



COOPERATIVA  
DE PROFESORES  
DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE COLOMBIA



2024

# Informe de Gestión

QUINCUAGÉSIMA SÉPTIMA ASAMBLEA  
GENERAL ORDINARIA DE DELEGADOS

BOGOTÁ, MARZO DE 2025

## Himno del Cooperativismo

Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza,  
Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

Nuestra luz cooperativa ilumina nuestra marcha  
Los senderos de la tierra y los caminos del alma  
Nos alimenta el pasado y el presente nos levanta  
Y el porvenir nos espera en el tiempo y la distancia.

Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza,  
Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

Congregados por el pan y agrupados por el alba  
Luchamos por la blancura de la paloma más blanca,  
Somos pueblo que conquista la libertad con el alma  
Del trabajo que redime y madura nuestra causa.

Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza,  
Marchamos todos unidos hacia la vida y la patria  
Escoltados por el sol, el trabajo y la esperanza.

*Letra: Carlos Castro Saavedra  
Música: Carlos Vieco*

## Órganos de Administración, Control y Dirección

### Consejo de Administración

#### Integrantes principales

Germán Jairo Hernández Pérez  
Sonia Isabel Durango Rosero  
Luz Amparo Fajardo Uribe  
Gerardo Ernesto Mejía Alfaro  
Nelson Domingo Dueñas Pinto  
Luis Alfredo Vargas  
Juan Manuel Arteaga Díaz

#### Integrantes suplentes

Julio Ernesto Ospina Machado  
Juan Sebastián Casas Ortiz  
Deogracias Víctor Bueno Ramírez  
Cesar Córdoba Salazar  
Héctor Jaime Rendon Osorio  
Miguel Ángel Mejía Acevedo

### Junta de Vigilancia

#### Integrantes principales

Luis Carlos Beltrán Pardo  
Luis Rosendo Gutiérrez Devia  
Barbara De Las Mercedes Moreno  
Murillo

#### Integrantes suplentes

Luis Alfonso Caicedo Mesa  
Nelson Alfredo Lugo Torres  
Zoraya Ximena Álvarez Bermúdez

### Representantes legales

#### Principal

Héctor Raúl Ruiz Velandia

#### Suplente

Maximiliano Manjarres Cuello

#### Revisor Fiscal

#### Principal

Fany Perdomo Lasprilla

#### Suplente

Luz Marina Jiménez Gómez

## Índice

<b>INFORME DE GESTIÓN 2024</b> .....	<b>11</b>
<b>1. EPÍGRAFE</b> .....	<b>11</b>
<b>2. GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Membresía abierta y voluntaria</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2. Participación económica de los asociados</b> .....	<b>18</b>
2.2.1. Transferencia solidaria .....	20
2.2.2. Actualización de datos .....	22
2.2.3. Talleres y asesorías personalizadas de emprendimiento.....	25
<b>2.3. Autonomía e independencia</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4. Educación, formación e información</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5. Cooperación entre cooperativas</b> .....	<b>34</b>
<b>2.6. Compromiso con la comunidad</b> .....	<b>35</b>
<b>3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1. Misión</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2. Visión</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3. Valores</b> .....	<b>37</b>
<b>3.4. Propuesta de valor sostenible</b> .....	<b>37</b>
<b>3.5. Objetivos estratégicos</b> .....	<b>37</b>
3.5.1. Crecimiento, segmentación y diferenciación por grupos de valor .....	38
3.5.2. Diversificación de productos y servicios .....	38
3.5.3. Profundización de productos y servicios.....	38
3.5.4. Fortalecimiento del bienestar social cooperativo.....	38
3.5.5. Creación de alianzas estratégicas .....	39
3.5.6. Absorción tecnológica.....	39
3.5.7. Estabilización de los sistemas de información .....	39
3.5.8. Afianzamiento de la capacidad intelectual organizacional .....	39
3.5.9. Fortalecimiento de la gobernanza cooperativa y de la estructura organizacional .....	40
3.5.10. Consolidación de la gestión organizacional y cooperativa.....	40
<b>3.6. Principios estratégicos</b> .....	<b>40</b>

<b>3.7.</b>	<b>Ejecución del plan estratégico con corte a diciembre 2024.....</b>	<b>40</b>
3.7.1.	Objetivo 1. Crecimiento, segmentación y diferenciación por grupos de valor .....	41
3.7.2.	Objetivo 2. Diversificación de productos y servicios.....	42
3.7.3.	Objetivo 3. Profundización de productos y servicios .....	43
3.7.4.	Objetivo 4. Fortalecimiento del bienestar social cooperativo .....	44
3.7.5.	Objetivo 5. Creación de alianzas estratégicas .....	46
3.7.6.	Objetivo 6. Absorción tecnológica .....	47
3.7.7.	Objetivo 7. Estabilización de los sistemas de información .....	48
3.7.8.	Objetivo 8. Afianzamiento de la capacidad intelectual organizacional .....	51
3.7.9.	Objetivo 9. Fortalecimiento de la gobernanza cooperativa y de la estructura organizacional.....	52
3.7.10.	Objetivo 10. Consolidación de la gestión organizacional y cooperativa .....	52
<b>3.8.</b>	<b>Análisis macroeconómico y perspectivas 2025 .....</b>	<b>53</b>
3.8.1.	Análisis Macroeconómico .....	53
3.8.2.	Colombia .....	55
3.8.3.	El cierre de año .....	56
3.8.4.	Perspectivas 2025 .....	56
<b>4.</b>	<b>GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL .....</b>	<b>57</b>
4.1.	Asamblea General de Delegados 2024 .....	57
4.2.	Consejo de administración y alta gerencia.....	59
4.3.	Cumplimiento normativo y fortalecimiento institucional.....	62
4.4.	Supervisión y control.....	62
4.5.	Gobernanza y estructura organizacional .....	62
4.6.	Políticas y división de funciones.....	63
4.7.	Comités .....	65
4.8.	Reportes al Consejo de Administración .....	65
4.9.	Operaciones con asociados y administradores .....	66
<b>5.</b>	<b>GESTIÓN COMERCIAL.....</b>	<b>66</b>
5.1.	Estrategia comercial y plan de mercadeo .....	67
5.1.	Colocaciones .....	70
<b>6.</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>71</b>
6.1.	Organización y estructura administrativa .....	71
6.1.1.	Estructura administrativa.....	71
6.1.2.	Contratos .....	73

<b>6.2. Gestión del talento humano .....</b>	<b>73</b>
6.2.1. Selección de personal .....	73
6.2.2. Inducción.....	74
6.2.3. Capacitación.....	74
6.2.4. Bienestar de personal .....	75
6.2.5. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo:.....	76
<b>6.3. Administración de recursos y servicios .....</b>	<b>77</b>
6.3.1. Gestión documental.....	77
6.3.2. Gestión de Recursos físicos .....	77
6.3.3. Servicio al asociado .....	78
6.3.4. P.Q.R.S.F. ....	79
<b>6.4. Cumplimiento normativo y legal .....</b>	<b>80</b>
6.4.1. Cumplimiento normativo y regulatorio .....	80
6.4.2. Cumplimiento de obligaciones específicas .....	81
6.4.3. Informe sobre la medida de vigilancia especial .....	82
6.4.4. Procesos judiciales en contra de Coopprofesoresun .....	83
<b>6.5. Desarrollo y especialización institucional .....</b>	<b>84</b>
<b>7. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA.....</b>	<b>84</b>
7.1. Análisis y selección del nuevo Core Financiero .....	85
7.2. Implementación Core Financiero WOG .....	89
7.3. Otras actividades tácticas y de operación tecnológica .....	92
7.3.1. Gestión, optimización y seguridad de las redes.....	92
7.3.2. Reingeniería y mantenimiento de infraestructura de seguridad .....	93
7.3.3. Gestión de la Seguridad de la Información .....	94
7.3.4. Gestión de Continuidad del Negocio .....	95
<b>8. GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>96</b>
8.1. Gestión de Tesorería .....	99
8.2. Gestión de Ahorro y Crédito .....	102
8.2.1. Depósitos de Ahorros.....	102
8.2.2. Créditos .....	103
8.3. Gestión de Cartera .....	105
8.3.1. Calidad de la Cartera .....	105
8.3.2. Cartera en cobro jurídico .....	107
8.4. Gestión de Convenios de Seguros .....	109

8.5.	Cumplimiento del Presupuesto 2024.....	110
9.	<b>GESTIÓN DE RIESGOS.....</b>	<b>111</b>
9.1.	Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez, SARL .....	112
9.2.	Sistema de Administración del Riesgo de Crédito, SARC .....	115
9.2.1.	Matrices de transición .....	115
9.2.2.	Análisis de cosechas .....	115
9.2.3.	Proceso de evaluación y calificación de cartera .....	116
9.2.4.	Modelo de pérdida esperada.....	117
9.2.5.	Pruebas desempeño modelo de Otorgamiento.....	117
9.3.	Sistema de Administración del Riesgo Operativo, SARO .....	118
9.4.	Sistema de Administración del Riesgo de Mercado, SARM.....	120
9.5.	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, SARLAFT.....	120
10.	<b>CONTROL INTERNO.....</b>	<b>120</b>
11.	<b>HECHOS RELEVANTES ACAECIDOS DESPUÉS DEL CIERRE .....</b>	<b>123</b>
12.	<b>LA EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD .....</b>	<b>124</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Sesiones del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités</b> .....	18
<b>Tabla 2. Ejecución fondo de solidaridad</b> .....	19
<b>Tabla 3. Actividades fondo de educación</b> .....	19
<b>Tabla 4. Costos Financieros y Beneficios solidarios 2024</b> .....	21
<b>Tabla 5. Transferencia solidaria</b> .....	22
<b>Tabla 6. Actividades PESEM</b> .....	28
<b>Tabla 7. Participación en actividades por línea estratégica</b> .....	28
<b>Tabla 8. Distribución de excedentes</b> .....	59
<b>Tabla 9. Consejo de Administración</b> .....	60
<b>Tabla 10. Comités asesores</b> .....	65
<b>Tabla 11. Descripción de la estrategia comercial</b> .....	68
<b>Tabla 12. Calificaciones para Fondos de Inversión 2024</b> .....	99
<b>Tabla 13. Distribución depósitos a diciembre de 2024-2023, millones de pesos</b> .....	103
<b>Tabla 14. Distribución de la cartera por modalidad, millones de pesos</b> .....	105
<b>Tabla 15. Cartera por Calificación 2024 - millones de pesos</b> .....	107
<b>Tabla 16. Cumplimiento Presupuesto 2024</b> .....	110
<b>Tabla 17. Aplicación de metodologías y contribución a la gestión integral de riesgos</b> .....	111
<b>Tabla 18. Concentración en ahorro a la vista 2024, cifras expresadas en millones de pesos</b> .....	114
<b>Tabla 19. Concentración en CDAT por rango de saldos 2024, cifras expresadas en millones de pesos</b> .....	114
<b>Tabla 20. Actividades de auditoría por áreas y tipo de proceso</b> .....	121

## Índice de Gráficos

<b>Gráfica 1. Evolución de la base social</b> .....	12
<b>Gráfica 2. Segmentación de la base social</b> .....	13
<b>Gráfica 3. Composición de género</b> .....	14
<b>Gráfica 4. Motivos de retiro</b> .....	14
<b>Gráfica 5. Estrategia comercial de retención y reintegro</b> .....	16
<b>Gráfica 6. Actividades fondo de educación</b> .....	20
<b>Gráfica 7. Actualización mensual de datos, año 2024, número de asociados</b> .....	23
<b>Gráfica 8. Celebración día del profesor</b> .....	24
<b>Gráfica 9. Celebración de Aniversario</b> .....	25
<b>Gráfica 10. Participación talleres de emprendimiento</b> .....	25
<b>Gráfica 11. Feria de vehículos</b> .....	26
<b>Gráfica 12. Feria de servicios y bienestar</b> .....	27
<b>Gráfica 13. Charla de educación financiera</b> .....	30
<b>Gráfica 14. Bienvenida de asociados</b> .....	30
<b>Gráfica 15. Comportamiento redes sociales</b> .....	31
<b>Gráfica 16. Comportamiento redes sociales por campañas</b> .....	32
<b>Gráfica 17. Divulgaciones realizadas por año</b> .....	32
<b>Gráfica 18. Plataforma MASIV</b> .....	33
<b>Gráfica 19. Aviso de fachada</b> .....	34
<b>Gráfica 20. Participación en “+Talante”</b> .....	35
<b>Gráfica 21. Facultad de odontología de la Universidad Nacional</b> .....	36
<b>Gráfica 22. Segmentación de la base social</b> .....	42
<b>Gráfica 23. Usabilidad de productos</b> .....	43
<b>Gráfica 24. Ubicación de los predios para el desarrollo del proyecto</b> .....	45
<b>Gráfica 25. Componentes de la transformación tecnológica</b> .....	47
<b>Gráfica 26. Esquema planeación TI</b> .....	50
<b>Gráfica 27. Inflación anual</b> .....	54
<b>Gráfica 28. Tasa de política monetaria</b> .....	55
<b>Gráfica 29. Plan comercial 2024</b> .....	68
<b>Gráfica 30. estrategia de crecimiento comercial</b> .....	69
<b>Gráfica 31. Estrategia comercial Universidad Nacional</b> .....	70
<b>Gráfica 32. Colocación anual a diciembre 31, millones de pesos</b> .....	71
<b>Gráfica 33. Organigrama</b> .....	72
<b>Gráfica 34. Estructura del área administrativa y de talento humano</b> .....	72
<b>Gráfica 35. Satisfacción del asociado por calificadoros del servicio</b> .....	78
<b>Gráfica 36. PQRSF por tipo</b> .....	79
<b>Gráfica 37. PQRSF por tipo</b> .....	80
<b>Gráfica 38. Alternativas de Software CORE exploradas</b> .....	86

<b>Gráfica 39. Evaluación de los proveedores para el CORE</b> .....	87
<b>Gráfica 40. Aportes a la transformación tecnológica y digital</b> .....	88
<b>Gráfica 41. Avance implementación del CORE</b> .....	90
<b>Gráfica 42. Configuración de módulos de primera fase</b> .....	90
<b>Gráfica 43. Otras actividades de TICs</b> .....	91
<b>Gráfica 44. Integraciones de la fase 2</b> .....	92
<b>Gráfica 45. Estructura de Balance 2024 Vs 2023</b> .....	96
<b>Gráfica 46. Principales rubros de Balance 2024 Vs 2023</b> .....	97
<b>Gráfica 47. Principales rubros de Resultado 2024 Vs 2023</b> .....	98
<b>Gráfica 48. Distribución del fondo de maniobra a diciembre 31 de 2024</b> .....	100
<b>Gráfica 49. Distribución del fondo de liquidez a diciembre 31 de 2024</b> .....	101
<b>Gráfica 50. Distribución otras inversiones a diciembre 31 de 2024</b> .....	102
<b>Gráfica 51. Colocación Neta de Cartera y Tasa promedio 2024, millones de pesos</b> .....	104
<b>Gráfica 52. Colocación Neta de Cartera por Modalidad 2024</b> .....	104
<b>Gráfica 53. Cartera Bruta – Indicador por Riesgo 2024 - millones de pesos</b> .....	106
<b>Gráfica 54. Número de procesos jurídicos por tipo, a diciembre de 2024</b> .....	108
<b>Gráfica 55. Procesos Jurídicos de cartera por Etapa procesal</b> .....	108
<b>Gráfica 56. Beneficiarios por Convenios 2024</b> .....	109
<b>Gráfica 57. Indicador del riesgo de liquidez</b> .....	113
<b>Gráfica 58. Matrices de transición</b> .....	115
<b>Gráfica 59. Tendencia análisis de cosechas</b> .....	116
<b>Gráfica 60. Back testing modelo de otorgamiento – Estadístico KS</b> .....	117
<b>Gráfica 61. Estructura documental actualización SARC</b> .....	118
<b>Gráfica 62. Mapa de procesos</b> .....	121

## INFORME DE GESTIÓN 2024

### 4. EPÍGRAFE

La Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, bajo el liderazgo de su Consejo de Administración y la Gerencia, presenta su informe de gestión correspondiente a la vigencia 2024. Este documento recoge los acontecimientos, decisiones y acciones que marcaron la historia de nuestra Cooperativa durante este año, así como los resultados alcanzados en cada una de nuestras áreas de desempeño.

En él, encontrarán un análisis detallado de nuestra gestión socio empresarial, comercial, administrativa, tecnológica y financiera, enmarcada en nuestros principios cooperativos y objetivos estratégicos en línea con la arquitectura de procesos establecida. Además, se incluye un panorama del contexto macroeconómico, una descripción de los sistemas de administración de riesgos y control interno, así como un recuento de los hechos relevantes ocurridos después del cierre de la vigencia 2024.

Para una mejor comprensión de la información financiera, la mayoría de las cifras se presentan en millones de pesos (MM), mientras que en algunos casos se mantienen valores exactos para mayor precisión. Los porcentajes reflejan variaciones o participaciones con un decimal separado por comas.

Entre los hitos más significativos del año, se destaca la especialización de la Cooperativa logro que reafirma nuestro compromiso con la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional. En 2024, mediante la Resolución Número 2024212000045 del 3 de enero, la Superintendencia de la Economía Solidaria autorizó el ejercicio de la actividad financiera, consolidando a Coopprofesoresun como una entidad especializada en ahorro y crédito, en cumplimiento de los estándares regulatorios exigidos.

Asimismo, tras un proceso exhaustivo de normalización y mejora, la Superintendencia resolvió el levantamiento de la medida de vigilancia especial impuesta desde 2018. Este hito, formalizado mediante la Resolución No. 2024220007335 del 30 de octubre de 2024, representa el reconocimiento a la implementación de correctivos estructurales y a la solidez de nuestra gestión. Ambos acontecimientos marcan un punto determinante en nuestra evolución institucional y nos proyectan hacia una etapa de crecimiento sostenido, con un modelo de gobernanza robusto y alineado con las mejores prácticas del sector solidario.

De igual forma, hemos alcanzado avances significativos en la ejecución de nuestros objetivos estratégicos y en el fortalecimiento de nuestro proyecto de crecimiento endógeno. Estos logros han permitido que Coopprofesoresun se consolide como uno de los referentes en las cooperativas especializadas en ahorro y crédito del país, fortaleciendo su posicionamiento de marca y el reconocimiento a nivel nacional.

## 5. GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVA

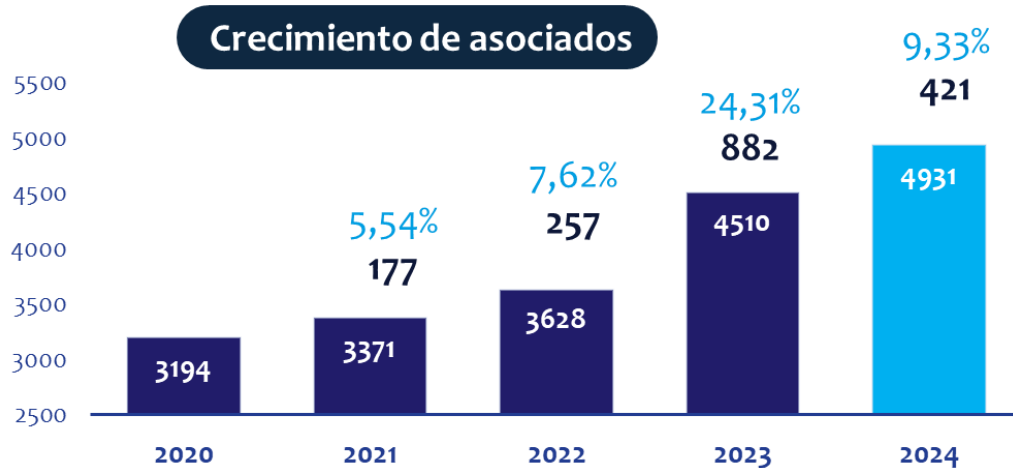
### 5.1. Membresía abierta y voluntaria

#### Evolución base social

Como resultado de la estrategia organizacional focalizada en la segmentación de mercados y en la diferenciación de productos, el resultado de la gestión comercial y de mercadeo logró cerrar el año 2024 con un total de **4.931 asociados**, lo que representa un crecimiento de 421 nuevos asociados que equivale al 9,3% frente al año anterior. De esta manera se consolida el crecimiento sostenido de la Cooperativa reflejando la confianza de la comunidad en nuestro modelo cooperativo.

Es importante resaltar que, si bien el crecimiento interanual fue menor que el del período 2022-2023, cuando alcanzamos un incremento del 24,3 %, dicho resultado se explicó, en gran medida, por la fusión con la Unión de Profesionales para la Cultura y la Recreación (UPCR), que en 2023 incorporó 596 nuevos asociados a nuestra Cooperativa.

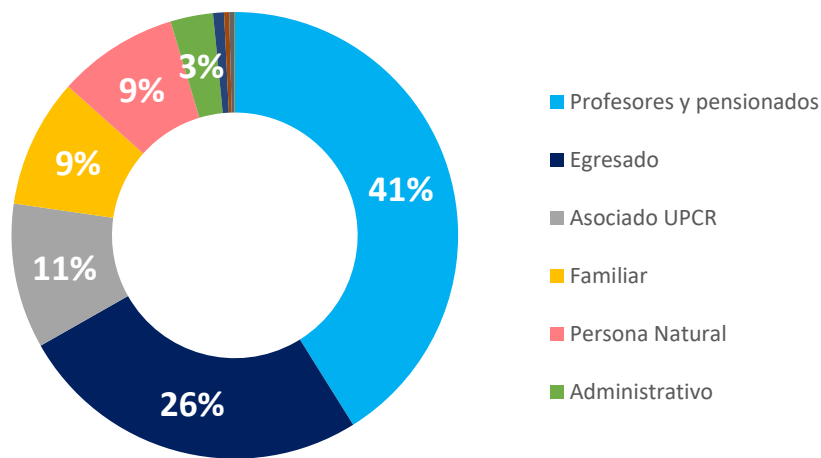
**Gráfica 1. Evolución de la base social**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

A lo largo de los últimos años, hemos trabajado de manera constante para fortalecer nuestra comunidad cooperativa. En 2019, registramos 2 nuevas afiliaciones, en 2020 el número aumentó a 69 y en 2021 logramos vincular a 177 nuevos asociados. En 2022, el crecimiento continuó con 257 vinculaciones, seguido por 882 en 2023. Finalmente, en 2024 alcanzamos un importante hito al sumar **421** nuevos asociados, consolidando así nuestra tendencia de expansión y fortalecimiento.

**Gráfica 2. Segmentación de la base social**



Al cierre del año 2024, la base social de la Cooperativa alcanzó un total de 4.931 asociados, distribuidos en diversos segmentos que reflejan la diversidad de nuestra comunidad. El grupo mayoritario lo conforman los profesores y pensionados, quienes representan el 41,11 % del total, seguido por los egresados, con una participación del 25,67 %. En tercer lugar, se encuentran los asociados provenientes de la UPCR, con una representación del 10,50 %, como resultado del proceso de integración realizado en 2023.

Otros segmentos de relevancia incluyen el de familiares de asociados, con el 9,33 %, y el de personas naturales, que constituyen el 8,75 %. Asimismo, contamos con la participación de administrativos (3,09 %), personas jurídicas (0,79 %) y un pequeño grupo sin definir (0,37 %). Finalmente, los empleados de la CPU y los pensionados del sector público representan el 0,35 % y 0,05 %, respectivamente.

