cambiado el mundo. La tecnología es una herramienta de competencia esencial para poder sobrevivir y crecer en la economía actual y la sociedad del siglo XXI.

Cada día la tecnología es más sofisticada; hay máquinas inteligentes capaces de comunicarse en lenguaje natural, resolviendo problemas difíciles y apoyando los procesos de la toma de decisiones, cada día más complejos y subjetivos.

Algunos cambios como la integración de las telecomunicaciones y la informática, el mejoramiento de la capacidad de las redes, la transmisión combinada de voz, datos e imágenes, la expansión de las redes públicas de datos, el establecimiento de estándares en equipos, telecomunicación y políticas hace que la brecha tecnológica y de diseño organizacional sea más difícil de cerrarse cada día. Es fundamental que las empresas apliquen en forma adecuada nuevas tecnologías para el manejo de la información, de manera que puedan disponer de la misma en forma oportuna para pensar, reflexionar, comparar, tomar decisiones y, de esta manera, adquirir importantes ventajas competitivas dentro del sector donde actúan.

También se requieren sistemas de información que permitan un manejo local adecuado y que, al mismo tiempo, estos sistemas descentralizados, puedan tener interconexión con las agencias centrales de la organización. Se hace necesario, generar y desarrollar criterios para el diseño de sistemas de información de acuerdo con los requerimientos de cada organización, de manera que se les facilite tener una capacidad de respuesta rápida.

Apenas una organización solidaria da los primeros pasos tentativos para pasar de datos a información, empieza a transformar sus procesos decisorios, su estructura gerencial y su manera de realizar el trabajo. El soporte informático debe estar articulado a la organización, apoyando sus estrategias y garantizando que la implantación de los sistemas de información se realice a partir de los objetivos y estrategias empresariales de la organización.

El presente Plan Estratégico fue aprobado el día 29 de enero de 2026, según consta en el acta N°585.