Este análisis de segmentación nos permite comprender mejor la composición de nuestra comunidad y continuar desarrollando estrategias que fortalezcan la inclusión y el crecimiento de la Cooperativa.

En total, en este periodo de siete años, hemos incorporado **1.808 nuevos asociados**, reflejando el impacto de nuestras estrategias de crecimiento y fidelización. Estos resultados nos reafirman como una alternativa sólida y confiable dentro del sector cooperativo, promoviendo el bienestar financiero y social de nuestros asociados.

**Gráfica 3. Composición de genero**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

Así mismo, nuestra base social mantiene un equilibrio en su composición. Contamos con **2.451 mujeres**, que representan el **49.7%** del total, mientras que **2.439 hombres** equivalen al **49.4%**. Adicionalmente, 41 personas jurídicas hacen parte de nuestra Cooperativa, lo que refuerza la diversidad y el alcance de nuestra comunidad. Este balance refleja la apertura del vínculo y la accesibilidad a nuestra organización sin distinción de género.

**Gráfica 4. Motivos de retiro**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

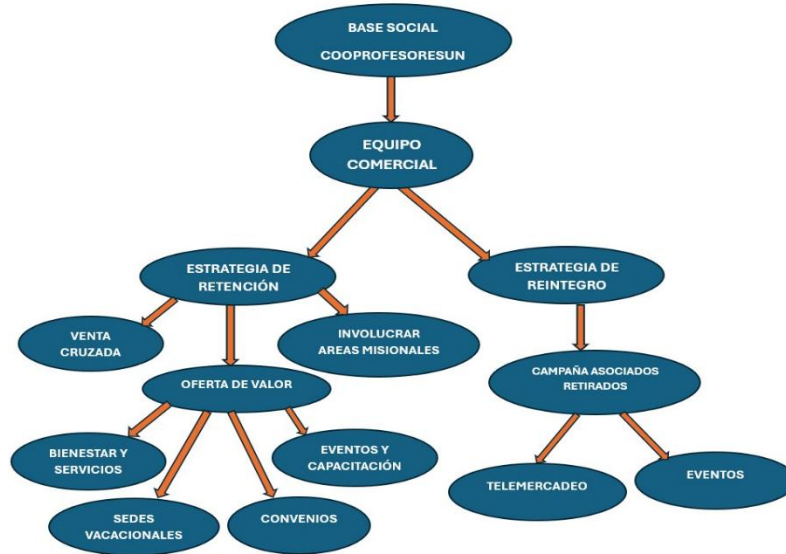
Si bien el crecimiento ha sido sostenido, también enfrentamos el desafío de los retiros. Durante 2024, **183** asociados dejaron de formar parte de la Cooperativa, lo que representa el **4%** de la base social con la que iniciamos el año.

De estos retiros, 42 asociados (23%) manifiestan inconformidad con los productos y servicios, principalmente porque su perfil no cumple con las políticas de crédito y riesgo establecidas por la cooperativa, 22 asociados (12%) tomaron la decisión por razones económicas, principalmente relacionadas con una reducción en su poder adquisitivo, altos niveles de endeudamiento y cambios en sus condiciones económicas y familiares. El restante 65%, es decir, 119 asociados, se desvincularon por diversos motivos, entre los que destacan cambios de residencia a otras ciudades o países (14%), razones personales no especificadas (11%) y el fallecimiento de algunos asociados (11%).

La disminución y retiro de asociados es un desafío estructural que enfrentan todas las cooperativas de ahorro y crédito, derivado de la diversidad que se presenta en la oferta de productos y servicios ofrecidos por los bancos, las mismas cooperativas, Fintech y demás entidades financieras, lo que representa una competencia asimétrica, puesto que para un asociado es una opción económica retirar los aportes sociales y tomar la financiación con la banca tradicional.

Debido a esa situación, las cooperativas han contemplado la estrategia de un crecimiento exógeno mediante fusiones, consolidaciones o alianzas estratégicas para tener una masa crítica de volumen financiero que soporte la disminución de los márgenes de intermediación. En este marco de acción, nos hemos acercado a diversas entidades de naturaleza cooperativa como, Canapro sucre, Coopema, la Cooperativa de Palmira y Progressa; con esta última, se busca mejorar el universo de asociados, incrementar el patrimonio que soporta la capacidad instalada para su crecimiento y tener usuarios suficientes para las operaciones activas, pasivas y transaccionales.

**Gráfica 5. Estrategia comercial de retención y reintegro**



Para la Cooperativa, nuestra base social es una prioridad. Por ello, hemos desarrollado dos estrategias clave orientadas a la retención y el reintegro de los asociados. Para fortalecer la retención, hemos implementado acciones como la venta cruzada y la integración de las áreas misionales, ofreciendo una propuesta de valor que abarca tanto el bienestar social como el económico. Asimismo, realizamos campañas y eventos dirigidos a los asociados retirados, con el objetivo de incentivar su regreso y seguir fortaleciendo nuestra base social.

El principio de control democrático es un pilar fundamental del modelo cooperativo en Colombia. Este principio garantiza la participación de los asociados en la toma de decisiones clave, asegurando que todos los miembros tengan voz en la gestión y funcionamiento de la Cooperativa.

En el caso de la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, el control democrático se ejerce a través de la Asamblea General de Delegados, en la cual los asociados eligen a sus representantes conforme a lo establecido en el Estatuto y la reglamentación expedida por el Consejo de Administración.

En el proceso electoral celebrado entre el 26 de enero y el 16 de febrero de 2024, 985 asociados participaron en la elección de delegados para el período 2024-2026, de los cuales 506 fueron hombres y 474 mujeres, reflejando un equilibrio de género y un compromiso con la inclusión y la equidad.

Los delegados elegidos tienen la responsabilidad de analizar y pronunciarse sobre los informes de gestión anuales, elegir a los miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal y el Comité de Apelaciones, así como analizar y aprobar los estados financieros de la Cooperativa.

En la Quincuagésima Sexta (56) Asamblea Ordinaria de Delegados, contamos con la asistencia de **53 delegados**, de los 51 principales y 9 suplentes numéricos convocados, lo que destaca el alto nivel de participación en los espacios democráticos de nuestra organización.

### **Estructura de gobierno y participación en la toma de decisiones**

El control democrático también se refleja en la composición de los órganos de administración y control. El Consejo de Administración está compuesto por 15 integrantes entre principales y suplentes, de los cuales 12 son hombres y 3 mujeres. De manera similar, la Junta de Vigilancia está conformada por 6 integrantes, de los cuales 4 son hombres y 2 mujeres.

Adicionalmente, la Cooperativa cuenta con comités asesores que desempeñan un papel clave en la gestión de distintas áreas, como:

- ✓ Comité de Crédito
- ✓ Comité de Riesgo de Liquidez
- ✓ Comité de Educación
- ✓ Comité Financiero
- ✓ Comité de Vinculaciones y Retiros
- ✓ Comité de Apelaciones

Estos comités, conformados por aproximadamente **20 asociados**, fortalecen la estructura democrática al permitir una participación en decisiones estratégicas, promoviendo la transparencia y la gestión responsable.

En términos de trayectoria dentro de la Cooperativa, se observa que la mayoría de los integrantes del Consejo de Administración cuentan con más de 10 años de vinculación a nuestra cooperativa, lo que aporta estabilidad, conocimiento y experiencia para la toma de decisiones.

Durante el año 2024, los cuerpos colegiados de la Cooperativa llevaron a cabo 118 sesiones, distribuidas de la siguiente manera:

- 93 sesiones ordinarias
- 25 sesiones extraordinarias

La regularidad de estos encuentros refleja el compromiso del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y los distintos comités con la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de nuestra misión cooperativa.

A continuación, se discriminan las sesiones realizadas:

**Tabla 1. Sesiones del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités**

**SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, JUNTA DE VIGILANCIA Y COMITES**

Órgano	Sesión ordinaria	Sesión extra
Consejo de Administración	12	10
Junta de Vigilancia	12	12
Comité de Crédito	9	0
Comité Financiero	12	0
Comité de Riesgo de Liquidez	12	0
Comité del SIAR	12	1
Comité de Educación	12	2
Comité de Afiliaciones y Retiros	12	0

**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

## 5.2. Participación económica de los asociados

La participación económica de los asociados se materializa en el valor monetario de los beneficios obtenidos por estos. Mediante diversos programas y actividades y las exenciones en costos de servicios financieros, cada asociado ve materializado el beneficio de pertenecer a la Cooperativa; los asociados no reciben en efectivo la participación económica sobre los excedentes anuales, pero, reciben beneficios como: la exención del pago al gravamen a los movimientos financieros - GMF, descuentos en servicios complementarios y ahorro en avalúos de sus inmuebles para la constitución de hipoteca, entre otros.

### Auxilios con cargo a los fondos sociales

Como principio fundamental de solidaridad, la cooperativa otorga ayudas económicas a los asociados o a sus familiares en circunstancias especiales. Este fondo tiene como objetivo

proporcionar una atención oportuna de las necesidades de los asociados, cómo consecuencia de situaciones de calamidad o de hechos imprevistos que los afecten.

**Tabla 2. Ejecución fondo de solidaridad**

FONDO DE SOLIDARIDAD	Valor	# de beneficiarios
Mausoleos y osarios - Donaciones esporádicas y ocasionales frente a calamidades de sus trabajadores	\$ 12.052.000	5
Incapacidad transitoria	\$ 51.761.282	6

### Fondo de educación total beneficiados y valor

Los recursos del fondo de educación se destinaron a la ejecución de diversas actividades, tales como la formación y capacitación de los asociados y sus familias, promoviendo siempre los principios y valores cooperativos. Además, se fomentó la creación de relaciones intercooperativas, con el objetivo de fortalecer los lazos de colaboración con otras entidades y potenciar el trabajo conjunto. Actividades que impactaron a 679 participantes.

**Tabla 3. Actividades fondo de educación**

Nombre de la Actividad	Descripción de Actividad
Formación en economía solidaria	Cursos de economía solidario nivel básico e intermedio
Seminario Internacional Pre Asamblea	Charla preasamblea para delegados
Charla "Mujeres que alzan la voz"	Charla en conmemoración día de la mujer
Charla en educación financiera	Charla en planificación financiera responsable
Bienvenida de Asociados	Introducción del modelo cooperativo y presentación portafolio de servicios
Charla inteligencia artificial	Conceptos fundamentales de la inteligencia artificial
Charla día internacional de las cooperativas	Celebración del día internacional de las cooperativas
Participación en el encuentro + talante	Encuentro de economía popular
Charla tributaria	Asesoría en temas de declaración de renta
Bienvenida de Asociados	Introducción del modelo cooperativo y presentación portafolio de servicios
Charla inversión en bolsa	Introducción al mundo de la bolsa
Talleres de emprendimiento	Talleres y asesorías personalizadas para emprendedores
Taller de cocina de sushi	Talleres de crecimiento personal
Participación VI Encuentro Nacional Cultural y del Folclor Rafael Alfonso Camargo Acosta	Evento organizado por FENSECOOP
Taller identidad cooperativa	Desayuno cooperativo - Que nos define como cooperativas solidarias?
Taller redes sociales	Espacio de aprendizaje para conocer como usar las redes sociales de manera estratégica y efectiva

No. Actividades realizadas	<b>44</b>
No. de participantes	<b>679</b>

Gráfica 6. Actividades fondo de educación



Fuente: Comunicaciones, Coopprofesoresun, 2024

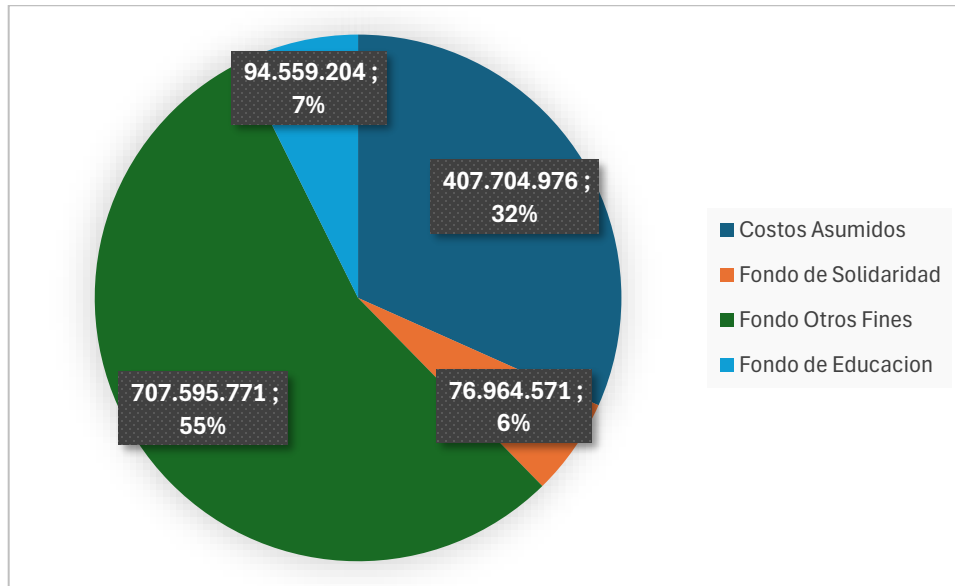
De otra parte, durante el año 2024, llevamos a cabo la realización de 50 avalúos comerciales para créditos de vivienda e hipotecarios, a través del proveedor Inmobiliaria Bogotá. Asumimos el costo total de estos avalúos, que ascendió a \$23.751.021, con el propósito de aliviar la carga económica de nuestros asociados y facilitar su acceso a financiamiento, reafirmando así nuestro compromiso con el bienestar y la solidaridad cooperativa.

### 5.2.1. *Transferencia solidaria*

Durante el año 2024, reafirmamos nuestro compromiso con el principio cooperativo de transferencia solidaria, asegurando que nuestros asociados se beneficiaran de manera directa o indirecta a través de descuentos, exenciones de costos financieros y beneficios solidarios.

Estos apoyos, financiados con recursos de la Cooperativa y sus fondos sociales, representaron un total de **\$1.286,8 millones**, distribuidos estratégicamente para maximizar su impacto en el bienestar de nuestra comunidad.

**Tabla 4. Costos Financieros y Beneficios solidarios 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

Esta transferencia solidaria refleja nuestra gestión responsable de los recursos y el impacto tangible en la calidad de vida de nuestros asociados. En este sentido, el 32% de los beneficios se destinó a costos asumidos por la Cooperativa, incluyendo, en algunos casos, el impuesto a los Gravámenes a los Movimientos Financieros (GMF), como en los desembolsos de créditos dirigidos a terceros. Además, se cubrieron cuotas de administración de las tarjetas débito, comisiones bancarias, consultas en centrales de riesgo para acceso a crédito y avalúos para créditos hipotecarios, contribuyendo así al fortalecimiento del bienestar financiero de nuestros asociados.

Por su parte, el 55% de los recursos invertidos se enfocó en fortalecer nuestro plan de fidelización, con beneficios como descuentos en turismo a través de la Institución Auxiliar del Cooperativismo para el Bienestar de los Asociados de CoopprofesoresUN- IAC, caminatas ecológicas, talleres de cocina y la celebración del aniversario de la Cooperativa, entre otras iniciativas que promueven el bienestar y la integración de nuestros asociados.

Del fondo de solidaridad se subsidia el plan exequial básico de los Olivos como beneficio a los asociados por su permanencia mínima de 6 meses en nuestra entidad.

Del fondo de educación se realizaron capacitaciones para nuestros asociados en educación financiera, cooperativismo, declaración de renta, redes sociales, entre otros.

Las siguientes tablas presentan un detalle de los costos financieros cubiertos por la Cooperativa en beneficio de nuestros asociados y la ejecución con cargo a los fondos sociales, junto con el número de beneficiarios y valor asumido por cada concepto.

**Tabla 5. Transferencia solidaria**

Descripción Costos y Gastos Financieros Asumidos	# Beneficiarios	Transacciones	Valor Asumido
Gravame a los movimiento Financieros	1.157	33.293	237,3
Cuota Administración de Tarjeta	1.284		17,5
Comisiones Transacciones Tarjeta	1.284	50.581	39,1
Comisiones Bancarias		3.042	77,4
Consulta reporte centrales de informacion	1.405		12,2
Avaluos inmuebles - Creditos Hipotecarios	65		24,2
<b>Total Costo y Gastos Asumidos</b>	<b>5.195</b>	<b>86.916</b>	<b>\$407,7</b>

Descripción Beneficio - Fondo de Solidaridad	Beneficiarios	Valor Beneficio
Auxilio Plan Exequial Los Olivos	3.013	63,4
Auxilio Calamidad	5	13,6
<b>Total Beneficios Fondo de Solidaridad</b>	<b>3.018</b>	<b>\$77,0</b>

Descripción Beneficio - Fondo Otros Fines	Beneficiarios	Valor Beneficio
Plan de Beneficios Sociales	<b>2.074</b>	<b>\$707,6</b>

Descripción Beneficio - Fondo de Educación	Beneficiarios	Valor Beneficio
Eventos Educativos	<b>679</b>	<b>\$94,6</b>

<b>Total Beneficios Sociales</b>		<b>\$1.286,8</b>
----------------------------------	--	------------------

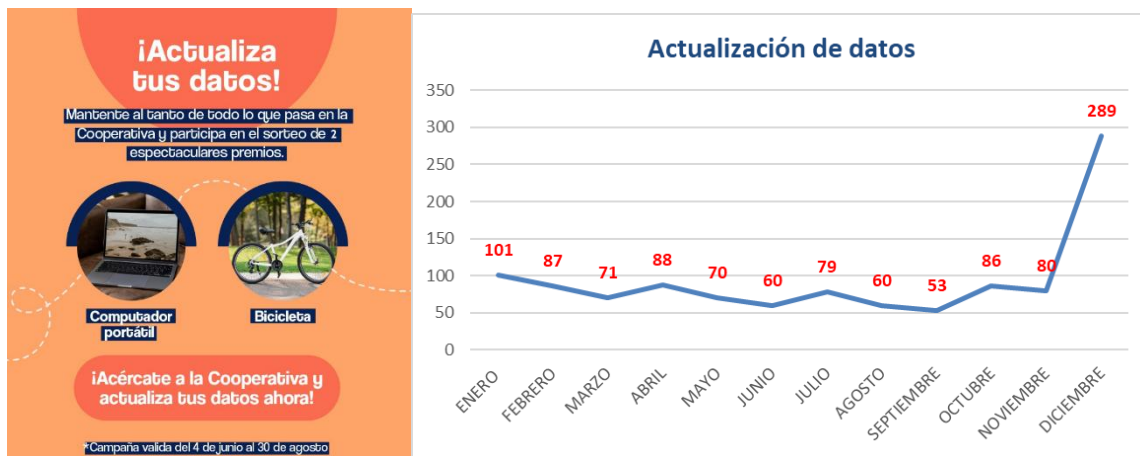
**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

### 5.2.2. Actualización de datos

La Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia continuó fortaleciendo su compromiso con la actualización de datos de sus asociados, en cumplimiento con la normativa vigente y con el objetivo de mejorar la calidad de la información disponible para la gestión y la prestación de servicios. Por ello, a lo largo del año 2024, se logró la actualización de datos de **1.124 asociados** que corresponden a un 24% de la base social. Esto significa un avance representativo en el mantenimiento y actualización de la base de datos de la Cooperativa.

Asimismo, durante el año se implementaron dos campañas específicas de actualización de datos, que permitieron alcanzar un total de 488 actualizaciones. Estas campañas fueron divulgadas ampliamente a través de todos los canales de información de la Cooperativa y lograron promover en los asociados la actualización de su información. Igualmente, estas estrategias se sumaron a las acciones continuas de actualización que se realizan a lo largo del año, como parte de los procesos de optimización de los servicios prestados.

**Gráfica 7. Actualización mensual de datos, año 2024, número de asociados**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

### Celebración del día del Profesor

La celebración del Día del Profesor fue un evento muy especial. Se organizó en colaboración con FODUN y tuvo lugar en el Teatro Cafam bellas artes. Allí participaron **712 asistentes**. Durante la celebración, se contó con una maravillosa puesta en escena de la obra artística "El beso quinde colibrí de los Andes", dirigida por el maestro Luis Gerardo Rosero director de la Asociación Teatro Danza Pies del Sol. Esta obra fue un deleite para todos los asistentes. Además, tuvo lugar la presentación musical de Katie James, artista que presentó música del folclore colombiano, el blues, el jazz y el country en sus canciones, lo que hizo que la celebración fuera aún más memorable. En definitiva, este fue un día lleno de reconocimiento y alegría para todos los asistentes.

Gráfica 8. Celebración día del profesor



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

### Aniversario de la cooperativa.

Para celebrar el 56 aniversario de CoopprofesoresUN, se llevaron a cabo dos actividades significativas con el propósito de reunir a la comunidad. La primera reunión tuvo lugar en las instalaciones de la Cooperativa, donde se realizó un brindis acompañado por la música del coro de la entidad, conformado por los asociados. Sin duda, fue un momento muy especial y emotivo. La segunda actividad se desarrolló en un entorno campestre ubicado en el Rosal y contó con la participación de **835 personas**, entre asociados y sus acompañantes. La música colombiana, la orquesta y un animado bingo bailable contribuyeron a crear un ambiente festivo y lleno de alegría. Cabe señalar que estos encuentros y el intercambio de experiencias son una excelente manera de fortalecer la memoria histórica de la Cooperativa.

**Gráfica 9. Celebración de Aniversario**

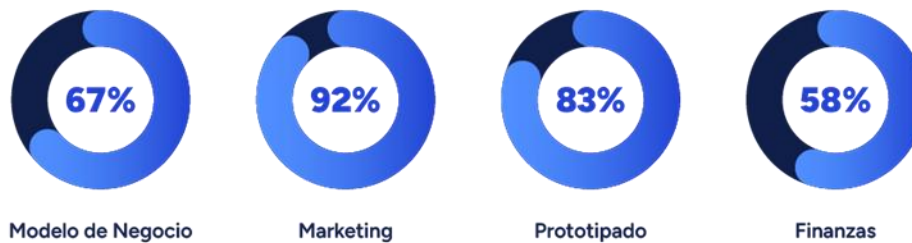


**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

### ***5.2.3. Talleres y asesorías personalizadas de emprendimiento.***

Con el objetivo de brindar apoyo a los asociados que tienen una idea de negocio o que ya se encuentran en la etapa de materialización, se llevó a cabo un ciclo de capacitaciones en emprendimiento modelo de negocio - marketing - operaciones y requerimientos de prototipado - finanzas y plan de inversión. Estas capacitaciones fueron diseñadas para proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios que fomenten el espíritu emprendedor y la creación de proyectos innovadores. A través de una guía para el desarrollo de un modelo de negocio y la construcción de un plan de inversión, de esta forma los participantes adquirieron las habilidades necesarias para implementar sus ideas de negocio.

**Gráfica 10. Participación talleres de emprendimiento**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

A partir de lo anterior, un total de 12 emprendimientos en diferentes servicios y productos participaron en el ciclo de capacitaciones, cada uno conformado por uno o más emprendedores que asistieron a los espacios de fortalecimiento y asesoría.

### Otras Ferias

Asimismo, con el objetivo de brindar una amplia variedad de productos y servicios a los asociados de la Cooperativa, se llevaron a cabo diversas ferias en colaboración con nuestros convenios. Es importante destacar la feria de vehículos usados e híbridos y eléctricos que tuvo lugar en el mes de julio y noviembre en colaboración con FODUN. Este evento contó con una notable asistencia y resultó en el cierre de importantes negocios para nuestros asociados.

### Ferias.

1. Feria vehículos - 280 participantes
2. Feria de servicios y bienestar (turismo) - 65 participantes
3. Feria movilidad verde – 146 participantes

Gráfica 11. Feria de vehículos



Gráfica 12. Feria de servicios y bienestar



Fuente: Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

### 5.3. Autonomía e independencia

Durante el período evaluado, nuestra Cooperativa ha reafirmado su autonomía institucional mediante la toma de decisiones estratégicas alineadas con su normatividad interna, los estatutos y el marco legal vigente. La gestión de la Asamblea General y del Consejo de Administración se ha desarrollado con total independencia, garantizando que cada determinación adoptada responda exclusivamente a los intereses colectivos de los asociados, en estricto cumplimiento de los principios y valores cooperativos.

En ejercicio de nuestra autonomía democrática, en el año 2024 se realizó la elección de los delegados para el período 2024-2026, a través del sistema uninominal, del cual participaron cerca de **998 asociados hábiles**, asegurando de este modo una representación equitativa y transparente.

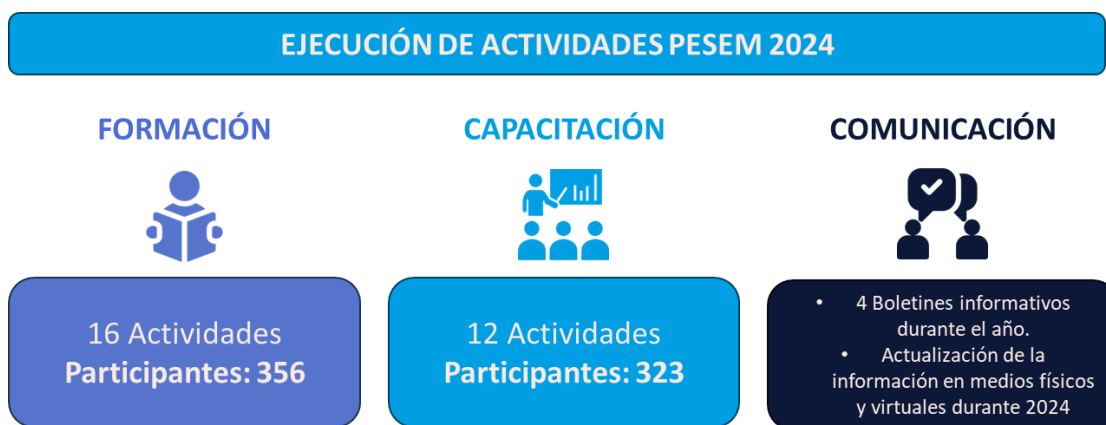
La Asamblea General de Delegados, celebrada el 16 marzo de 2024, contó con la participación de 53 delegados entre principales y suplentes, lo que representó un 88% de asistencia sobre el total de delegados hábiles convocados. Este nivel de participación refleja el compromiso y la confianza de los asociados en la gobernanza de la Cooperativa, así como la fortaleza de sus mecanismos de representación democrática.

Adicionalmente, la Cooperativa continúa fortaleciendo sus procesos de toma de decisiones mediante el fomento de la transparencia, la participación de sus órganos de gobierno y la implementación de estrategias que garanticen la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de su objeto social en beneficio de todos sus asociados.

#### 5.4. Educación, formación e información

En cumplimiento del Proyecto Educativo Social Empresarial (PESEM) de la Cooperativa y en consonancia con las áreas de desarrollo, se realizaron diversas actividades enfocadas en la formación, capacitación, comunicación e investigación. Estas iniciativas fueron dirigidas a los asociados y sus familias, con el propósito de empoderarlos para que influyan de manera holística y participativa en sus entornos socioambientales.

Tabla 6. Actividades PESEM



**Fuente:** Elaboración propia. CoopprofesoresUN, 2024.

Este consolidado de la ejecución del PESEM 2024 presenta un desglose detallado de cada una de las estrategias, incluyendo el número de actividades realizadas y el impacto medido en términos de número de participantes.

Tabla 7. Participación en actividades por línea estratégica

LÍNEA ESTRÁTEGICA	No. ACTIVIDADES	No. PARTICIPANTES
Formación	<b>16</b>	<b>356</b>
Capacitación	<b>12</b>	<b>323</b>

**Fuente:** Elaboración propia. CoopprofesoresUN, 2024.

### **Formación en economía solidaria:**

Durante el año 2024 se realizó un total de 164 cursos virtuales, distribuidos entre los niveles básico e intermedio, con un enfoque normativo en la formación y actualización en educación cooperativa y solidaria. Esto tiene como objetivo mejorar la gestión, dirección y desarrollo del movimiento solidario, para ayudar a los directivos y asociados a comprender mejor este modelo de organización económica y social.

### **Foro "día internacional de las cooperativas":**

El tema propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional para el Día Internacional del Cooperativismo en 2024, "Las cooperativas construyen un mundo mejor para todos", refleja una visión profunda y solidaria de cómo el trabajo en conjunto puede generar cambios significativos. Por ello, realizar un foro con conferencistas internacionales donde participaron alrededor de 70 asociados, fue una excelente iniciativa para compartir experiencias y fomentar el debate sobre el impacto positivo del modelo cooperativo.

Este tipo de espacios no solo ayudan a comprender la importancia de las cooperativas, sino que también permiten identificar historias de éxito que pueden servir de inspiración a los asistentes. Además, el objetivo de promover el intercambio de conocimientos y reflexionar sobre el papel transformador del cooperativismo lo cual demuestra un compromiso con el progreso económico y social.

### **Charla en educación financiera cooperativa y tributaria:**

La educación financiera es clave para fortalecer la autonomía y capacidad de los asociados y sus familias en la toma de decisiones financieras inteligentes y responsables. Ofrecer charlas y programas con este enfoque ayuda a empoderar a las personas, permitiéndoles gestionar mejor su dinero, ahorrar de manera efectiva y tomar decisiones de inversión que favorezcan su bienestar económico a largo plazo. Además, estos espacios no solo proporcionan conocimiento, sino que también dan herramientas prácticas para enfrentar desafíos financieros, mejorar el control sobre los gastos y, en general, contribuir a una estabilidad económica tanto individual como familiar. Es necesario resaltar que a estas charlas asistieron 70 participantes.

**Gráfica 13. Charla de educación financiera**



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

### **Bienvenida de asociados:**

También se realizaron tres jornadas de bienvenida, convocando a 154 participantes, jornadas alineadas con ferias de convenios como estrategia para sensibilizar a los asociados sobre el funcionamiento del modelo cooperativo, ya que permiten fortalecer el vínculo con ellos al presentarles más detalles sobre los servicios que ofrece la Cooperativa. Al hacer estas jornadas, no solo se amplía la comprensión del modelo cooperativo, sino que también se incrementa el conocimiento sobre el portafolio de servicios, lo cual genera mayor usabilidad y satisfacción.

**Gráfica 14. Bienvenida de asociados**

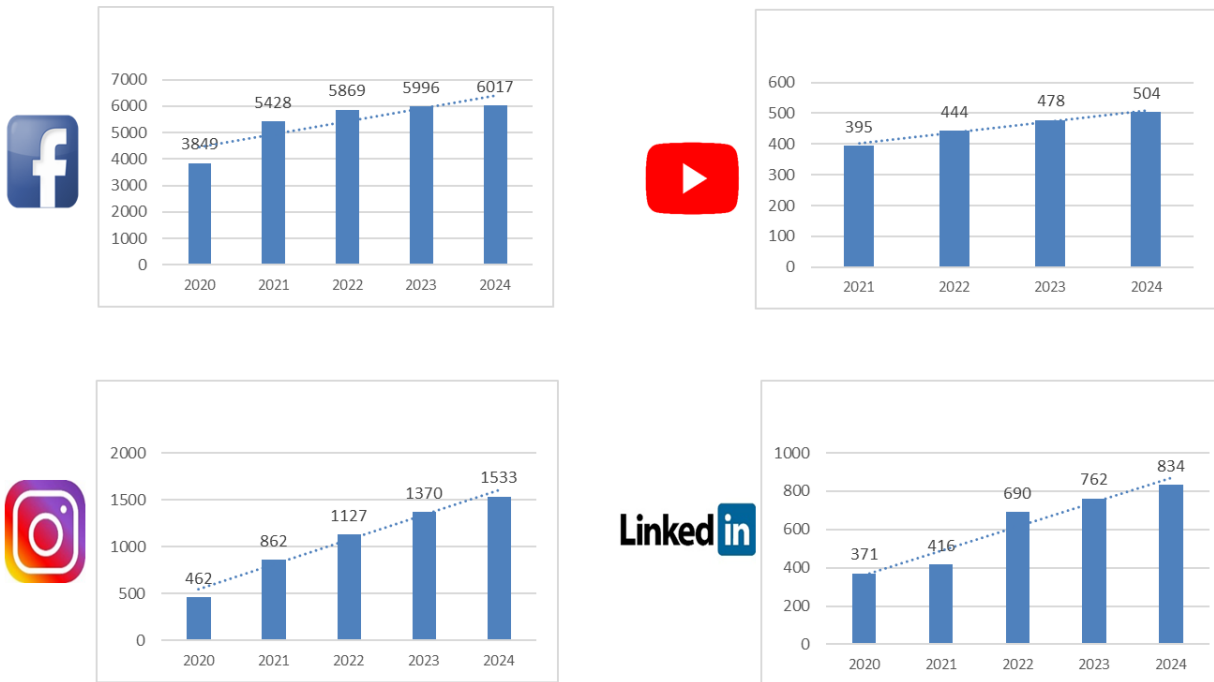


**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

### Comunicaciones al asociado:

Durante el año 2024, la Cooperativa continuó fortaleciendo su estrategia de comunicación con los asociados y otros grupos de interés, consolidándose como una entidad comprometida con el crecimiento digital y la interacción constante. Gracias a los esfuerzos realizados, se lograron resultados positivos en los principales indicadores de comunicación y alcance, lo que reflejó un crecimiento sostenido en la presencia de la Cooperativa en redes sociales y canales de comunicación.

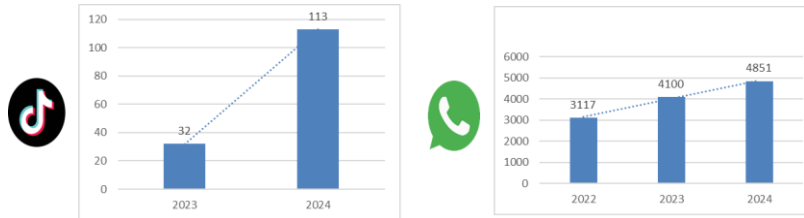
**Gráfica 15. Comportamiento redes sociales**



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

Uno de los hitos más importantes del año fue la apertura de nuestra cuenta oficial en TikTok, con el propósito de diversificar los canales de comunicación y atraer a una audiencia más joven. Esta red alcanzó 113 seguidores de manera orgánica en su primer año, y gracias a una colaboración estratégica con un reconocido creador de contenido, se logró aumentar la visibilidad y el alcance de la Cooperativa con una mención que alcanzó más de 46.000 vistas.

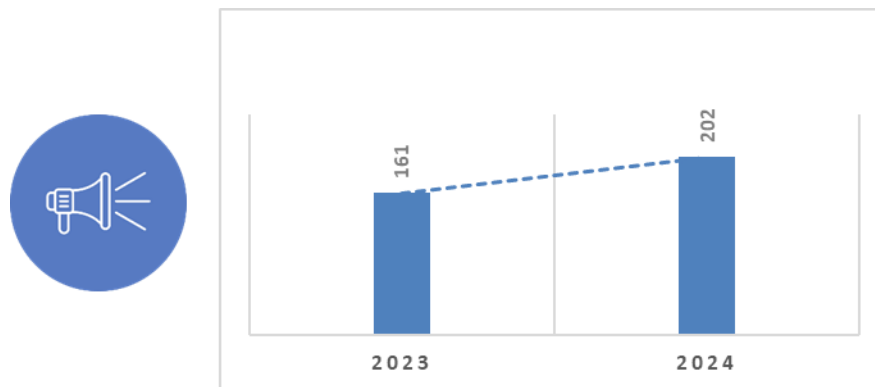
**Gráfica 16. Comportamiento redes sociales por campañas**



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

El aumento significativo en las divulgaciones enviadas a los asociados de la Cooperativa pasó de 161 en 2023 a 202 en 2024, es decir, un 25,5% mayor. Esto representa un avance fundamental en la gestión de la comunicación y el fortalecimiento de la relación con integrantes de la Cooperativa. Este incremento refleja el compromiso de COOPROFESORESUN por mantener informados y actualizados a sus asociados sobre las actividades, proyectos, beneficios y novedades relevantes para la comunidad.

**Gráfica 17. Divulgaciones realizadas por año**



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

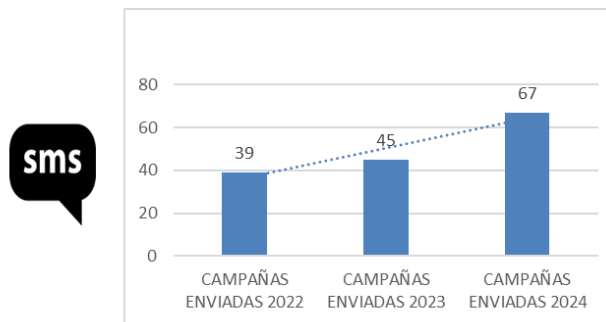
### Mayor transparencia y participación:

El incremento en las divulgaciones promueve una mayor transparencia en la gestión de la Cooperativa, ya que pone a disposición de los asociados información clara y oportuna sobre los aspectos financieros, administrativos y sociales. Esto fomenta la confianza y el sentido de pertenencia, que son elementos esenciales para el fortalecimiento del tejido cooperativo.

## Plataforma de mensajería masiva:

La Cooperativa ha dado un paso significativo hacia la modernización de sus canales de comunicación con la implementación de la plataforma de mensajes masivos MASIV. Este avance representa un cambio estratégico en la forma en que nos conectamos con nuestros asociados y otros grupos de interés, puesto que permite garantizar una mayor eficiencia, alcance y personalización en la entrega de información clave.

**Gráfica 18. Plataforma MASIV**



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN, 2024

La implementación de MASIV responde a la necesidad de contar con un sistema ágil, centralizado y efectivo para gestionar la comunicación masiva con nuestros asociados. Esta herramienta permite enviar mensajes de texto, correos electrónicos y notificaciones personalizadas de manera automatizada, lo que ha optimizado los tiempos de respuesta y mejorado significativamente la interacción con nuestros asociados. Es necesario tener en cuenta que la incorporación de MASIV se enmarca en el compromiso de la Cooperativa con la transformación digital y la mejora continua de los servicios ofrecidos a nuestros asociados.

## Aviso de fachada:

La Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional alcanzó un nuevo logro en su estrategia de comunicaciones y posicionamiento de marca con la instalación de un moderno aviso en la fachada. Este logro simboliza no solo una renovación en la identidad visual de la Cooperativa, sino también un compromiso renovado con la visibilidad, la accesibilidad y el fortalecimiento del vínculo con sus asociados y la comunidad universitaria.

Gráfica 19. Aviso de fachada



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN

Cada una de estas acciones refuerza nuestro propósito de estar más cerca de los asociados, lo que brinda información oportuna y crea una experiencia de valor que se alinea con sus expectativas y necesidades. Estos avances posicionan la Cooperativa como una entidad que combina tradición y modernidad, ya que se adapta a los desafíos de un entorno en constante cambio.

### 5.5. Cooperación entre cooperativas

La participación de la Cooperativa en el encuentro “+Talante”, liderado por Cooptraiss y la Cámara de Comercio de Bogotá, representa un paso significativo en la integración de la entidad dentro del ecosistema de la economía popular en Colombia. Este evento, al reunir a cooperativas importantes del país y promover el diálogo entre actores clave como el gobierno, los sectores productivos, los actores privados y los micronegocios, es una excelente oportunidad para fortalecer las alianzas estratégicas y generar nuevas sinergias.

El objetivo de este evento fue generar un espacio de colaboración y reflexión sobre los retos y oportunidades de la economía popular, lo cual es crucial para el desarrollo de las cooperativas. Además, la presencia de conferencistas expertos brindó una oportunidad valiosa para compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas que pueden contribuir a fortalecer el modelo cooperativo.

Gráfica 20. Participación en "+Talante"



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN 2024

Asimismo, fortalecimos los lazos de integración con el sector solidario, estableciendo y consolidando relaciones con entidades de base como Canapro, Coopema, Canapro sucre y Fodun. Del mismo modo, reforzamos nuestra vinculación con organismos de integración gremial, entre ellos Ascoop, Confecoop, Fecolfin y Fencecoop, con el propósito de impulsar el desarrollo y la sostenibilidad del modelo cooperativo.

## 5.6. Compromiso con la comunidad

La Cooperativa se mantiene fiel a sus principios de solidaridad y responsabilidad social, al apoyar actividades culturales y sociales organizadas por las facultades de la Universidad. Estas actividades no solo ayudan a fortalecer el vínculo entre la Cooperativa y la comunidad universitaria, sino que también permiten promover valores compartidos como la colaboración, el compromiso social y el bienestar colectivo.

El fomento de alianzas entre la Cooperativa y la Universidad tiene un impacto positivo tanto para los asociados como para la comunidad en general, ya que facilita la construcción de una red de apoyo mutuo y la consecución de objetivos comunes. Además, este tipo de actividades contribuye a que los asociados se involucren más activamente con la Cooperativa, pues experimentan de primera mano los beneficios y principios del modelo cooperativo.

Gráfica 21. Facultad de odontología de la Universidad Nacional



**Fuente:** Comunicaciones, CoopprofesoresUN 2024

Siguiendo el tema propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional para el 2024, *"Las cooperativas construyen un mundo mejor para todos"*, organizamos un foro con conferencistas internacionales. Este espacio fue una excelente oportunidad para compartir experiencias y debatir sobre el impacto positivo del modelo cooperativo, la identificación de historias de éxito y la promoción del intercambio de conocimientos fortalecieron nuestra visión de un cooperativismo transformador.

## 6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En CoopprofesoresUN, hemos diseñado una propuesta de valor orientada a consolidar un modelo solidario integrado, que responda de manera integral a las necesidades económicas, socioculturales, éticas y emocionales de nuestros asociados y grupos de interés.

Nuestro modelo estratégico nos impulsa a avanzar hacia la construcción de un grupo solidario fuerte, de alcance nacional, que materialice los principios y valores que han sido el eje histórico del cooperativismo. Con esta visión, reafirmamos nuestro compromiso de seguir promoviendo el bienestar de nuestros asociados y fortaleciendo el impacto del modelo cooperativo en la sociedad.

*"El modelo solidario, es la representación de la estructura que articula la dimensión social y la dimensión económica de una organización que*

*asume los principios solidarios y que persigue el mejoramiento de las condiciones de vida de una colectividad, la integración social y el desarrollo humano.”(Modelo estratégico CoopprofesoresUN)*

## 6.1. Misión

La Cooperativa de profesores de la Universidad Nacional de Colombia construye bienestar social y económico a partir de la oferta de productos de ahorro y crédito y de servicios que satisfacen las necesidades y expectativas sociales y económicas de nuestros asociados, beneficiarios y usuarios.

## 6.2. Visión

En 2026 la Cooperativa de profesores de la Universidad Nacional de Colombia constituirá un referente en el sector por el bienestar social y económico que construye para, y con, sus asociados, beneficiarios y usuarios a partir de la Autoayuda, la Democracia, la Igualdad, la Equidad y la Solidaridad.

## 6.3. Valores

De la empresa Cooperativa	De los asociados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoayuda.</li> <li>• Democracia.</li> <li>• Igualdad.</li> <li>• Equidad.</li> <li>• Solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad.</li> <li>• Apertura.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Atención a los demás.</li> </ul>

## 6.4. Propuesta de valor sostenible.

Construimos bienestar socioeconómico-cooperativo a partir de servicios y productos de ahorro y crédito que satisfacen necesidades sociales y económicas de nuestros asociados.

## 6.5. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos representan nuestras metas clave y los resultados esperados a partir de las estrategias definidas. Constituyen la base sobre la cual estructuramos nuestros planes de operación, permitiéndonos transformar el direccionamiento estratégico en acciones concretas que fortalezcan el desarrollo y la sostenibilidad de la Cooperativa.

### **6.5.1. Crecimiento, segmentación y diferenciación por grupos de valor**

Nuestra primera estrategia se enfoca en fortalecer el crecimiento de la base social y en aumentar la usabilidad de los servicios, productos y activos de la Cooperativa. Para ello, implementamos un enfoque integral que, por un lado, busca consolidar la participación de nuestros asociados y, por otro, establece un modelo de segmentación estratégica. Este modelo nos permite identificar, clasificar y atender a los diferentes grupos de valor, considerando la relación entre asociados, beneficiarios, usuarios y otros actores clave. Además, incorporamos un análisis detallado por focos etarios y tipos de asociados, asegurando una oferta ajustada a sus necesidades y expectativas.

### **6.5.2. Diversificación de productos y servicios**

Nos enfocamos en la identificación y desarrollo de nuevos productos de ahorro y crédito, así como en la creación de servicios de bienestar adaptados a las necesidades de nuestros grupos de valor. Esta estrategia está estrechamente alineada con nuestro modelo de segmentación, permitiéndonos comprender las expectativas de cada segmento y diseñar soluciones que impulsen tanto el crecimiento en la usabilidad como la satisfacción de nuestros asociados. De esta manera, buscamos ofrecer productos y servicios innovadores, enriquecidos y ampliados en cuanto a los beneficios que aportan a nuestra comunidad.

### **6.5.3. Profundización de productos y servicios**

Contamos con una oferta de productos y servicios que han sido el eje central de nuestra actividad y que son altamente valorados por nuestros asociados. A través de esta estrategia, buscamos identificar aquellos que generan mayor valor para nuestros asociados, con el propósito de fortalecerlos y consolidar su impacto dentro del modelo cooperativo. De esta manera, promovemos una mayor fidelización y reforzamos el compromiso de nuestra comunidad con la Cooperativa.

### **6.5.4. Fortalecimiento del bienestar social cooperativo**

A través de la diferenciación de los grupos de valor y la diversificación de los servicios, buscamos ampliar y consolidar nuestra oferta, con el propósito de fortalecer el bienestar social dentro de la Cooperativa.

Para ello, trabajamos en la creación de una entidad auxiliar del cooperativismo y en la gestión estratégica de los activos destinados a este propósito. Como resultado, hemos estructurado diferentes líneas de servicios de bienestar, diseñadas para beneficiar no solo a nuestros asociados, sino a todos los grupos de valor con los que interactuamos.

### **6.5.5. Creación de alianzas estratégicas**

En el marco de esta estrategia, nos enfocamos en la identificación y fortalecimiento de los asociados claves para alcanzar nuestros objetivos misionales y potenciar el desarrollo de nuestros productos y servicios. Actualmente, contamos con una red de proveedores y convenios establecidos.

Asimismo, buscamos nuevas oportunidades de colaboración, estableciendo acuerdos estratégicos con aliados institucionales, gestores estratégicos y proveedores, especialmente para la operación y expansión de nuestros servicios de bienestar. Estas alianzas permitirán ampliar nuestra capacidad de respuesta y ofrecer soluciones cada vez más alineadas con las necesidades de nuestros asociados y grupos de valor.

### **6.5.6. Absorción tecnológica**

En nuestra apuesta por la modernización, diseñamos una estrategia que se centra en la transformación tecnológica como herramienta clave para la evolución de nuestros productos y servicios. Esta no solo implica la implementación de nuevas tecnologías, sino también su integración en la cultura organizacional.

Para lograrlo, se han promovido procesos de capacitación y acompañamiento inicialmente dirigidos a las diferentes áreas de la Cooperativa. De esta manera, fortalecemos nuestra capacidad de innovación y mejora continua.

### **6.5.7. Estabilización de los sistemas de información**

Esta estrategia complementa la de absorción tecnológica y se enfoca en la sostenibilidad, renovación y consolidación de los sistemas de información, optimizando su uso para el procesamiento, sistematización y toma de decisiones, así como para fortalecer la comunicación organizacional.

### **6.5.8. Afianzamiento de la capacidad intelectual organizacional**

En nuestra Cooperativa, a través de capacitaciones, fortalecemos la capacidad intelectual organizacional integrando el talento humano, la estructura y las relaciones estratégicas.

Buscamos profesionalizar nuestro equipo, mejorar procesos internos y consolidar alianzas clave para optimizar nuestra gestión y generar mayor valor para los asociados.

### **6.5.9. Fortalecimiento de la gobernanza cooperativa y de la estructura organizacional**

Con esta estrategia, fortalecemos la gobernanza en la toma de decisiones y su evaluación mediante criterios claros. Ajustamos la división y coordinación del trabajo para optimizar nuestra estructura organizacional, asegurando una asignación precisa de roles y responsabilidades que permitan ejecutar eficazmente nuestra propuesta de valor.

### **6.5.10. Consolidación de la gestión organizacional y cooperativa**

Con esta estrategia se debe fundamentar y enfocar el modelo de gestión empresarial y social cooperativo hacia la toma de decisiones estratégicas de la entidad, de manera que se integre la planeación con el control y se posibilite la optimización de recursos y la integración del trabajo. De igual manera, esta estrategia debe favorecer la proyección de la Cooperativa hacia su entorno, su visibilidad y trascendencia.

## **6.6. Principios estratégicos**

Siguiendo el mandato de nuestros fundadores, reafirmamos nuestra identidad como una entidad autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una entidad de propiedad conjunta y gestión democrática. Nos fundamentamos en los valores de autoayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

En coherencia con estos valores, nuestros principios estratégicos son: Especialización, enfocándonos en actividades alineadas con nuestras capacidades y recursos; Buen Gobierno, garantizando participación, transparencia y rendición de cuentas en nuestras decisiones; Apertura, promoviendo el ingreso de nuevos asociados y facilitando el acceso a nuestros servicios para todos los grupos de valor; y Alianzas Estratégicas, consolidando acuerdos con entidades del sector y fuera de este que fortalezcan nuestra misión y objetivos.

## **6.7. Ejecución del plan estratégico con corte a diciembre 2024**

Conscientes de la necesidad de consolidar una Cooperativa más sólida y sostenible, hemos centrado nuestros esfuerzos en la búsqueda de alianzas y fusiones que garanticen el cumplimiento de nuestros objetivos organizacionales. La creciente competencia se hace cada vez mayor y los márgenes de intermediación se estrechan debido a la amplia y variada oferta de servicios por otras entidades.

En este contexto, y aprovechando la apertura del vínculo de asociación, trabajamos con determinación para alcanzar, en el menor tiempo posible, un tamaño y una solidez patrimonial que nos permitan competir con eficiencia, generando valor a nuestros asociados y asegurando nuestra sostenibilidad a largo plazo.

Los diez objetivos de nuestro plan estratégico tienen como propósito consolidar a la Cooperativa como un referente en el sector, destacándonos por la generación de bienestar para nuestros asociados y por nuestro posicionamiento a nivel nacional como una de las principales cooperativas de ahorro y crédito del país.

A continuación, presentamos un resumen del avance en cada objetivo estratégico, junto con los proyectos desarrollados para su cumplimiento. Esta sección incluye información detallada sobre el porcentaje de avance alcanzado y los logros específicos obtenidos en el periodo.

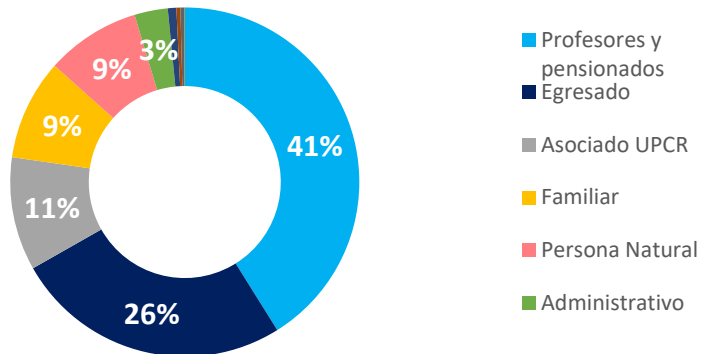
### ***6.7.1. Objetivo 1. Crecimiento, segmentación y diferenciación por grupos de valor***

Durante el año 2024, logramos un avance significativo en este objetivo, sumando 421 nuevos asociados a nuestra base social esta cifra representa un crecimiento del 9,3%.

Este incremento estuvo impulsado principalmente por la vinculación de personas naturales no relacionadas con la Universidad Nacional de Colombia (42%), seguidas de familiares de asociados (24%) y egresados de la Universidad (14%). El 20% restante corresponde a personal administrativo, profesores, personas jurídicas y pensionados de la Universidad, entre otros.

Estos resultados reafirman la importancia de la apertura del vínculo de asociación como una estrategia clave para el crecimiento segmentado y diferenciado de la Cooperativa.

**Gráfica 22. Segmentación de la base social**



La Cooperativa continúa fortaleciendo su vínculo con los profesores de la Universidad Nacional y consolidando alianzas estratégicas con otras universidades y entidades externas conservando siempre su sentido de pertenencia para la población docente; así mismo extendiendo su Oferta de Valor a los egresados quienes demuestran su interés por mantener el vínculo con los relacionados de la Universidad por medio de la cooperativa; comprometidos con la comunidad nos encontramos estableciendo convenios de descuento a través de libranza lo cual permitirá que más asociados puedan tener accesibilidad a los productos y servicios en condiciones preferenciales.

### **6.7.2. Objetivo 2. Diversificación de productos y servicios**

Conscientes de la importancia de innovar y diversificar continuamente nuestros servicios, tanto el Consejo de Administración y el equipo administrativo hemos desarrollado estrategias y políticas para renovar nuestra oferta y modernizar nuestras herramientas tecnológicas mediante la transformación digital.

Nuestra amplia gama de productos y servicios financieros en crédito y ahorro se complementa con convenios que incluyen recaudo a través de entidades de seguros, servicios de medicina prepagada, servicios funerarios, seguros para mascotas y asistencias en viajes, entre otros. En este sentido, hemos enfocado nuestros esfuerzos en la masificación de estos beneficios mediante el crecimiento de nuestra base asociativa.

Al cierre del año 2024, logramos que **1.349** asociados accedieran a beneficios en uno o más de los convenios existentes, consolidando así nuestra estrategia de diversificación y fortalecimiento del portafolio de servicios.

### 6.7.3. Objetivo 3. Profundización de productos y servicios

Hemos trabajado con un enfoque en la usabilidad de nuestros servicios entre los asociados. Si bien aún existen oportunidades de mejora, nuestra estrategia se centra en priorizar el desembolso de créditos a través de las cuentas de ahorro de los asociados, fortalecer la oferta y posicionamiento de las tarjetas de afinidad mediante los cupos rotativos y preparar el lanzamiento de nuestra tarjeta de crédito, prevista para el año 2025.

**Gráfica 23. Usabilidad de productos**



Como se detalla en la imagen anterior, al 31 de diciembre de 2024, nuestra base social está conformada por 4.931 asociados, de los cuales 1.486 aún no cuentan con productos financieros activos, lo que representa una oportunidad para fortalecer y ampliar nuestra oferta de servicios. A la fecha de corte, 1.569 asociados tienen crédito, equivalentes al 31,92% de la base social, mientras que 2.559 han optado por productos de ahorro, alcanzando un 52,07% de uso. Esta tendencia sugiere una mayor preferencia por la acumulación de capital y menor endeudamiento, lo que nos motiva a seguir desarrollando estrategias que equilibren la participación en ambos productos.

#### **6.7.4. Objetivo 4. Fortalecimiento del bienestar social cooperativo**

En 2024, fortalecimos nuestro modelo de bienestar social cooperativo e incentivamos una mayor participación de nuestros asociados a través de la Institución Auxiliar del Cooperativismo para el Bienestar de los Asociados de Coopprofesoresun- IAC. Esta entidad tiene la misión de ampliar la oferta de productos y servicios que mejoren la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias.

Trabajamos en conjunto con la IAC en la optimización de la oferta hotelera y de recreación, la organización de eventos y el establecimiento de alianzas estratégicas para brindar nuevos beneficios. Además, impulsamos programas de apoyo, capacitación y asistencia en salud, fomentando la integración y participación de los asociados, en línea con los principios del cooperativismo, en pro de generar un impacto positivo a nivel individual y colectivo.

#### **Proyecto "La Soledad": un paso estratégico para el crecimiento cooperativo**

En el marco de nuestra visión estratégica y con el compromiso de optimizar el uso de los activos de la Cooperativa y la Institución Auxiliar del Cooperativismo para el Bienestar de los Asociados de Coopprofesoresun (IAC), el Proyecto "La Soledad" ha avanzado como una iniciativa clave para fortalecer nuestra sostenibilidad financiera y generar valor para nuestros asociados.

#### **Origen y objetivos del proyecto**

El Proyecto "La Soledad" nació como una respuesta a la necesidad de otorgar un uso productivo a los inmuebles transferidos a la IAC y aquellos que aún permanecen en la Cooperativa, categorizados por la Superintendencia de la Economía Solidaria como "activos improductivos". En este contexto, el objetivo central ha sido evaluar la viabilidad de participar en una sociedad comercial que desarrolle un proyecto inmobiliario, sin que la Cooperativa ni la IAC ejecuten directamente operaciones de construcción.

Esta iniciativa persigue cuatro objetivos clave:

- Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, facilitando el acceso a viviendas dentro del proyecto.
- Fortalecer nuestra oferta de crédito hipotecario, generando una alternativa atractiva para los asociados que deseen adquirir propiedad en el desarrollo inmobiliario.
- Cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria respecto a la optimización de los activos fijos de la Cooperativa.
- Generar liquidez a futuro mediante la inversión en la sociedad comercial a través de un aporte en especie de los inmuebles.

Gráfica 24. Ubicación de los predios para el desarrollo del proyecto



### Estado Actual y Avances Alcanzados

Durante el último año, hemos avanzado significativamente en el análisis financiero, jurídico y técnico del proyecto. En el ámbito legal, hemos contado con el acompañamiento de Ascoop, entidad de prestigio en el sector solidario, que ha ratificado la viabilidad del proceso en cumplimiento con el marco normativo vigente.

Desde el punto de vista financiero, realizamos estudios de viabilidad que han permitido identificar tres escenarios de desarrollo inmobiliario:

- Producto Convencional Multifamiliar: Enfocado en adultos jóvenes y familias emergentes, con alta rotación de ventas y una proyección financiera favorable.
- Producto de Nicho Senior Living: Destinado a personas mayores autónomas, con una oferta integral de servicios y un modelo de negocio sustentable en el tiempo.
- Producto de Nicho Coliving: Dirigido a personas solas o parejas jóvenes, con una dinámica de arriendo a largo plazo que requiere la participación de un fondo de inversión.

El análisis arquitectónico ha permitido definir un área bruta de 1.673,60 m<sup>2</sup>, optimizando la superficie vendible. Además, realizamos un estudio de competencia que nos permitió evaluar el

posicionamiento de proyectos similares en la zona y establecer estrategias diferenciadoras para "La Soledad".

### **Viabilidad Jurídica y Condiciones Normativas**

El estudio de viabilidad jurídica reafirma que la Cooperativa, por disposición legal, no puede participar directamente en la construcción de vivienda, pero sí puede invertir en una sociedad comercial bajo una estructura adecuada. Para ello, se definió la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), cumpliendo con los siguientes requisitos:

- La inversión no superará el 10% del capital y reservas patrimoniales de la Cooperativa.
- La S.A.S. operará de manera independiente, sin que la Cooperativa pierda su carácter no lucrativo.
- Se establecerá un marco contable y tributario transparente para la gestión de los activos y rendimientos de la inversión.

### **Decisiones y Perspectivas**

El Consejo de Administración ha aprobado la participación en la S.A.S., con una inversión inicial de \$30 millones y un futuro aporte en especie de los inmuebles. Asimismo, se ha proyectado la vinculación de un socio constructor que asumirá los riesgos inherentes a la ejecución del proyecto.

No obstante, la implementación del proyecto se encuentra en espera de la validación jurídica por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En conclusión, el Proyecto "La Soledad" representa una oportunidad estratégica para la Cooperativa, alineada con nuestra misión de generar bienestar para nuestros asociados. Su estructuración nos permitirá aprovechar nuestros activos de manera eficiente, consolidar nuestra sostenibilidad financiera y contribuir al desarrollo del sector solidario.

#### ***6.7.5. Objetivo 5. Creación de alianzas estratégicas***

La firma de nuevos convenios nos ha permitido expandir la oferta de servicios en materia de bienestar. Hemos avanzado en la consolidación de alianzas estratégicas con cooperativas del sector solidario, como **Canapro**, para ofrecer servicios de alojamiento y recreación.

Por otro lado, la Cooperativa mantiene y potencializa las alianzas con seguros La Equidad, el Banco Coopcentral, Visionamos y el sistema de prevención exequial de Los Olivos.

La firma IV3 realizó un proyecto de vivienda en el barrio Nicolas de Federman denominado Atenea, mediante el cual se construyeron 79 unidades de vivienda, desde Coopprofesoresun se realizó la financiación para cuotas iniciales y créditos de largo plazo.

Se celebró un convenio con la fiduciaria Coomeva, que permitía a nuestros asociados complementar las cuotas del encargo fiduciario mediante depósitos en la Cooperativa.

### **6.7.6. Objetivo 6. Absorción tecnológica**

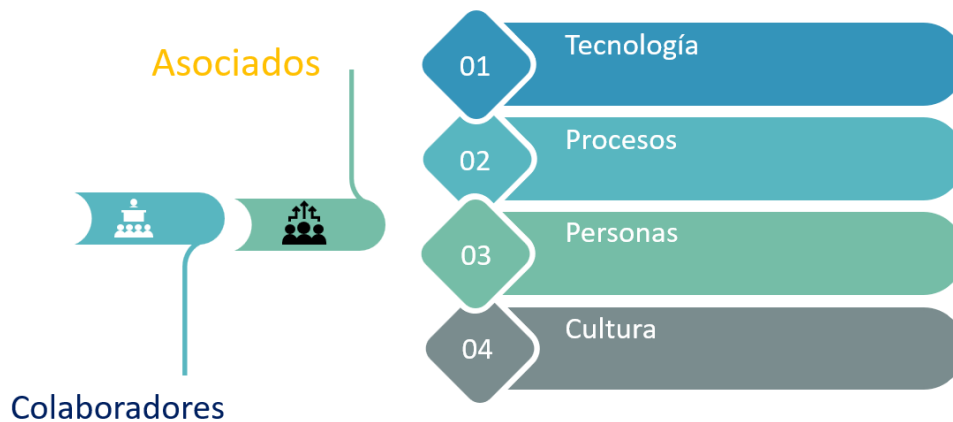
#### **6.7.6.1. Transformación Tecnológica**

Nuestra estrategia tecnológica para 2024 se centró en fortalecer los grupos de valor y los procesos misionales de la cooperativa. Realizamos un análisis de la situación actual y se evaluó un componente digital que facilita la incorporación de nuevos servicios y productos, el cual mejorará los tiempos de respuesta y optimizará de los procesos internos. Este enfoque nos permitirá ser más competitivos en el sector, adaptando y fortaleciendo nuestras operaciones.

Este es un proceso dinámico que requiere un análisis continuo y de adaptación, conforme evoluciona el panorama tecnológico y digital, así como las necesidades de nuestra cooperativa.

Nos enfocamos en nuestros asociados y colaboradores, buscando siempre mejorar su experiencia, teniendo en cuenta los siguientes grupos:

**Gráfica 25. Componentes de la transformación tecnológica**



**Fuente:** Elaboración propia. Coopprofesoresun,2024.

Las principales actividades que realizamos durante el año 2024, se centraron en:

- Análisis y selección de un nuevo proveedor de core financiero, alineado con los objetivos estratégicos y necesidades de crecimiento de la Cooperativa.

- Revisión y selección de nuevos proveedores tecnológicos para su integración con el nuevo sistema, asegurando una sinergia eficiente y un valor agregado en la operación diaria.
- Fortalecimiento de las herramientas de soporte que facilitan la atención y operatividad de la Cooperativa, optimizando los recursos disponibles.
- Refuerzo a nivel de infraestructura, aplicaciones y seguridad de los sistemas de información, garantizando un entorno más robusto y confiable para el manejo de datos y la continuidad operativa.
- Planificación y establecimiento de metas y objetivos para una transformación digital exitosa.

#### **6.7.6.2. Optimización el uso del software Linux en la Cooperativa y articulación de los sistemas de información para soportar la toma de decisiones.**

Para el año 2024, ajustamos este proyecto, reconociendo las limitaciones en el uso del software Linux. No obstante, para mantener su operación y garantizar su funcionamiento adecuado, trabajamos en el fortalecimiento de los recursos técnicos donde se aloja el software.

Renovamos el servidor donde se aloja la base de datos, lo que resultó en mejoras en el rendimiento, mayor escalabilidad, confiabilidad y disponibilidad de la información. Además, fortalecimos los canales de comunicación VPN para los procesos transaccionales.

Fortalecimos también las conexiones de todos los sistemas de información y seguridad de los servidores, incorporando un nuevo switch a la arquitectura. Esto mejoró la conectividad, garantizó la exclusividad del segmento, optimizó el funcionamiento y aseguró la protección de la información de la Cooperativa.

#### **6.7.7. Objetivo 7. Estabilización de los sistemas de información**

El objetivo principal de las acciones que emprendimos fue garantizar que nuestros sistemas de información operen de manera confiable, segura y con alta disponibilidad, mediante la implementación de cambios en la infraestructura tecnológica, la mejora en la gestión del alcance de los servicios contratados con los proveedores tecnológicos, el mantenimiento de la infraestructura tecnológica, la reingeniería y configuración de las herramientas de seguridad y ciberseguridad, así como el cumplimiento de las actividades normativas.

### **6.7.7.1. Gestión del cambio tecnológico con los asociados.**

Dado que estamos en un proceso de transformación tecnológica y digital, es fundamental trabajar de manera colaborativa con nuestros asociados, proveedores, colaboradores y otros grupos de valor, buscando siempre una comunicación clara y participativa. Desde nuestra Cooperativa, estamos evaluando diversas actividades; inicialmente, hemos establecido capacitaciones para los colaboradores y actividades de refuerzo sobre el modelo de negocio, los productos, estándares, el activo y pasivo transaccional, así como el uso de los módulos del nuevo core y los nuevos procesos.

A partir de 2025, iniciaremos las campañas de comunicación y sensibilización sobre el uso del nuevo core financiero y sus nuevas plataformas tecnológicas, que incorporarán nuevos productos y servicios para nuestros asociados; daremos continuidad al proyecto “*Sistema de servicio al asociado*”, el cual incluirá el uso de nuevas herramientas colaborativas y de medición para permitir la mejora continua.

### **6.7.7.2. Fortalecimiento de la planeación estratégica en TI de la organización.**

El fortalecimiento de la planeación estratégica en TI de nuestra cooperativa se centra en evaluar y mejorar continuamente nuestra infraestructura tecnológica, procesos internos y seguridad operativa. Realizamos un análisis exhaustivo de nuestra situación actual y de las necesidades del sector. Con base en este análisis, establecemos iniciativas que alinean nuestra tecnología con las mejores prácticas del sector y las expectativas de nuestros asociados, garantizando así una mayor competitividad y adaptabilidad a los cambios tecnológicos.

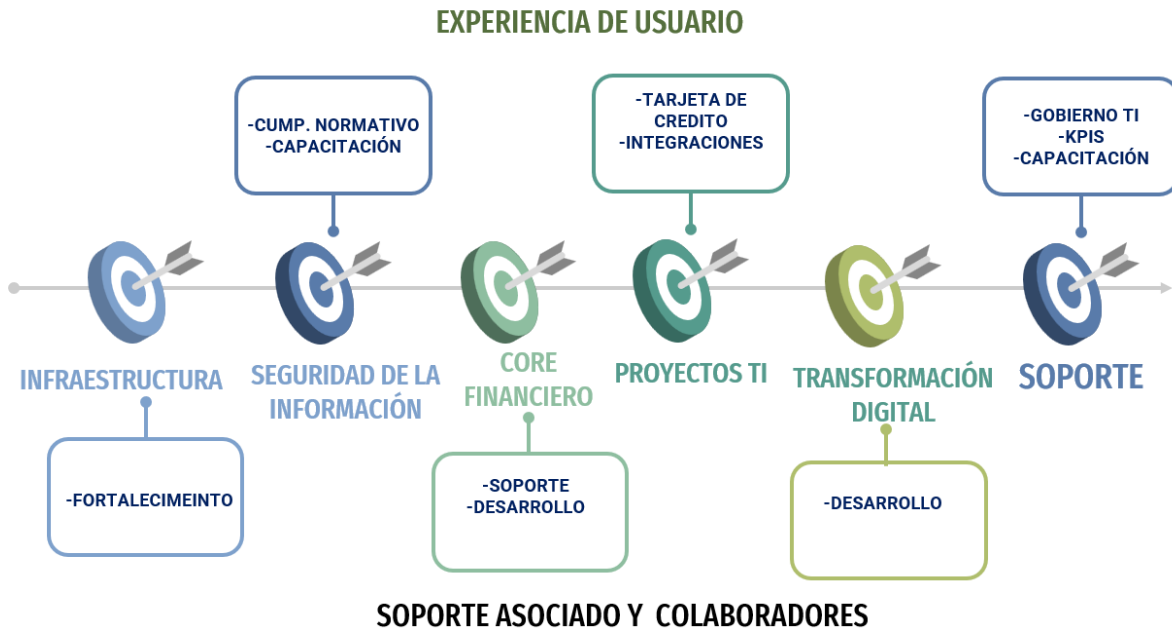
Este análisis incluyó actividades que apoyen de manera transversal a los procesos misionales.

Adicionalmente, se planearon y ejecutaron actividades asociadas a:

- Transformación tecnológica - selección y contratación proveedor core financiero.
- Integración de procesos críticos de la Cooperativa.
- Evaluación y selección de proveedores tecnológicos.
- Fortalecimiento seguridad perimetral redes y herramientas tecnológicas.
- Procesos TI.
- Afinamiento y revisión data Linux.
- Gestión de proyectos TI (transformación digital, tarjeta de crédito, entre otros).

Para el año 2025, nuestra Cooperativa planea continuar con un plan de trabajo enfocado en fortalecer y expandir el impacto de las tecnologías en los siguientes grupos clave:

Gráfica 26. Esquema planeación TI



### Visión a futuro

Nuestra Cooperativa planea integrar a nuestros procesos una visión tecnológica y digital que nos permita ser más competitivos, eficientes y estar alineados con nuestros valores de solidaridad, equidad, responsabilidad y sostenibilidad.

Como objetivos claves, se tienen como proyectos los siguientes:

- Transformar la experiencia de nuestros asociados.
- Automatizar procesos internos.
- Fomentar la educación digital.
- Mejorar la seguridad y protección de datos.

Es importante tener en cuenta que este es un proceso continuo que involucra tecnología, personas y cultura organizacional.

Preveamos evolucionar y avanzar a medida que las tecnologías sigan evolucionando y las necesidades de nuestros asociados cambien, destacando actividades como:

- Uso de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), la blockchain, la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), entre otras.
- Personalización y mejora de la experiencia de nuestros asociados.
- Automatización de procesos.
- Adaptación y agilidad organizacional.
- Seguridad y privacidad de los datos.
- Impacto y responsabilidad social.

### **6.7.8. Objetivo 8. Afianzamiento de la capacidad intelectual organizacional**

Se contrató a diversos profesionales altamente calificados para la asesoría de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la operación de la Cooperativa, estos mentores imparten conocimientos a los colaboradores de la organización, transmitiendo así conocimiento clave en la operación y en la estrategia de la Entidad, estas asesorías permitieron afianzar la capacidad intelectual de la organización.

El personal directivo de la Entidad igualmente asesora permanentemente a los colaboradores que lo requieran en los diferentes temas relativos a las diversas operaciones que se desarrollan en el día a día, fortaleciendo así la transmisión del conocimiento y la mejora de los procesos, lo que redundará en mejor servicio y por ende en mejores resultados, los cuales se reflejan en los estados financieros de la Cooperativa.

La formación y desarrollo de las competencias del talento humano ha registrado un avance significativo, reflejando el compromiso de la Cooperativa con el fortalecimiento de su conocimiento organizacional frente a los desafíos laborales actuales.

A través de la caja de compensación Colsubsidio, el SENA y otras entidades, hemos puesto a disposición de nuestros colaboradores programas de capacitación diseñados para fortalecer habilidades y conocimientos claves, alineados con el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.

Continuamos impulsando iniciativas que nos permitan alcanzar nuevos niveles de conocimiento y experiencia, consolidando así un equipo cada vez mejor capacitado y preparado para afrontar los retos del entorno.

Hemos fortalecido nuestro compromiso con la formación y desarrollo de nuestros colaboradores, incrementando el número de capacitaciones impartidas. Mientras que en el año 2023 se llevaron a cabo 39 sesiones de formación, en el año 2024 realizamos 40 capacitaciones enfocadas en el

fortalecimiento de la operación de la Entidad, la seguridad y salud en el trabajo, entre otros temas estratégicos.

Este esfuerzo ha permitido optimizar la idoneidad del talento humano en cada uno de sus roles y mejorar la calidad del servicio al asociado. Como resultado, hemos evidenciado una reducción en la cantidad de P.Q.R.S.F., tal como se detalla en el capítulo correspondiente de este informe.

#### **6.7.9. Objetivo 9. Fortalecimiento de la gobernanza cooperativa y de la estructura organizacional**

La implementación de un modelo de gobernanza sólido ha sido clave para fortalecer la toma de decisiones, la evaluación de resultados y la estructura organizacional de la Cooperativa. Este modelo ha permitido mejorar la coordinación del trabajo y la eficiencia en los procesos, a través de la actualización e implementación de manuales, modelos, procedimientos e instructivos. Gracias a estos avances, hemos modernizado nuestras normativas internas, incluyendo políticas, reglamentos y manuales de procedimiento, asegurando así una gestión más estructurada y eficiente en todos los niveles, desde el órgano máximo de administración hasta los cargos directivos.

En el año 2024, realizamos importantes actualizaciones normativas, entre las cuales se destacan:

- Reglamento del Comité del Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR).
- Reglamento del Fondo Social para Otros Fines.
- Reglamento interno de funcionamiento del Consejo de Administración.
- Manual del Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC).

Estas actualizaciones garantizan el cumplimiento normativo y fortalecen la gestión interna de la Cooperativa, consolidando un modelo de gobernanza más eficiente y transparente.

#### **6.7.10. Objetivo 10. Consolidación de la gestión organizacional y cooperativa**

En el último año, hemos fortalecido nuestro proceso de toma de decisiones estratégicas, asegurando que cada acción responda a una visión integral de nuestra Cooperativa. Para ello, hemos articulado la planeación con base en la generación de valor, complementada con el control y los riesgos.

Hemos implementado mecanismos que facilitan un análisis de la información, garantizando que las decisiones sean fundamentadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la Cooperativa. Además, hemos promovido espacios de participación y diálogo entre los diferentes actores de nuestra comunidad, permitiendo que la toma de decisiones sea un proceso colaborativo y representativo de los intereses de nuestros asociados.

Esta gestión estratégica nos ha permitido fortalecer nuestra presencia en el entorno, consolidando nuestra identidad como una entidad cooperativa comprometida con el bienestar de nuestros miembros y la proyección social.

## 6.8. Análisis macroeconómico y perspectivas 2025

El análisis macroeconómico y del entorno cercano a la Cooperativa nos permite comprender los factores que, de manera directa e indirecta, pueden influir en nuestros resultados y en la toma de decisiones estratégicas. Este ejercicio no solo proporciona una visión integral de los aspectos políticos, sociales y culturales que impactan la economía global, sino que también permite evaluar el efecto de la geopolítica en el comercio internacional, especialmente en economías dependientes de productos y servicios provenientes o destinados a regiones en conflicto.

A nivel nacional, el desempeño de la actividad económica incide en la dinámica del sector solidario, lo que hace fundamental analizar su evolución y las implicaciones para nuestra Entidad. De esta manera, podemos anticipar escenarios, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades que fortalezcan nuestra sostenibilidad y crecimiento.

### 6.8.1. Análisis Macroeconómico

El año 2024 trajo consigo cambios significativos que podrían marcar el inicio de un nuevo orden mundial y un reajuste en el equilibrio de fuerzas políticas y económicas. Uno de los hitos más relevantes fue la adhesión de Arabia Saudita, Egipto, Etiopía, Emiratos Árabes Unidos e Irán al bloque de los BRICS, consolidando un grupo que representa cerca de la mitad de la población mundial y que ha incrementado su participación en el PIB global al 34%, superando al G7, que actualmente aporta el 27%. Así mismo, el Grupo, cada vez más creciente, ostenta una participación del 44% de la producción de petróleo y una economía de 28,5 billones de dólares, que representa el 28% de la economía global. (BBC Mundo, 2024)

Según el profesor Pdraig Carmody, experto en geografía del desarrollo en el Trinity College de Dublín, el principal objetivo de China es el de "aumentar su poder e influencia, especialmente en África". "*Quiere ser la voz líder del Sur Global*". (BBC Mundo, 2024)

Las tensiones geopolíticas continuaron representando una amenaza para la estabilidad económica mundial en el año 2024. La guerra entre Rusia y Ucrania, así como la crisis humanitaria en Gaza

y otros países de Oriente Medio, han generado incertidumbre y afectado el comercio internacional. A ello se suman los constantes ataques perpetrados por los hutíes contra embarcaciones en el Mar Rojo, dirigidos tanto a naves con destino a Israel como a aquellas pertenecientes a países aliados.

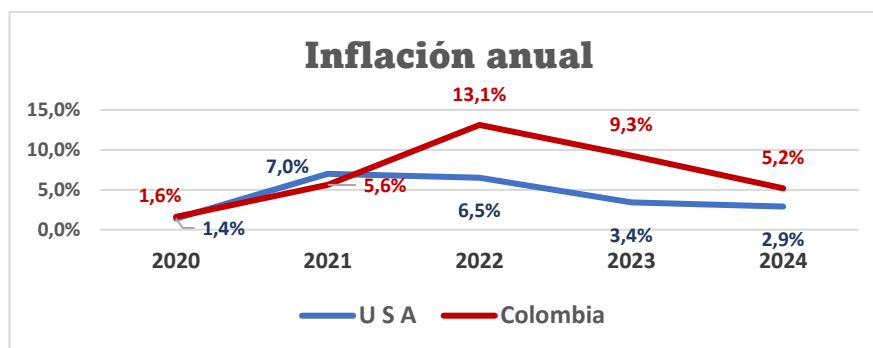
Esta situación ha obligado a las embarcaciones a desviar sus rutas alrededor del continente africano, lo que ha incrementado significativamente los costos de transporte marítimo y, en consecuencia, ha encarecido los fletes y el precio de las mercancías a nivel global.

Por otra parte, la inflación siguió marcando la hoja de ruta en las decisiones gubernamentales en casi todos los países del hemisferio. La inflación global cedió con respecto al año anterior, aunque mantuvo signos de debilidad y fluctuaciones que motivaron a los bancos centrales a mantener la cautela en los recortes de tasas. En Estados Unidos el descenso fue menor en 2024 (50 pb), mientras que, en Colombia, aun cuando desde un nivel mucho mayor, la baja en la inflación del año fue de 408 puntos básicos, al pasar de un 9,3% en 2023 al 5,2% al cierre del año.

En el contexto global, la inflación mantuvo su trayectoria bajista, aunque con una caída más moderada. Frente a ello, los economistas jefes de diversas economías tienen una opinión muy similar en torno a que la inflación se mantendrá en niveles bajos y que es momento de pensar en la *relajación* para impulsar el crecimiento. (World Economic Forum, 2024)

*En China, por ejemplo, el porcentaje de economistas jefe que esperan una inflación muy baja desciende del 33% en 2024 al 16% en 2025, una esperanza de que termine el período deflacionario en curso.* (World Economic Forum, 2024).

**Gráfica 27. Inflación anual**



**Fuente:** <https://www.usinflationcalculator.com/inflation/>  
<https://www.dane.gov.co/>

Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

La Inflación sigue cediendo, aunque no con la misma fuerza del año anterior.

En otro aspecto, preocupa a los expertos economistas el comportamiento de la deuda pública. Según la mayoría de los economistas jefe-encuestados, la carga de la deuda pública representa una amenaza para la estabilidad macroeconómica tanto en las economías avanzadas (53%) como en las economías en desarrollo (64%). (World Economic Forum, 2024).

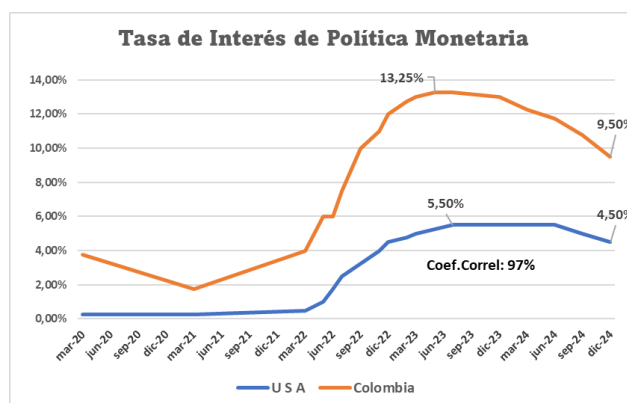
Según el informe del Foro Económico Mundial, las altas tasas de interés han mantenido elevados los costos del servicio a la deuda y ponen en riesgo el cumplimiento de muchos países que ven dificultades en cumplir sus políticas fiscales; con doble impacto en el crecimiento y el empleo. (World Economic Forum, 2024).

### 6.8.2. Colombia

En términos generales, se podría decir que el 2024 fue un buen año, considerando las amenazas y riesgos macroeconómicos globales. El País bajó su inflación de forma significativa e histórica en corto tiempo, al pasar de 13,1% en 2022 a 5,2% en 2024; la economía creció un 2% en el tercer trimestre del año; la revista británica *The Economist*, ubicó a Colombia como la sexta mejor economía del mundo en 2024; al País llegaron a rededor de 6,7 millones de turistas extranjeros, marcando un nuevo récord histórico en este sector; la demanda interna aumentó el 3,6%; el consumo de los hogares creció 1,6%; la tasa nacional de desocupación en noviembre llegó al 8,2%; la tasa de interés promedio de las captaciones del sistema financiero, DTF, cerró en 9,25% EA, con una caída de 310 puntos básicos, desde el 12,35% registrado al inicio del año y la tasa representativa del mercado con un aumento de \$587 pesos cerró el año en \$4.409,15, influenciado por diversos factores externos e internos.

La tasa de interés de referencia del Banco de la República siguió cayendo en el año 2024, aunque no en las proporciones deseadas por el Gobierno, el cual lanzó sendos mensajes a la Junta del Banco Central para que acelerara sus bajadas de tasa; el Banco ha sido cauteloso en este sentido, debido a que la inflación sigue por encima del rango meta.

**Gráfica 28. Tasa de política monetaria**



**Fuente:** <https://es.tradingeconomics.com/united-states/interest-rate>  
<https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas>  
Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

### **6.8.3. El cierre de año**

A partir del tercer trimestre de 2024 se observó una mayor recuperación de la economía, con aumentos importantes en el mercado de la vivienda, las exportaciones y la manufactura, aunque quedaron pendientes temas de gasto público e inversión. Particularmente, se observó aumento del 14,8% en exportaciones manufactureras, del 13,9% en productos agropecuarios y el 10,2% en turismo. Con este escenario, el País tiene importantes oportunidades de mejora, tal como lo expresa el Banco Mundial en su artículo: *Colombia: Panorama General*.

*(...) Colombia tiene un potencial significativo para aumentar su contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mediante el incremento de la productividad, que ha permanecido estancada durante décadas, y la diversificación y expansión de sus exportaciones. Abordar las brechas de infraestructura, mejorar los resultados educativos y fortalecer las instituciones son pasos cruciales para impulsar aún más el desarrollo económico del país. (Banco Mundial, 2024)*

### **6.8.4. Perspectivas 2025**

Las perspectivas económicas para el País en 2025, de acuerdo con los expertos, estarían marcadas por dos grandes aspectos: reducción de la inflación y crecimiento económico. En cuanto a la reducción de la inflación, el Banco República estima que se llegue al rango meta de alrededor del 3%. Mientras que, cinco entidades financieras apuestan por una inflación promedio del 4% al cierre del año. Entre los factores que pudieran ser determinantes de la inflación están: las remesas, la tasa de interés del Banco de la República, la demanda de energía y la actividad industrial.

Por otro lado, el Banco esperaría un crecimiento cercano al 3% este año, mientras que el Banco Mundial lo fija en el 3%. Sin embargo, existen factores de riesgo que pudieran variar esta estimación que van desde los climáticos y los geopolíticos hasta los macroeconómicos internos y externos.

Al inicio del año 2025, una vez posesionado el presidente de los Estados Unidos, las condiciones geopolíticas empezaron a dar sus primeras señales de cambio. El Mandatario amenazó a Dinamarca con quitarle Groenlandia; a Canadá, con anexarla al país eliminando la frontera; a Panamá, con la intención de recuperar el Canal; a México, con declarar terroristas a los carteles de la droga, con las consecuencias que esto trae y, la lista sigue. Colombia no se quedó olvidada, por cuenta de las deportaciones de los connacionales en aviones militares, encadenados de pies y manos; las amenazas van desde imposición de aranceles hasta el bloqueo a las operaciones financieras.

De otra parte, en lo económico apareció lo que se podría llamar en economía un *cisne negro* por su improbabilidad e impacto. Una pequeña compañía de doscientos empleados y presupuesto de algo más de 5 millones de dólares puso a tambalear al gigante informático *Nvidia* con su desarrollo de inteligencia artificial *Deepseek*, desafiando la supremacía del *Chat GPT*. La irrupción de este nuevo desarrollo costó al número uno del Nasdaq por capitalización bursátil un poco más de 600 mil millones de dólares y una caída en bolsa de más del 17% en un solo día. Este fenómeno, que también ha sido llamado la "*paradoja de Jevons*" pone a pensar a los expertos bursátiles sobre los verdaderos valores de las empresas de tecnología de las IA y su eficiencia operacional.

Con lo anterior, los eventos de inicio del año 2025 han puesto a pensar y reevaluar a los expertos en lo que realmente podría ser el futuro de enero a diciembre. En conclusión, si no se presentan sobre saltos, se esperaría una recuperación lenta y sostenida de la economía colombiana, con una inflación tendiendo a la normalidad y una tasa de interés del Banco de la República sobre el 6 a 7%; una mayor capacidad de poder adquisitivo del ciudadano, debido al incremento en el salario mínimo legal (9,54%) sobre una inflación del 5,2%, con lo cual se podría esperar nuevas colocaciones de recursos y una reactivación en sectores de bajo desempeño durante el año anterior.

Ante este panorama de incertidumbre y transformación, debemos mantenernos vigilantes y adaptables a los cambios que puedan impactar el sistema financiero y la economía solidaria. La evolución de las relaciones internacionales, los avances tecnológicos disruptivos y las fluctuaciones en el mercado global nos exigen adoptar estrategias proactivas para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

## 7. GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL

### 7.1. Asamblea General de Delegados 2024

#### Proceso de inscripción y elección de delegados

Durante el año 2024, llevamos a cabo el proceso de inscripción y elección de delegados para la Asamblea General, asegurando un ejercicio democrático basado en la transparencia, equidad y pluralidad en la participación de nuestros asociados. Este proceso se desarrolló conforme a los lineamientos establecidos en la Resolución No. 805 del 25 de enero de 2024, garantizando una amplia difusión y socialización de la convocatoria. De esta manera, todos los interesados tuvieron la oportunidad de postularse en igualdad de condiciones, consolidando así un proceso electoral participativo y legítimo.

Los delegados elegidos en este proceso asumieron un papel fundamental en la Quincuagésima Sexta Asamblea General Ordinaria de Delegados, la cual se llevó a cabo de manera presencial.

Este espacio no solo permitió la toma de decisiones estratégicas clave, sino que también reafirmó el compromiso de la Cooperativa con la gobernanza democrática y el fortalecimiento de su direccionamiento institucional.

### **Decisiones claves de la Asamblea General**

- Aprobación de estados financieros: Se aprobaron los estados financieros separados y consolidados con corte al 31 de diciembre de 2023.
- Renovación de órganos de administración y control:

**Consejo de Administración:** Elección de tres (3) principales y cuatro (4) suplentes.

**Junta de Vigilancia:** Elección de dos (2) suplentes.

### **Fortalecimiento de la formación cooperativa**

Convencidos de que la capacitación es clave para la consolidación de una gestión sólida y alineada con los principios del cooperativismo, promovimos jornadas de formación en economía solidaria, gestión financiera y normatividad cooperativa. Estas sesiones permitieron actualizar y fortalecer las competencias de nuestros asociados y delegados, dotándolos de herramientas para una participación más activa y efectiva en la toma de decisiones.

### **Gestión financiera y distribución de excedentes**

La Asamblea también otorgó autorización al representante legal para gestionar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la actualización en el Régimen Tributario Especial, asegurando el cumplimiento normativo y la optimización de nuestros recursos fiscales.

En términos financieros, se aprobó la distribución de excedentes por un total de \$1.850 millones, priorizando el fortalecimiento patrimonial y el bienestar de nuestros asociados. En la gráfica se observa la destinación correspondiente:

Tabla 8. Distribución de excedentes

**a Distribución de excedentes:**

<b>Excedente - Utilidad del ejercicio - año 2023</b>		<b>\$ 1850 millones</b>
<b>Aplicación de excedentes Art. 54 - Ley 79/88</b>		
Reserva para Protección de Aportes	20%	\$ 370 millones
Impuesto de renta Ley 1819 de 2016 - Fondo de educación	20%	\$ 370. millones
Fondo de solidaridad	10%	\$ 185 millones
<b>Excedentes a disposición de la Asamblea</b>		
<b>Revalorización de Aportes</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 925 millones</b>

De donde se destaca que, el 50% de los excedentes fue destinado por la Asamblea a la revalorización de aportes, fortaleciendo el patrimonio individual de los asociados sin necesidad de contribuciones adicionales. Este mecanismo no solo protege el valor real de los aportes frente a la inflación, sino que también refuerza la solidez financiera de nuestra Cooperativa, garantizando una distribución equitativa de los beneficios.

De otra parte, la Asamblea aprobó con cargo al Fondo Social para Otros Fines Hasta \$1.000 millones para el beneficio solidario de los asociados, a través de la Institución Auxiliar del Cooperativismo para el Bienestar de los Asociados de Coopprofesoresun - IAC, promoviendo el apoyo directo a nuestros asociados en diferentes ámbitos.

### Reformas institucionales y representatividad

Como parte del compromiso con la ética y el buen gobierno, la Asamblea aprobó la reforma al Código de Ética y Buen Gobierno, fortaleciendo así nuestro marco normativo y consolidando una cultura organizacional basada en la integridad, la responsabilidad y la transparencia.

Durante el desarrollo de la Asamblea, contamos con la participación de 46 delegados principales hábiles y 7 delegados suplentes, quienes garantizaron una representación equilibrada de nuestra base social. En el ejercicio democrático de la jornada, 51 delegados actuaron en calidad de principales y ejercieron su derecho al voto, lo que aseguró una representatividad activa y efectiva en las decisiones adoptadas.

## 7.2. Consejo de administración y alta gerencia

Durante el año 2024, el Consejo de Administración trabajó en cumplimiento del mandato de la Asamblea General, asegurando la ejecución de las políticas y directrices estratégicas que orientan la gestión de la Cooperativa. Su rol ha sido fundamental en la definición del direccionamiento institucional y en el fortalecimiento financiero y organizacional de la entidad.

El Consejo estuvo conformado por nueve (9) miembros principales y seis (6) suplentes numéricos, elegidos para un período de dos (2) años. No obstante, tras la renuncia de dos miembros principales, actualmente cuenta con siete (7) miembros principales y seis (6) suplentes numéricos. A continuación, se presenta su conformación actual.

**Tabla 9. Consejo de Administración**

No.	Principales	Vigencia	Período elección	Período de reelección	Fecha de elección	Fecha de posesión	Tiempo de permanencia actual (años)
1	Germán Jairo Hernández Pérez	2 años	2022-2024	2024-2026	26/03/2022	22/06/2022	2,6
2	Sonia Isabel Durango Rosero	2 años	2023-2025		26/03/2023	12/07/2023	1,6
3	Luz Amparo Fajardo Uribe	2 años	2021-2023	2023-2025	13/03/2021	20/08/2021	3,5
4	Gerardo Ernesto Mejía Alfaro	2 años	2023-2025		26/03/2023	13/06/2023	1,7
5	Nelson Domingo Dueñas Pinto	2 años	2024-2026		16/03/2024	18/11/2024	0,2
6	Luis Alfredo Vargas	2 años	2024-2026		16/03/2024	18/11/2024	0,2
7	Juan Manuel Arteaga Díaz	2 años	2022-2024	2024-2026	26/03/2022	22/06/2022	2,6
No.	Suplentes		Período				
1	Julio Ernesto Ospina Machado	2 años	2023-2025		26/03/2023	13/06/2023	1,7
2	Juan Sebastián Casas Ortiz	2 años	2023-2025		26/03/2023	13/06/2023	1,7
3	Deogracias Víctor Bueno Ramírez	2 años	2022-2024	2024-2026	26/03/2022	22/06/2022	2,6
4	Cesar Córdoba Salazar	2 años	2024-2026		16/03/2024	18/11/2024	0,2
5	Héctor Jaime Rendon Osorio	2 años	2024-2026		16/03/2024	18/11/2024	0,2
6	Miguel Ángel Mejía Acevedo	1 año	2024-2025		16/03/2024	18/11/2024	0,2

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2025

Llevamos a cabo sesiones ordinarias mensualmente para dar seguimiento a la gestión de la entidad y tomar decisiones estratégicas. Asimismo, convocamos sesiones extraordinarias cuando las circunstancias lo requieren, lo que nos permite responder de manera ágil y efectiva a situaciones clave para la Cooperativa.

Durante este período, hemos trabajado en estrecha coordinación con la Alta Gerencia y otras instancias de la Cooperativa, asegurando la implementación de estrategias enfocadas en el fortalecimiento institucional, la optimización de recursos y la mejora de los servicios para nuestros asociados.

Este esfuerzo sostenido se ha reflejado en la realización de veintidós (22) sesiones, celebradas en modalidad presencial, virtual o mixta. De estas, doce (12) correspondieron a sesiones ordinarias y diez (10) a sesiones extraordinarias, convocadas en función de las necesidades estratégicas y operativas de la Cooperativa.

## Decisiones estratégicas adoptadas en el período

En el marco de las reuniones celebradas, el Consejo adoptó decisiones de alto impacto en diversas áreas estratégicas, con fundamento en los informes y propuestas presentadas por la Alta Gerencia. A continuación, se detallan las principales determinaciones:

### 1. Transformación tecnológica y fortalecimiento institucional

- Adquisición de infraestructura tecnológica: se aprobó la implementación del nuevo core financiero de la Cooperativa, en el marco del proceso de transformación tecnológica, con una inversión de hasta \$1.400 millones de pesos, bajo la modalidad CAPEX (Inversiones de Capital).
- Evaluación de integración estratégica: se aprobó la realización del *Due Diligence* para analizar la viabilidad de una eventual fusión con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progressa, con el propósito de evaluar su impacto en el fortalecimiento institucional.

### 2. Desarrollo de proyectos estratégicos y optimización de activos

- Proyecto "La Soledad": Se dio continuidad a los estudios para evaluar la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con el propósito de:
  - a) Mejorar las condiciones de acceso a vivienda de los asociados interesados en adquirir inmuebles a través de la sociedad comercial.
  - b) Facilitar el acceso a créditos hipotecarios por parte de la Cooperativa para la adquisición de inmuebles en el proyecto.
  - c) Cumplir con los lineamientos de la Superintendencia de la Economía Solidaria en relación con el desmonte de activos fijos.
  - d) Optimizar la liquidez de la Cooperativa y de la Institución Auxiliar del Cooperativismo (IAC), mediante la capitalización de inmuebles como aporte en especie.
- Se aprobó la venta del apartamento 503 del edificio Adolfo Salamanca.

### 3. Bienestar social y responsabilidad solidaria

- Fondo Social para Otros Fines: se reglamentó el beneficio solidario aprobado por la Asamblea General de Delegados 2024, con una asignación de hasta \$1.000 millones de pesos para fortalecer el impacto social de la Cooperativa.

- Proyecto Educativo Socio Empresarial (PESEM): se aprobó el cronograma y presupuesto de esta iniciativa, orientada a fortalecer la educación cooperativa y la formación de los asociados.
- Creación de comisiones delegadas: se conformaron comisiones para el análisis de asuntos estratégicos, incluyendo:
  - Proyecto "La Soledad"
  - Programa de Bienestar del PCR
  - Incorporación de Progressa
  - Inversión en Cooperación Verde

### 7.3. Cumplimiento normativo y fortalecimiento institucional

- Levantamiento de la medida de vigilancia: se adoptaron las gestiones necesarias para la finalización de la medida de vigilancia impuesta por la Superintendencia de la Economía Solidaria, vigente desde 2018, representando un avance significativo en el fortalecimiento institucional.
- Gestión de participación societaria: se aprobaron las acciones necesarias para la transferencia a la Cooperativa de los aportes sociales que mantenía la Unión para la Cultura y la Recreación (UPCR) en Equidad Seguros de Vida y Equidad Seguros.
- Actualización del Reglamento Interno: se aprobó la actualización del Acuerdo 104, incorporando disposiciones sobre gestión de conflictos de interés y reafirmando el principio de unidad de materia, garantizando mayor coherencia y eficacia en la toma de decisiones.

### 7.4. Supervisión y control

- Se recibieron y evaluaron los informes de la Revisoría Fiscal, el Oficial de Cumplimiento y la Unidad de Control Interno.
- Se realizó seguimiento a los requerimientos emitidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria, adoptando las medidas necesarias para el cumplimiento regulatorio.
- Se evaluaron los procesos judiciales en curso contra la Cooperativa, otorgando facultades al Representante Legal para la gestión de las acciones legales pertinentes.

### 7.5. Gobernanza y estructura organizacional

- Revisión de la estructura organizacional: se aprobaron ajustes en la estructura administrativa de la Cooperativa, en línea con las necesidades operativas y estratégicas.
- Nombramientos estratégicos:

- Se designó al Oficial de Cumplimiento Suplente.
  - Se ratificaron y realizaron nombramientos parciales en los seis (6) comités asesores del Consejo de Administración: educación, crédito, vinculaciones, SIAR, SARL y financiero.
- **Gestión crediticia:** Se aprobaron créditos dentro de la competencia del Consejo de Administración, conforme al Reglamento de Crédito y la normatividad vigente.

De igual modo, en cumplimiento de sus funciones, el Consejo de Administración desarrolló un ejercicio riguroso de control y seguimiento a la gestión de la Cooperativa a lo largo del año. En este sentido, llevó a cabo la revisión mensual de la gestión de riesgos, de los estados financieros, garantizando el adecuado manejo de los recursos y la estabilidad económica de la entidad, paralelamente, realizó un estricto seguimiento a la ejecución presupuestal garantizando el uso eficiente de los recursos y a los planes de mejora presentados ante la Superintendencia de la Economía Solidaria, asegurando el cumplimiento de las disposiciones normativas y fortaleciendo la solidez institucional.

En el marco de sus responsabilidades el Consejo realizó el monitoreo de las vinculaciones y retiros de asociados. Así mismo, conoció y aprobó las solicitudes de cesión de aportes sociales de los diferentes asociados, así como la adopción de estrategias para la recuperación de cartera, en coordinación con la Administración.

En consecuencia, el Consejo de Administración mantiene un conocimiento sólido sobre la responsabilidad inherente a la gestión de los riesgos que impactan la operación y sostenibilidad de la organización solidaria. Se ha verificado que posee un entendimiento claro de los procesos y la estructura del negocio, lo que le permite ejercer un seguimiento efectivo y brindar el apoyo estratégico necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los manuales relativos al Sistema de Administración de Riesgo Crediticio se encuentran en proceso de actualización y la Cooperativa tiene establecido un plan de acción con la Superintendencia de Economía Solidaria para alinearlos con el modelo de negocio, la normatividad y la técnica de los riesgos; las políticas, los procesos, procedimiento y documentos técnicos.

## 7.6. Políticas y división de funciones

En el marco de la gestión eficiente y transparente de la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, hemos dado continuidad a la implementación y actualización de los reglamentos y políticas que definen y regulan las funciones y responsabilidades de los diferentes órganos de la entidad. Estos documentos buscan asegurar una adecuada división de

funciones, garantizando que las decisiones sean tomadas de manera coherente y conforme a los lineamientos establecidos. Asimismo, promovemos la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la distribución adecuada de las tareas.

- **Acuerdo 102 - Reglamento Interno de Funcionamiento del Consejo de Administración**

Las funciones del Consejo de Administración han sido claramente delimitadas, asegurando que las decisiones estratégicas se tomen de manera colectiva. Se han definido comités específicos para abordar áreas clave como educación, crédito, vinculaciones, financiera y riesgos, lo que permite un enfoque más preciso y especializado en cada una de estas materias. Esta organización facilita la toma de decisiones fundamentadas y alineadas con los objetivos institucionales.

- **Asignación de Funciones de la Gerencia**

Las funciones de la Gerencia han sido establecidas conforme al estatuto vigente de la Cooperativa y a la normatividad aplicable. Adicionalmente, teniendo en cuenta el mapa de procesos de nuestra organización, contamos con una estructura organizacional que permite la distribución de funciones entre las diferentes áreas, de acuerdo con las necesidades de los asociados y de la entidad.

Esta división de funciones incluye áreas clave como administración, financiera, cartera y comercial, entre otras. Cada área opera bajo directrices claras sobre sus competencias, asegurando la correcta ejecución de las políticas establecidas y la consecución de los objetivos institucionales.

- **Control Interno**

Nuestra cooperativa cuenta con un área de Control Interno que supervisa de manera rigurosa los procesos administrativos y operativos. A través de auditorías internas, se verifica que cada área cumpla con sus funciones de manera eficiente y en estricto apego a los lineamientos establecidos. Además, fomentamos una cultura organizacional basada en la transparencia y el compromiso con el bienestar de nuestros asociados.

- **Fortalecimiento Organizacional**

A través de procesos de capacitación y evaluación periódica, fortalecemos la capacidad operativa y estratégica de la organización, asegurando el cumplimiento de nuestros

objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estas acciones nos permiten mantener una cooperativa sólida, eficiente y alineada con las mejores prácticas del sector solidario.

## 7.7. Comités

Tabla 10. Comités asesores

Comité	Miembros	Período	Miembros del Consejo de Administración	Observaciones	Reglamentación
<b>SIAR</b>	5	2 años, con reelección	1	La Coordinación de Riesgos actúa como secretaria.	Resolución No.823
<b>SARL</b>	5	2 años, con reelección	1	—	Resolución No.781
<b>Crédito</b>	5	2 años, con reelección	1	—	Resolución No.782
<b>Financiero</b>	5	2 años, con reelección	1	—	Resolución No.780
<b>Educación</b>	5	2 años, con reelección	1	—	Resolución No.788
<b>Vinculaciones</b>	3	2 años, con reelección	3	Todos sus integrantes son miembros del Consejo de Administración.	Resolución No.800

## 7.8. Reportes al Consejo de Administración

Durante este período, el Consejo de Administración recibió y cumplió con la responsabilidad de analizar y revisar los reportes claves suministrados por la administración que le permitieron evaluar la gestión de la cooperativa y tomar decisiones informadas sobre su estrategia.

Entre los principales reportes entregados al Consejo por parte de la administración, se destacan los siguientes:

1. Informe financiero y económico: se presentó un análisis mensual sobre la situación financiera de la entidad, que incluyó estados de resultados y balance general, permitiendo una evaluación continua de la viabilidad financiera y solvencia de la cooperativa.

2. Seguimiento del plan estratégico y metas operativas: se informaron los avances respecto al cumplimiento del plan estratégico, los indicadores de desempeño y el cumplimiento de los objetivos establecidos, los logros obtenidos y las actividades con oportunidad de mejora identificadas.
3. Gestión de riesgos y cumplimiento normativo: se brindó información sobre los riesgos detectados, así como el cumplimiento de las normativas aplicables, incluyendo las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
4. Desempeño de los servicios ofrecidos: el Consejo recibió reportes sobre la evolución de la cartera de crédito, el desempeño del portafolio de ahorro y crédito y las estrategias implementadas para mejorar la calidad del servicio.

Con base en los reportes recibidos, el Consejo de Administración ha podido ejercer su función de administración, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

### **7.9. Operaciones con asociados y administradores**

En el año 2024, llevamos a cabo operaciones alineadas con el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa, en concordancia con lo establecido en sus estatutos y en la Ley 454 de 1998, que rige a las cooperativas especializadas de ahorro y crédito.

Las operaciones de crédito relacionadas con integrantes del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, los comités asesores y los empleados de la Cooperativa fueron competencia del Consejo de Administración, siguiendo los procedimientos y controles internos establecidos para garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo.

Dado que los miembros del Consejo de Administración son asociados activos de la Cooperativa, en los casos en que se presentó un posible conflicto de interés, el consejero involucrado se retiró del recinto y se abstuvo de participar en la discusión y decisión correspondiente, asegurando así la imparcialidad en la toma de decisiones.

## **8. GESTIÓN COMERCIAL**

En línea con nuestro direccionamiento estratégico, implementamos un sólido plan comercial y de mercadeo que permitió un incremento significativo en los indicadores de gestión. A través de herramientas de comunicación efectivas, campañas de fidelización y jornadas de servicio,

fortalecimos la relación con nuestros asociados y consolidamos el posicionamiento de la Cooperativa.

Este plan nos permitió no solo aumentar la ejecución de los indicadores estratégicos, sino también fortalecer nuestra marca y generar mayor fidelización. Basamos nuestras decisiones en un análisis riguroso del mercado, la competencia y el perfil de nuestros asociados, lo que nos permitió diseñar estrategias más precisas y alineadas con sus necesidades.

Las acciones comerciales se centraron en la optimización de canales de atención, el fortalecimiento de condiciones competitivas y la consolidación de alianzas estratégicas, priorizando la publicidad digital y la mejora continua de la experiencia del asociado.

A continuación, presentamos el plan de acción detallado, en el que se describen los objetivos, estrategias, segmentación y actividades claves desarrolladas a lo largo del año 2024.

### **5.1. Estrategia comercial y plan de mercadeo**

Con la implementación de nuestra estrategia comercial y plan de mercadeo, establecimos una hoja de ruta clara, definiendo las acciones y actividades necesarias para alcanzar las metas propuestas. En este marco, participamos activamente en eventos organizados por la Universidad Nacional de Colombia a nivel nacional, fortaleciendo nuestra oferta de valor para los asociados.

Asimismo, consolidamos nuestra presencia en ferias financieras, tanto presenciales como virtuales, y desplegamos campañas de telemarketing y visitas comerciales con nuestro equipo, promoviendo la venta cruzada y fortaleciendo la relación con nuestra base social. Paralelamente, llevamos a cabo actividades de bienestar y educación, impactando a un porcentaje significativo de nuestros asociados.

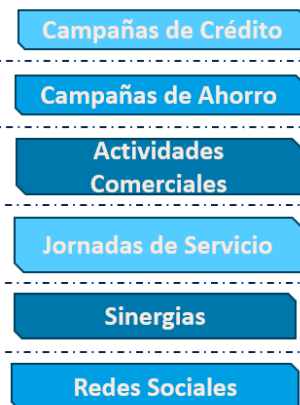
**Tabla 11. Descripción de la estrategia comercial**

<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incrementar la Base Social.</li> <li>❖ Aumentar la Colocación y Captación.</li> <li>❖ Generar campañas de fidelización a los asociados.</li> <li>❖ Ejecutar Jornadas de Servicio con los asociados.</li> <li>❖ Desarrollar alianzas estratégicas con entidades externas.</li> <li>❖ Diseñar estrategias para lograr el posicionamiento de marca.</li> <li>❖ Potenciar las herramientas de Comunicación presencial y en redes.</li> </ul>										
<p><b>ESTRATEGIA</b></p>	<p><b>SINERGIAS:</b> Bienestar Universitario, Egresados, Decanos, Sedes UNAL a nivel Nacional, Entidades Externas, Universidades, Convenios de Libranza.</p> <p><b>CAMPAÑAS:</b> Actualización de Datos, Referidos, Reintegros. <b>Colocación:</b> (Libre Inversión, Retanqueo, Compra de Cartera. Entre otros. <b>Captación:</b> Apertura CDAT'S, Ahorro Programado (Viaje, Vivienda, Educación y Emprendimiento).</p> <p><b>COMUNICACIONES:</b> Usabilidad Presencial, Ferias y Stand Comercial, Mensaje de Texto, WhatsApp, Pagina Web, Facebook, Instagram, Twitter, LikedIn, TikTok, Youtube.</p>										
<p><b>SEGMENTACIÓN</b></p>	<table border="0"> <tr> <td>❖ PERSONA NATURAL.</td> <td>❖ PERSONA JURÍDICA.</td> </tr> <tr> <td>❖ FAMILIAR.</td> <td>❖ EMPLEADOS CPU.</td> </tr> <tr> <td>❖ EGRESADOS.</td> <td>❖ PENSIONADO.</td> </tr> <tr> <td>❖ ADMINISTRATIVO.</td> <td>❖ ASOCIADO UPCR.</td> </tr> <tr> <td>❖ PROFESOR.</td> <td></td> </tr> </table>	❖ PERSONA NATURAL.	❖ PERSONA JURÍDICA.	❖ FAMILIAR.	❖ EMPLEADOS CPU.	❖ EGRESADOS.	❖ PENSIONADO.	❖ ADMINISTRATIVO.	❖ ASOCIADO UPCR.	❖ PROFESOR.	
❖ PERSONA NATURAL.	❖ PERSONA JURÍDICA.										
❖ FAMILIAR.	❖ EMPLEADOS CPU.										
❖ EGRESADOS.	❖ PENSIONADO.										
❖ ADMINISTRATIVO.	❖ ASOCIADO UPCR.										
❖ PROFESOR.											
<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bienvenida Asociados.</li> <li>❖ Brunch con Egresados.</li> <li>❖ Actividades UNAL nivel nacional.</li> <li>❖ Stand Ferias Financieras y de servicios.</li> <li>❖ Eventos en Redes.</li> <li>❖ Ferias Virtuales.</li> <li>❖ Ferias Presenciales</li> </ul>										

**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

Este plan estuvo orientado a la oferta de servicios financieros que respondieran a las necesidades de nuestros asociados, promoviendo la inclusión financiera, el desarrollo económico y el bienestar de toda nuestra comunidad.

**Gráfica 29. Plan comercial 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

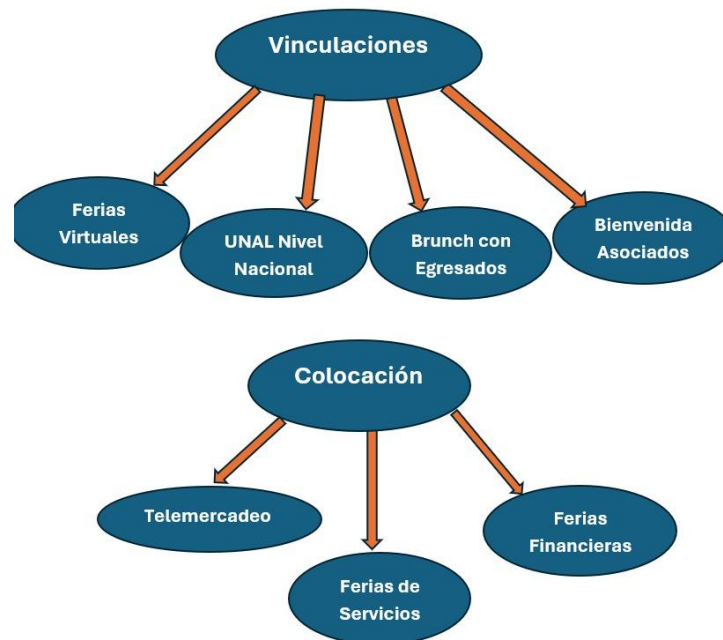
Durante el año 2024, implementamos campañas de colocación que generaron un alto impacto para nuestros asociados. Destacamos la línea de crédito de compra de cartera, una estrategia con una tasa altamente competitiva en el mercado, que alcanzó una participación del 17,46%, equivalente a \$11.525 millones.

Asimismo, fortalecimos el acceso a vivienda a través de condiciones favorables, logrando una participación del 15,28% y una colocación total de \$6.234 millones. Como parte de nuestra estrategia de fidelización, lanzamos el crédito de aniversario, con una tasa especial, obteniendo un 10,42% de participación, equivalente a \$5.000 millones.

Por otro lado, impulsamos el crecimiento económico de nuestros asociados mediante créditos comerciales, alcanzando una participación del 20,41%, con un total de \$6.528 millones en colocaciones.

Estos resultados fueron posibles gracias a diversas actividades de mercadeo, las cuales se detallan a continuación.

**Gráfica 30. estrategia de crecimiento comercial**

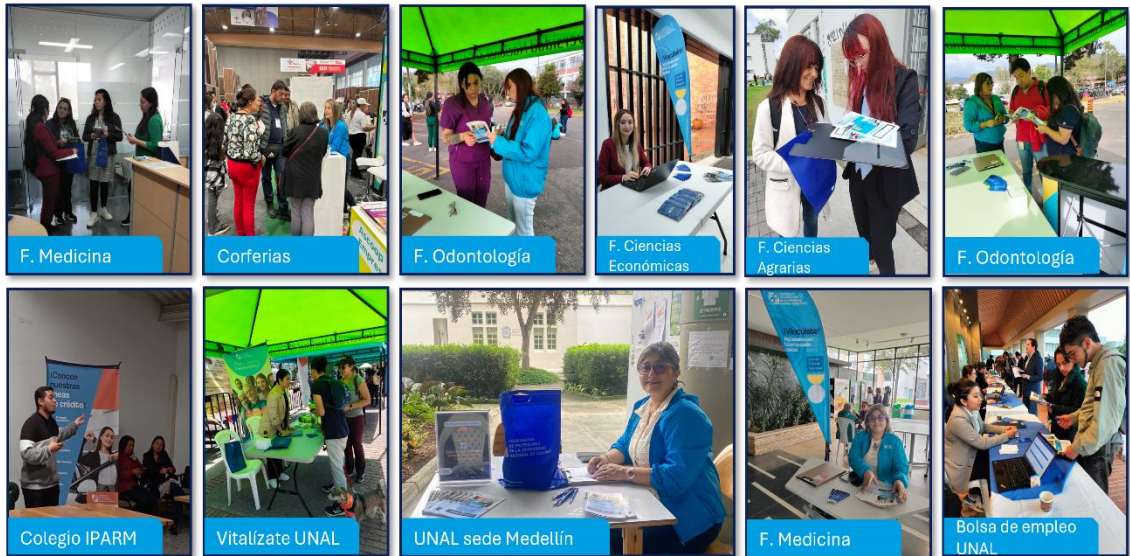


**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

Así mismo, consolidamos nuestro compromiso con la comunidad y el desarrollo económico a través de **36** jornadas de servicio realizadas en la Universidad Nacional de Colombia y en diversas entidades externas. Estas actividades reflejan nuestro espíritu de colaboración y responsabilidad con la comunidad UNAL.

Adicionalmente, llevamos a cabo 31 actividades comerciales enfocadas en fortalecer nuestra solidez financiera y generar nuevas oportunidades para nuestros asociados. Como resultado de estas iniciativas, logramos la vinculación de **186** nuevos asociados, reafirmando nuestro propósito de crecimiento y apoyo mutuo.

**Gráfica 31. Estrategia comercial Universidad Nacional**

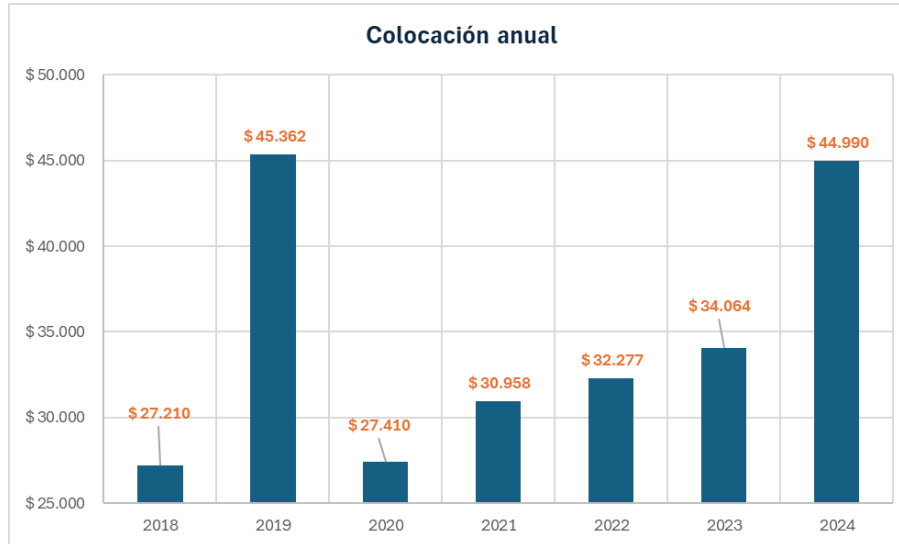


**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

### 8.1. Colocaciones

En términos generales el índice de colocación durante 2024 mostró un desempeño sobresaliente, con un incremento significativo del 32% en comparación con el año 2023, durante este año el monto total de los préstamos otorgados alcanzó los \$34.064 millones, distribuidos en 853 operaciones aprobadas; en 2024 los desembolsos aumentaron a \$44.985 millones con un total de 893 operaciones realizadas. Al cierre del 2024 la cartera total alcanzó los \$113 mil millones.

**Gráfica 32. Colocación anual a diciembre 31, millones de pesos**



**Fuente:** Elaboración propia, CoopprofesoresUN, 2024

## 9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 9.1. Organización y estructura administrativa

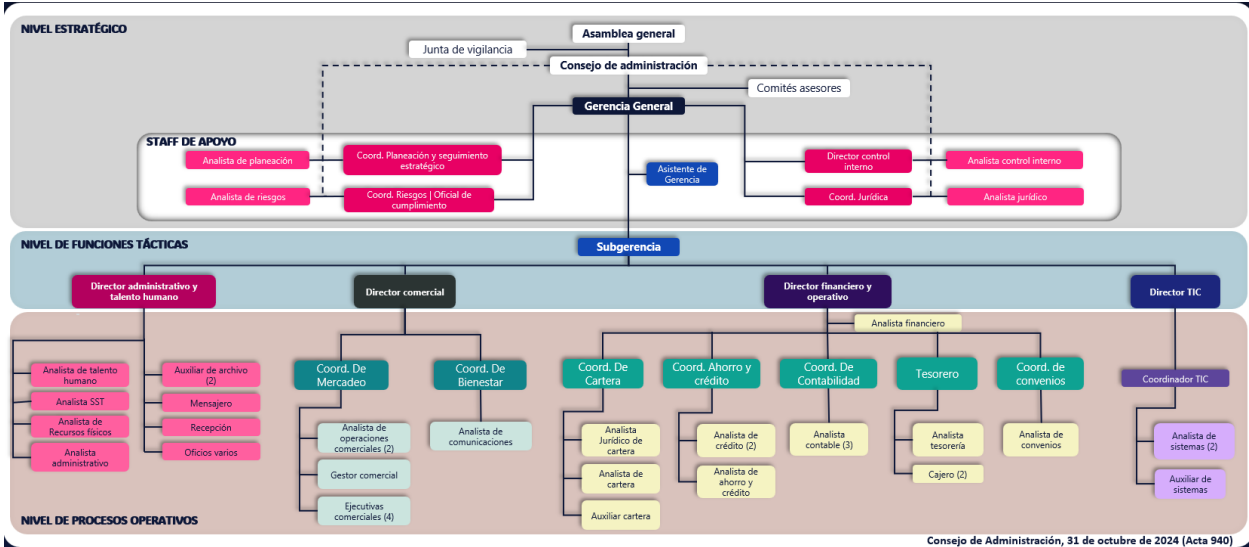
#### 9.1.1. Estructura administrativa

Con el propósito de fortalecer nuestra arquitectura organizacional y responder al crecimiento endógeno, implementamos ajustes estratégicos en áreas clave de la Cooperativa. En particular, realizamos modificaciones en las áreas comercial y financiera, que abarcan la mayoría de nuestros procesos misionales. Además, con miras a prepararnos para la transformación tecnológica, actualizamos el área de TICs y, de manera simultánea, fortalecimos el área administrativa con un enfoque centrado en el desarrollo del talento humano y el cumplimiento normativo.

El 31 de octubre de 2024, mediante el Acta No. 940 del Consejo de Administración, se aprobó una nueva estructura organizacional con el objetivo de optimizar la gestión del talento humano, mejorar la operación de la Cooperativa y consolidar una transformación tecnológica que permita ofrecer servicios más eficientes a nuestros asociados. Asimismo, reforzamos el área comercial en respuesta a la ampliación de nuestro vínculo, asegurando así una mayor cobertura y fortalecimiento de nuestra comunidad cooperativa.

A continuación, se muestra el organigrama de nuestra Cooperativa.

**Gráfica 33. Organigrama**



**Gráfica 34. Estructura del área administrativa y de talento humano**



La nueva estructura del área administrativa y de talento humano tiene como objetivo atraer y retener talento idóneo, desarrollar habilidades y competencias, y alinear nuestro equipo con los objetivos estratégicos de la Cooperativa. Asimismo, busca promover la diversidad, fortalecer la motivación y el compromiso, identificar talentos con alto potencial y asignar roles según las capacidades individuales, todo ello en cumplimiento de la normativa vigente.

En esta misma línea, trabajamos en el fortalecimiento del bienestar de nuestros colaboradores, la optimización de la seguridad y salud en el trabajo, la mejora del clima laboral y la reducción de riesgos psicosociales. Como parte de esta estrategia, incorporamos un psicólogo generalista en el área de talento humano para brindar un acompañamiento más integral a nuestro equipo.

Para garantizar procesos organizacionales más eficientes, la Cooperativa cuenta con perfiles y manuales de funciones específicos para cada cargo. Esto nos permite optimizar la operación, consolidar el conocimiento institucional, fortalecer los equipos de trabajo y afianzar nuestra cultura corporativa.

### **9.1.2. Contratos**

En nuestra área administrativa se lleva un control administrativo de contratos, se efectúa seguimiento frecuente a las áreas que supervisan cada contrato con el fin de evaluar a los proveedores y emitir el concepto de continuidad de los contratos, la Gerencia General firma los contratos según lo establecido en el Estatuto.

Con el fin de iniciar la transformación tecnológica de la entidad, en julio del año 2024 se contrató al proveedor del software que permitirá agilizar los procesos, contar con una APP para los asociados y mejorar la experiencia tanto de los colaboradores como de los asociados.

## **9.2. Gestión del talento humano**

### **9.2.1. Selección de personal**

El proceso de selección de personal en la Cooperativa se lleva a cabo de manera organizada, transparente y justa, con el objetivo de identificar a los mejores candidatos para cada cargo.

Para ello, implementamos diversas estrategias que incluyen pruebas técnicas, psicométricas, evaluaciones de seguridad y exámenes médicos de ingreso. De esta manera, aseguramos la profesionalización del talento humano y garantizamos la incorporación de personal idóneo.

Este proceso se desarrolla en varias fases: en primer lugar, se define la descripción del puesto de trabajo, seguido de la publicación de la oferta y la preselección de candidatos. Posteriormente, se realiza la revisión de antecedentes y certificaciones, la aplicación de pruebas y entrevistas, y

la verificación de referencias. Finalmente, con base en un análisis integral, se selecciona al candidato más adecuado para el cargo.

Para la toma de decisiones en la selección, consideramos criterios como la experiencia, las capacidades técnicas, los atributos personales, las calificaciones y los conocimientos específicos de cada candidato. Asimismo, empleamos herramientas de evaluación como pruebas técnicas, pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas que nos permiten obtener una visión completa del perfil de cada aspirante.

El objetivo principal de nuestro proceso de selección es encontrar al candidato ideal para cada puesto vacante. Con ello, buscamos fortalecer la productividad y la competitividad de la Cooperativa, al mismo tiempo que garantizamos la igualdad de oportunidades para todos los postulantes, asegurando así un proceso equitativo y basado en el mérito.

### **9.2.2. Inducción**

El proceso de inducción en la Cooperativa tiene como propósito brindar a los nuevos colaboradores un conocimiento integral sobre la organización. La inducción general les permite familiarizarse con la estructura organizacional, los objetivos estratégicos, la misión, la visión y los procesos fundamentales que guían nuestra gestión.

Adicionalmente, a través de la inducción específica del cargo, cada colaborador conoce en detalle las funciones que desempeñará según su manual de funciones. Este espacio también facilita su interacción con los equipos de trabajo y los procesos en los que deberá aportar su conocimiento y experiencia, garantizando así una integración efectiva a la dinámica organizacional.

### **9.2.3. Capacitación**

La capacitación es un pilar fundamental para mejorar el desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa. Su propósito es fortalecer las capacidades individuales y colectivas mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que potencien el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

Los objetivos de este subproceso incluyen el aumento de la tasa de retención del talento, la mejora de la productividad y el rendimiento tanto individual como grupal, así como el fortalecimiento de los equipos de trabajo. Durante el año 2024, se llevaron a cabo 40 capacitaciones en temas claves para la operación de la Cooperativa, entre ellos convenios, seguros, ventas y riesgos asociados a SARLAFT. Además, se impartieron capacitaciones sobre diversos aspectos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Estas acciones formativas han permitido fortalecer el conocimiento técnico de los colaboradores en cada área, lo que se traduce en un mejor servicio a nuestros asociados y en una gestión financiera más eficiente. Para evaluar la efectividad de la capacitación, utilizamos herramientas como encuestas de satisfacción, revisiones de desempeño y análisis de habilidades claves, asegurando así una mejora continua en nuestro equipo de trabajo.

#### **9.2.4. Bienestar de personal**

En la Cooperativa, el bienestar de nuestros colaboradores es una prioridad. Por ello, contamos con un plan integral que busca contribuir tanto al bienestar económico como al fortalecimiento del ambiente laboral y la motivación del equipo.

Como parte de este plan, ofrecemos un auxilio de alimentación diario para apoyar el consumo de alimentos saludables. Adicionalmente, disponemos de una máquina de café y una máquina de snacks para el uso de asociados y colaboradores.

En el ámbito financiero, los colaboradores con al menos tres (3) meses de servicio pueden acceder a anticipos de nómina, mientras que aquellos con más de un año de antigüedad tienen la posibilidad de solicitar préstamos con interés del D.T.F., brindándoles apoyo en distintas situaciones personales. Asimismo, los empleados pueden asociarse a la Cooperativa y gestionar sus finanzas personales a través del portafolio de créditos y depósitos, conforme a lo establecido en el reglamento de crédito.

Para fortalecer el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, realizamos diversas actividades en fechas especiales. Se entregan detalles en el Día de la Mujer, el Día del Hombre, el Día de la Madre, el Día del Padre y el nacimiento de hijos. También organizamos eventos como la celebración de Amor y Amistad, con el propósito de fortalecer los lazos laborales, y una actividad de integración en Halloween. Estas iniciativas buscan generar un ambiente de trabajo más cercano y motivador.

En el caso de los cumpleaños, el área de talento humano decora los puestos de trabajo, entrega un bono de un almacén de cadena y otorga medio día libre para que el colaborador pueda disfrutar con sus seres queridos. Además, para favorecer el equilibrio entre la vida laboral y familiar, en la Cooperativa acumulamos los dos (2) Días de la Familia establecidos legalmente para el final del año, permitiendo que los colaboradores disfruten de tiempo adicional con sus seres queridos en las semanas del 24 y el 31 de diciembre.

En la temporada navideña, llevamos a cabo el Aguinaldo Navideño, una actividad en la que los asociados, de manera voluntaria, realizan una donación para apoyar a los colaboradores en los

gastos de fin de año. Adicionalmente, la Cooperativa entrega un bono para la cena de Navidad, cuyo monto, asciende alrededor de \$300 mil pesos, varía en función de la antigüedad del colaborador.

### **9.2.5. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo:**

Con el objetivo de fortalecer la gestión en seguridad y salud en el trabajo, se contrató un analista con licencia en SST, permitiendo optimizar las actividades relacionadas con este componente y mejorar los indicadores del sistema.

Durante el año, se realizaron los exámenes médicos periódicos para el monitoreo de la salud ocupacional de los colaboradores. Asimismo, se llevó a cabo la Semana de la Salud, evento que contó con una amplia participación del equipo de trabajo y permitió reforzar la importancia del bienestar integral en el entorno laboral.

En cumplimiento de la normativa vigente, se efectuaron todas las reuniones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y del Comité de Convivencia Laboral, garantizando el seguimiento y la toma de decisiones oportunas en estos ámbitos.

En cuanto a la gestión de riesgos laborales, se reportaron dos (2) accidentes de trabajo leves, los cuales fueron debidamente documentados y analizados. Como resultado, se implementaron acciones de mejora para prevenir la repetición de incidentes similares y fortalecer la cultura de seguridad en la Cooperativa.

Además, se realizó con éxito el simulacro de evacuación del año 2024, logrando una mayor participación de los colaboradores y una mejora en las acciones adelantadas por la brigada de emergencias, lo que contribuyó a fortalecer la capacidad de respuesta ante posibles situaciones de riesgo.

Como resultado de estas iniciativas, la calificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo pasó del 75% en 2023 al 94% en 2024, evidenciando una mejora sustancial en los procesos implementados. Este resultado respalda la decisión de contar con un analista especializado en SST y reafirma nuestro compromiso con la seguridad y el bienestar de todos los colaboradores.

### **9.3. Administración de recursos y servicios**

#### **9.3.1. Gestión documental**

Contamos con un software de gestión documental en el que se digitaliza la información de sus operaciones, de historias de asociados, historias laborales e historias de proveedores, esto con el fin de optimizar la búsqueda de la información y garantizar la custodia efectiva de esta.

En cuanto a la información de asociados de la Unión de Profesionales Para La Cultura y la Recreación U.P.C.R., entidad absorbida por la Cooperativa, se ha digitalizado el 50% y se ha cargado en el gestor documental el 20% de mil (1.000) carpetas recibidas.

Se continúa con el proyecto de estructuración de tablas de retención documental de las áreas, con el propósito de optimizar espacios y contar con una mejor organización digital de la información.

#### **9.3.2. Gestión de Recursos físicos**

En nuestra apuesta por optimizar la gestión de los activos de la Cooperativa, logramos concretar la venta del apartamento 503 del edificio Adolfo Salamanca por un valor de ochocientos cuarenta y cinco millones de pesos (\$845.000.000), lo que representa un avance en la eficiencia del manejo de nuestro patrimonio.

Además, como parte de nuestra estrategia de modernización tecnológica, acordamos la entrega de un apartamento en el barrio Antiguo Country de Bogotá como parte de pago para la adquisición de un nuevo software operativo. Esta inversión nos permitirá fortalecer nuestras herramientas tecnológicas y brindar un servicio más ágil y eficiente a nuestros asociados.

Actualmente, continuamos avanzando en la venta del predio "El Jardín", ubicado en Cajicá, con un valor estimado de mil novecientos millones de pesos (\$1.900.000.000). Asimismo, mantenemos en oferta dos inmuebles estratégicos: un apartamento en el barrio Chicó de Bogotá y un lote en el municipio de Pandi, Cundinamarca, con el propósito de seguir optimizando nuestros recursos.

Por otra parte, los ingresos por arriendos generan una entrada mensual aproximada de nueve millones trescientos mil pesos (\$9.300.000), lo que contribuye a la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.

En línea con nuestro compromiso de mejorar la gestión de activos, en septiembre contratamos a una empresa especializada para llevar a cabo el inventario y avalúo de los activos fijos de nuestra sede administrativa. Con esta acción, garantizamos una administración más precisa y eficiente de nuestros bienes, asegurando su correcto aprovechamiento y conservación.

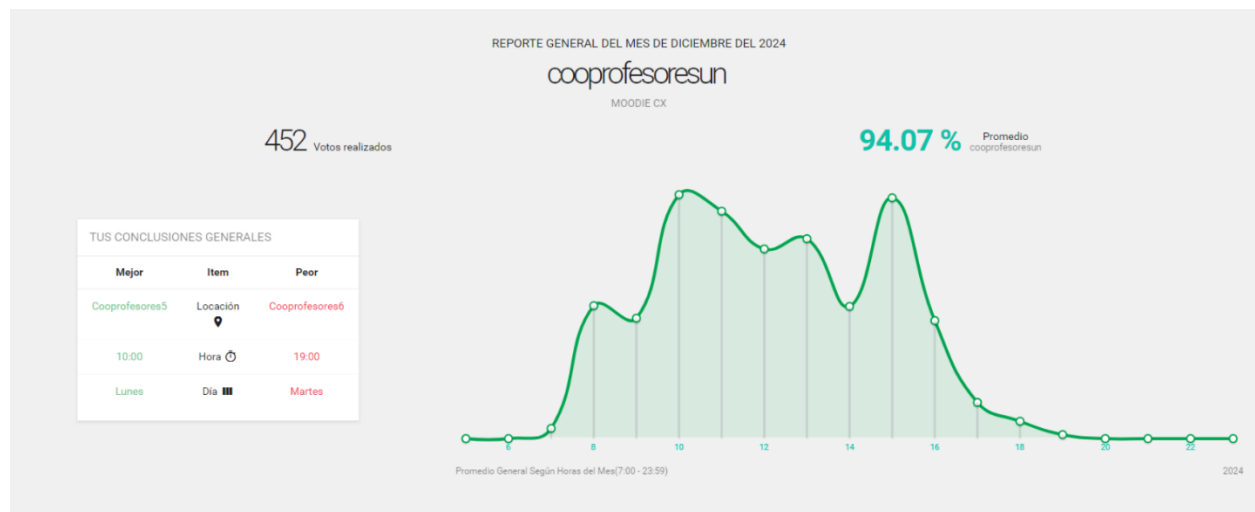
Seguimos gestionando nuestros activos con una visión estratégica, orientada a fortalecer la solidez de la Cooperativa y a generar mayor valor para nuestros asociados.

### 9.3.3. Servicio al asociado

En junio de 2024, implementamos una nueva estrategia para medir la satisfacción de nuestros asociados mediante la adquisición de dispositivos calificadores de servicio. Estos dispositivos incluyen un código QR que redirige a una breve encuesta, permitiéndonos recopilar información clave sobre la percepción de nuestro servicio. Los resultados obtenidos son analizados periódicamente para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en datos.

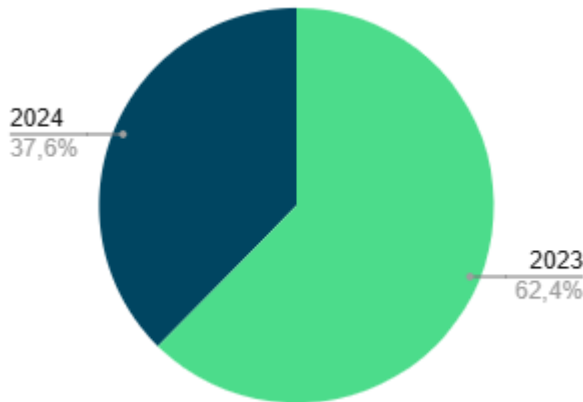
Adicionalmente, en octubre de 2024 contratamos a un proveedor especializado en servicio al asociado con el objetivo de estructurar e implementar un proceso más eficiente y centrado en la experiencia del usuario. Como parte de esta iniciativa, definimos una política de servicio, elaboramos el manual del proceso y establecimos una hoja de ruta para su implementación efectiva.

**Gráfica 35. Satisfacción del asociado por calificadores del servicio**



Nuestro compromiso es seguir fortaleciendo el servicio al asociado, implementando estrategias innovadoras que nos permitan responder con mayor precisión y oportunidad a sus necesidades.

### 9.3.4. P.Q.R.S.F.

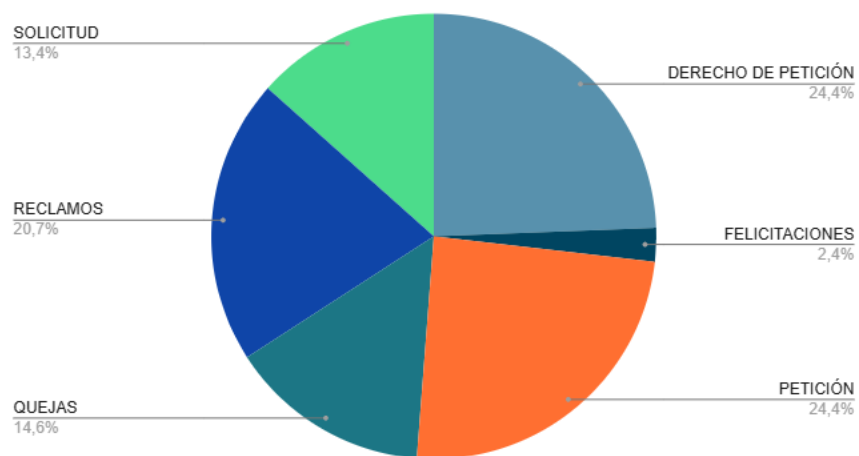


En nuestra Cooperativa, contamos con un proceso estructurado de gestión documental, respaldado por un software especializado que nos permite realizar un seguimiento continuo y preciso a las solicitudes de los asociados, asegurando respuestas oportunas y eficientes.

Durante el año 2024, recibimos y gestionamos 82 P.Q.R.S.F., lo que representa una reducción del 40% en comparación con las 136 solicitudes registradas en 2023. Esta disminución refleja mejoras sustanciales en la eficiencia de nuestros procesos, así como el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de nuestros colaboradores en cada área.

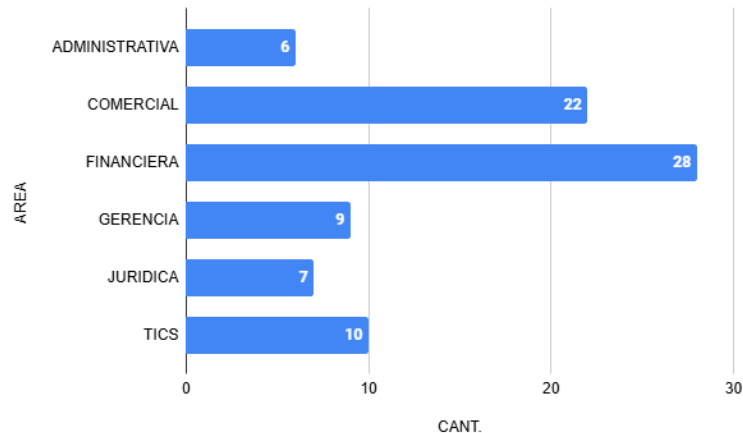
El análisis mensual de estas solicitudes muestra una tendencia estacional, aunque no directamente proporcional al volumen de operaciones realizadas en la Cooperativa. En el contexto de una entidad con alrededor de 5.000 asociados, la cantidad de P.Q.R.S.F. recibidas es poco significativa, lo que sugiere un adecuado nivel de satisfacción general.

**Gráfica 36. PQRSF por tipo**



La mayoría de las solicitudes corresponden a peticiones generales, muchas de ellas relacionadas con la solicitud de documentos. Como es común en una cooperativa de ahorro y crédito, el área con mayor volumen de solicitudes es la financiera, la cual ha mostrado avances importantes en la calidad y oportunidad de sus respuestas.

**Gráfica 37. PQRSF por tipo**



El seguimiento continuo por parte del área administrativa ha sido clave para esta mejora, permitiéndonos optimizar la atención al asociado y fortalecer su confianza en nuestros servicios. Estos resultados ratifican nuestro compromiso con la excelencia en el servicio y con el fortalecimiento de la relación con nuestros asociados.

## **9.4. Cumplimiento normativo y legal**

### ***9.4.1. Cumplimiento normativo y regulatorio***

Nuestra Cooperativa ha dado estricto cumplimiento a las disposiciones legales, regulatorias y normativas aplicables a las cooperativas supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria). Este cumplimiento garantiza la transparencia, responsabilidad y cumplimiento de nuestras operaciones.

En primer lugar, nuestra gestión se rige por lo establecido en la Ley 79 de 1988 (Ley General de Cooperativas), asegurando la distribución equitativa de los excedentes y la adecuada creación de reservas. Asimismo, garantizamos que los recursos sean utilizados en beneficio colectivo.

En cumplimiento de la Ley 454 de 1998, que regula la economía solidaria en Colombia, nuestra Cooperativa presenta de manera oportuna los informes financieros y estados

contables ante la Supersolidaria, cumpliendo con los requerimientos de supervisión. Estas acciones aseguran nuestra solvencia financiera y la transparencia en la gestión.

Adicionalmente, hemos consolidado y fortalecido el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Así mismo, se efectuaron los reportes periódicos a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF). De igual forma, se implementó un monitoreo continuo de las transacciones de los asociados, con el fin de mitigar riesgos asociados a actividades ilícitas.

En materia de protección de datos personales, hemos dado cumplimiento a la Ley 1581 de 2012, el Decreto 1377 de 2013 y demás normas aplicables, asegurando la implementación de políticas y procedimientos que garantizan el manejo seguro y confidencial de los datos personales de nuestros asociados.

En lo referente a la normatividad contable y tributaria, nuestra Cooperativa cumple con las disposiciones legales vigentes, incluyendo la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Asimismo, realizamos el pago oportuno de las obligaciones tributarias, tales como el Impuesto sobre la Renta, IVA y demás tributos aplicables. Adicionalmente, se gestionó la solicitud para mantener el Régimen Tributario Especial, asegurando el cumplimiento de las condiciones requeridas para este beneficio.

Para garantizar la transparencia y la correcta administración de los recursos, nos sometemos a auditorías internas y externas conforme a las directrices de la Supersolidaria. Estos procesos permiten identificar oportunidades de mejora y adoptar las medidas correctivas necesarias para fortalecer nuestra gestión y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales.

#### **9.4.2. Cumplimiento de obligaciones específicas**

Durante el año 2024, la Cooperativa cumplió con las obligaciones establecidas en la Ley 603 de 2000, en materia de propiedad intelectual y derechos de autor. Contamos con los soportes técnicos y de sistemas debidamente legalizados bajo las condiciones de licenciamiento exigidas por la normativa vigente, garantizando que todos los equipos de cómputo de propiedad de la Cooperativa operen con software original y licenciado.

Asimismo, se mantuvo la afiliación a Fogacoop, asegurando la cobertura de los depósitos de ahorro de los asociados. El cálculo de la prima correspondiente se realizó conforme al Indicador de Riesgo Compuesto (IRC), en estricto cumplimiento de la normatividad aplicable.

Se dio cumplimiento a las obligaciones de reporte y pago exigidas por la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), las Cajas de Compensación Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las Centrales de Información Financiera, la Cámara de Comercio y demás entidades de control.

En lo concerniente al Sistema de Seguridad Social, la Cooperativa efectuó de manera oportuna la autoliquidación y el pago de aportes, garantizando la veracidad de los datos registrados en las declaraciones, la correcta determinación de las bases de cotización y la actualización de la información de los afiliados.

En cumplimiento del Artículo 5 de la Ley 2300 de 2023, la Cooperativa se inscribió en el Registro de Números Excluidos (RNE) ante la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). Asimismo, se realizan consultas en dicho registro antes del envío de mensajes publicitarios o comerciales, garantizando el respeto a la privacidad de los asociados en los procesos de cobranza y comunicación comercial.

#### ***9.4.3. Informe sobre la medida de vigilancia especial***

El 6 de junio de 2018, mediante la Resolución No. 2018210003435, la Superintendencia de la Economía Solidaria sometió a nuestra Cooperativa a una medida cautelar de vigilancia especial. Desde entonces, trabajamos de manera rigurosa en la implementación de correctivos y mejoras estructurales, logrando el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el ente de supervisión.

Durante los años 2022 y 2023, radicamos ante la Superintendencia comunicaciones en las que presentamos informes detallados sobre los avances alcanzados en el proceso de normalización, sustentando las acciones implementadas y solicitando el levantamiento de la medida cautelar. En estos informes destacamos la adopción de estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera, mejorar la gestión del riesgo y consolidar nuestras operaciones.

En el año 2024, llevamos a cabo mesas técnicas con la Superintendencia de la Economía Solidaria, contando con la presencia del Presidente del Consejo de Administración y de la Gerencia de la Cooperativa, con el propósito de abordar los temas que dieron origen a la medida de vigilancia especial.

En este contexto, a finales de 2023 remitimos un plan de acción ante la Superintendencia, cuyo seguimiento trimestral se realizó durante el año 2024 y fue ejecutado de manera rigurosa. Este plan incluyó medidas estratégicas dirigidas a optimizar la gestión financiera, mejorar los controles internos y consolidar la sostenibilidad operativa de la entidad, garantizando así el cumplimiento de los requerimientos exigidos por la autoridad de supervisión.

Como resultado de nuestras gestiones estratégicas, operativas y administrativas, el 2 de octubre de 2024 presentamos una solicitud formal, radicada bajo el número 20244400334552, en la que adjuntamos la documentación necesaria para acreditar el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento exigidos por la Superintendencia mediante el radicado No. 20182100182511 del 27 de junio de 2018.

Finalmente, el 30 de octubre de 2024, mediante la Resolución No. 2024220007335, la Superintendencia de la Economía Solidaria resolvió levantar la medida cautelar de vigilancia especial impuesta a nuestra Cooperativa. En consecuencia, cesaron los efectos y las medidas preventivas ordenadas en la resolución de 2018, consolidándose este logro como un hito en la historia de la Cooperativa. Este reconocimiento refleja el compromiso institucional con el fortalecimiento financiero, la mejora en la gestión del riesgo y la consolidación de la gobernanza, garantizando así la sostenibilidad y el cumplimiento de nuestra misión cooperativa.

#### ***9.4.4. Procesos judiciales en contra de Coopprofesoresun***

En el transcurso del año 2023, asumimos la responsabilidad de un proceso judicial derivado de la fusión con la Unión de Profesionales para la Cultura y la Recreación U.P.C.R. por sucesión procesal, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 68 del Código General del Proceso. Conscientes del impacto que una eventual sentencia desfavorable podría generar en Coopprofesoresun, desplegamos las gestiones necesarias para mitigar riesgos legales y financieros, garantizando siempre la protección de nuestros intereses institucionales.

Como resultado de estas acciones, en 2024 se logró la firma de un acuerdo de transacción que permitió la terminación anticipada del proceso judicial. En virtud de dicho acuerdo, la Cooperativa asumió el pago de **cuarenta y ocho millones doscientos cuarenta y dos mil trescientos cincuenta y dos pesos moneda corriente (\$48.242.352 M/CTE)**, correspondientes a la Factura Electrónica B-28, emitida el 24 de marzo de 2021 por Representaciones Externas Alvarado Rojas Ltda., NIT 830073828-5, a la U.P.C.R., y aceptada en su momento por esta última. En cumplimiento de lo pactado, Coopprofesoresun efectuó el pago a favor de Representaciones Externas Alvarado Rojas Ltda. el 7 de junio de 2024.

Con este cumplimiento, logramos dar por terminado el proceso judicial, asegurando la estabilidad financiera y jurídica de la Cooperativa.

La Cooperativa cierra el año 2024 enfrentando un proceso judicial ante el Juzgado 71 Civil Municipal de Bogotá, relacionado con el cobro de un CDAT constituido en la U.P.C.R., cuyas pretensiones ascienden aproximadamente a la suma de \$64 millones.

Conscientes de la importancia de este litigio y de sus posibles implicaciones, en 2025 se continuarán evaluando las diferentes opciones legales disponibles, con el objetivo de mitigar cualquier riesgo futuro y alcanzar la mejor resolución para la Cooperativa.

### **Multas y Sanciones.**

Durante el año la Cooperativa pagó un total de \$56,9 millones por concepto de multas y sanciones así: por corrección de información exógena del 2023 \$16,5 millones, sanción por impuesto delineación urbana del 2018 y por no presentar medios magnéticos UPCR \$19,6 millones, por pagos extemporáneos de Colpensiones \$20,2 millones y Protección \$626 mil.

### **9.5. Desarrollo y especialización institucional**

En sesión del 22 de septiembre de 2021, mediante Acta No. 878, el Consejo de Administración convocó a una Asamblea General Extraordinaria con el propósito de someter a su consideración la especialización de la Cooperativa y la creación de una Institución Auxiliar del Cooperativismo (IAC). Esta iniciativa tenía como objetivo trasladar a la IAC los inmuebles afectados a la multiactividad, los cuales estaban relacionados con el bienestar de los asociados. La implementación de esta medida contribuyó significativamente al proceso de especialización de la Cooperativa en actividades de ahorro y crédito, facilitando así el cumplimiento de los requisitos regulatorios exigidos para dicho propósito.

Como resultado de este proceso, en el año 2024, mediante la Resolución Número 2024212000045 del 3 de enero de 2024, la Superintendencia de la Economía Solidaria otorgó la autorización para el ejercicio de la actividad financiera a la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia – COOPROFESORESUN, consolidando así su especialización.

## **10. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA**

Para el año 2024, llevamos a cabo un exhaustivo proceso de evaluación de nuestras herramientas tecnológicas, centrándonos en nuestro core financiero, con el objetivo de identificar áreas de mejora en nuestra infraestructura digital y en los procesos misionales. A través de un análisis detallado de las necesidades y expectativas de nuestros asociados, logramos identificar los puntos débiles en el uso de las tecnologías existentes, lo que nos permitió trazar estrategias para mejorar la eficiencia operativa.

Este proceso también facilitó la formulación de nuestra visión digital, que abarca e integra toda la cooperativa, orientada a optimizar los procesos y generar un impacto positivo tanto en la gestión interna como en la interacción con los asociados.

Nuestra visión digital contempló los siguientes elementos clave:

- **Transformación digital:** Impulsar el cambio hacia una estructura más ágil y adaptada digitalmente.
- **Innovación continua:** Fomentar la adopción de nuevas tecnologías y soluciones innovadoras.
- **Conexión con los asociados:** Mejorar la relación con nuestros asociados mediante plataformas tecnológicas que faciliten la comunicación y el acceso a servicios.
- **Cultura digital:** Promover una mentalidad organizacional orientada a la digitalización y a la formación constante en herramientas tecnológicas.
- **Estrategia a corto, mediano y largo plazo** (En proceso): Definir un plan de acción sostenible que nos permita mantenernos competitivos en un entorno digital en constante evolución.

De manera paralela, trabajamos en fortalecer la infraestructura tecnológica de nuestra cooperativa, respaldándonos en la implementación de buenas prácticas para la gestión eficiente de los recursos tecnológicos. Este proceso incluyó el análisis de los roles y procesos dentro de nuestra organización para asegurar una correcta asignación de responsabilidades y la adecuada implementación de recursos tecnológicos.

Además, realizamos una evaluación exhaustiva del estado actual de cada uno de los componentes tecnológicos, lo que nos permitió desarrollar un plan de acción fundamentado en datos objetivos y conocimientos profundos sobre las configuraciones de nuestros recursos tecnológicos. Este enfoque detallado facilitó la identificación de oportunidades de mejora y permitió tomar decisiones informadas, orientadas a optimizar el uso de la tecnología en beneficio de todos nuestros asociados.

### 10.1. Análisis y selección del nuevo Core Financiero

Inicialmente, identificamos las problemáticas más significativas con nuestro core financiero Linux, lo que nos llevó a buscar un nuevo proveedor estratégico que nos permita proyectarnos dentro de nuestra visión digital. Las principales dificultades que identificamos fueron:

- No permitía integración y certificación con la Tarjeta de Crédito Coopcentral.
- No contaba con aplicación móvil.
- Deficiencia en la generación de reportes.
- Múltiples incidentes en transacciones con el autorizador Linux - Visionamos.
- Tiempos de respuesta deficientes en la mesa de ayuda.
- No disponía de desarrollos como billetera digital, solicitud de crédito en línea, entre otros.
- Experiencia de usuario muy deficiente.

Después de este análisis, comenzamos la evaluación de posibles proveedores que pudieran permitirnos mejorar. En este proceso, se identificaron y analizaron los siguientes proveedores y se compararon con el actual:

**Gráfica 38. Alternativas de Software CORE exploradas**



**WOG**





Como resultado de este análisis inicial, decidimos realizar una evaluación de los dos proveedores que presentaban mayores ventajas:

1. Taylor & Johnson
2. Wog

En el análisis, se realizaron visitas a las cooperativas que utilizan estas herramientas, por parte de la Gerencia, la dirección de TIC y la Dirección de Control Interno, con el objetivo de conocer su experiencia en el uso de estas, así como sus vivencias durante el proceso de implementación. Esto permitió obtener una visión más clara para tomar decisiones informadas en cuanto a la evaluación y selección del proveedor, teniendo en cuenta las variables que se relacionan a continuación:

**Gráfica 39. Evaluación de los proveedores para el CORE**

PROVEEDOR	 <b>Sistemas Enlínea S.A.</b> <small>Construyendo Soluciones</small>	 <b>Taylor &amp; Johnson</b> <small>Soluciones innovadoras para el mundo comercial</small>	<b>WOG</b>
Inicio de operaciones	1993	1998	1996
Fábrica de crédito	☑	☑	☑
Onboarding digital	✗	☑ (Tercerizado)	☑
Firma digital	☑	☑ (Tercerizado)	☑
Sucursal virtual WEB	☑	☑	☑
Banca virtual	✗	☑ (Tercerizado)	☑
Aplicación móvil (APP)	✗	☑ (Tercerizado)	☑
Billetera digital	✗	✗	☑
Chatbot	✗	☑ (Tercerizado)	✗
Pagos PSE	✗	☑ (Tercerizado)	☑
Tarjeta de crédito Coopcentral	✗	✗	☑
Tarjeta de débito Coopcentral	✗	☑	☑
Tarjeta de débito Banco de Bogotá	☑	☑	☑
Centrales de riesgo	☑	☑	☑
Visitas Cooperativas		<b>Comultrasan Fincomercio</b>	<b>Cooprudea Febor</b>

Como conclusión de nuestro análisis, identificamos lo siguiente:

- El proveedor que mejor se ajusta a las necesidades de nuestra Cooperativa para lograr una transformación digital, por su diseño, experiencia de usuario, desarrollo backend (que se ejecuta con el core) y funcionalidades, es WOG.
- Según las entrevistas realizadas con diferentes cooperativas, WOG es la solución que demuestra tener el desarrollo e integración de la tarjeta de crédito con Coopcentral.
- Taylor & Johnson cumple con las funcionalidades de core, respaldadas por su experiencia, pero la aplicación móvil que ofrece está tercerizada con la empresa Bankingly (proveedor uruguayo).
- El core de Taylor & Johnson está desarrollado bajo el sistema AS400. Aunque es robusto y duradero, presenta vulnerabilidades de seguridad. Además, el licenciamiento de su interfaz web y hardware lo hace costoso. También es importante considerar que, en caso de migrar en el futuro, este proceso sería complicado y requeriría recursos y profesionales escasos.
- Una recomendación común de todas las cooperativas visitadas es realizar un levantamiento detallado de información con los líderes de cada área para evitar deficiencias en el alcance del proyecto, sobrecostos y demoras en la implementación, independientemente de la oferta seleccionada.

- Es fundamental definir un equipo de proyecto dedicado a las actividades de implementación, incluyendo la migración.

Una vez presentado al consejo, se aprobó la compra del core financiero bajo los siguientes términos:

- Licencias de los productos WOG hasta alcanzar un número de 20.000 asociados de la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia.
- Actualizaciones y mejoras sobre las licencias de los productos contratados.
- Compatibilidad e interoperabilidad.
- Cumplimiento normativo.
- Garantías y limitaciones de responsabilidad en caso de que el software no funcione correctamente o cause daños.
- Certificado de licencia que confirme la propiedad legal de cada una de las licencias adquiridas.

Las licencias adquiridas incluyen:

- WOG Banking
- WOG Fábrica de Crédito
- WOG ERP
- WOG Cobranza
- WOG Sucursal Virtual para personas naturales y jurídicas
- WOG Banca Móvil

**Gráfica 40. Aportes a la transformación tecnológica y digital**

**APORTES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL-**



## 10.2. Implementación Core Financiero WOG

Entendemos que nuestra Cooperativa asume el cambio de proveedor tecnológico, por lo que a continuación se detallan las fases establecidas para la implementación del proyecto de migración tecnológica de Linux a WOG, incluyendo su avance a 31 de diciembre de 2024.

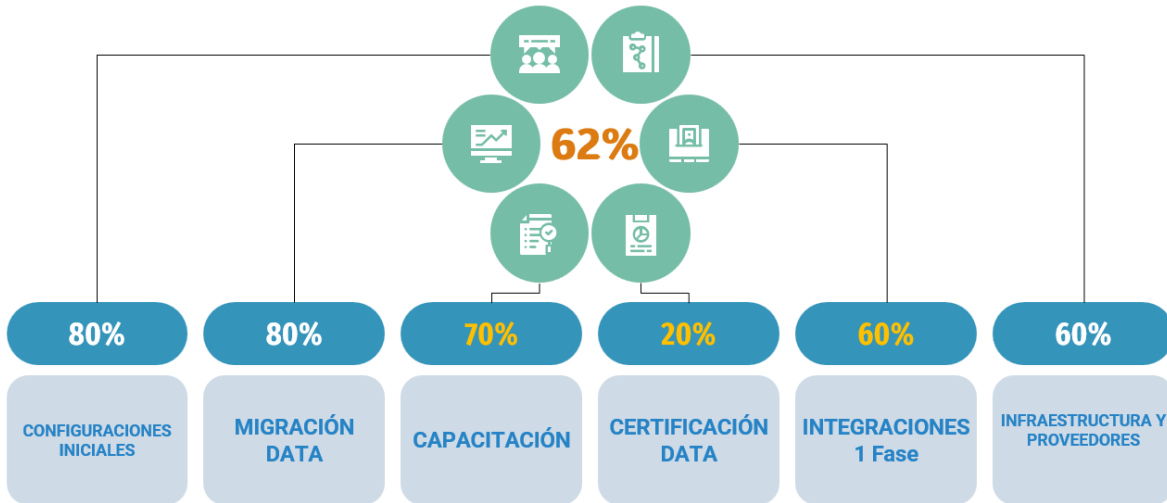
**Primera fase:** El objetivo de esta fase es llevar a cabo la migración de datos, realizar las pruebas correspondientes y poner en producción los sistemas, lo que incluye la configuración de cada uno de los módulos de WOG. También abarca las actividades de afinamiento y ajuste de los datos contenidos en el core actual (Linux) y los productos vigentes, como la Tarjeta Afinidad, incluyendo las integraciones necesarias. En esta fase, nos enfocamos en integrar los procesos de Vinculación y la Fábrica de Crédito, que anteriormente se gestionaban a través del gestor documental Workmanager y el sistema Linux.

**Segunda fase:** Esta fase incluye las nuevas funcionalidades previstas dentro de nuestra estrategia de transformación tecnológica. Las funcionalidades contemplan la implementación de canales digitales y la integración de procesos que permitirán automatizar varias de las tareas que actualmente realizamos de forma manual, como la gestión de centrales de riesgo, listas restrictivas, cobranza, entre otros. Además, se prevé la integración de nuevos servicios que facilitarán el uso de tecnologías avanzadas para nuestros asociados.

### Estado 1ra. Fase 07/08/24 - 31/12/2024

A continuación, detallamos el estado de avance de la primera Fase, comprendida entre el 7 de agosto de 2024 y el 31 de diciembre de 2024. Durante esta fase inicial, hemos llevado a cabo diversas actividades clave que han permitido avanzar significativamente en la parametrización de productos y en el ajuste de los datos. Entre las tareas realizadas, se incluyen la configuración inicial de los parámetros del sistema, la integración en los procesos de originación, y la validación de las primeras plantillas de información. Estos esfuerzos han sido fundamentales para asegurar que los productos sean correctamente parametrizados y que los datos sean integrales, sentando así una base sólida para las fases posteriores del proyecto. A continuación, se muestra el porcentaje de avance de esta fase:

**Gráfica 41. Avance implementación del CORE**



**Gráfica 42. Configuración de módulos de primera fase**



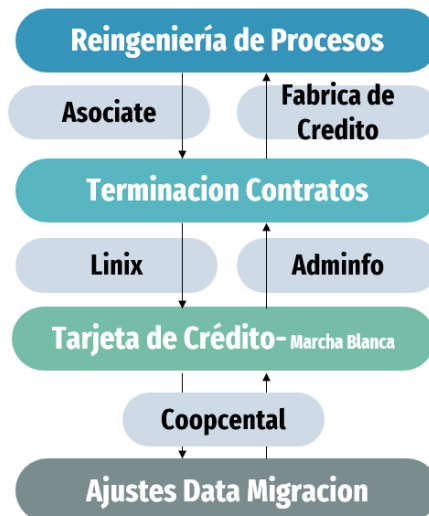
### Otras actividades:

Como parte de la alineación de los procesos actuales con las actividades de migración, la Cooperativa trabajo de manera transversal en iniciativas que aportan valor. Una de ellas es la revisión y evaluación de los procesos de vinculación y fábrica de crédito, con el objetivo de reducir tiempos, optimizar el flujo e incorporar nuevos procesos mediante la inclusión de funcionalidades innovadoras y el uso de canales digitales, como la Cooperativa Digital.

Asimismo, participo en la mejora de los procesos operativos para nuevos productos, como la tarjeta de crédito. Para garantizar el éxito de la migración, realizo un trabajo exhaustivo en la validación de los datos a migrar, asegurando este alineado con todos los procesos, mitigando cualquier reproceso.

Para evitar incumplimientos y conflictos con los proveedores, se llevaron a cabo negociaciones con aquellos que dejarán de operar una vez se inicie el uso del nuevo core financiero. En este proceso, se realizó una labor importante para garantizar que la cooperativa cumpla con sus obligaciones y prevenir posibles conflictos que puedan derivar en sanciones.

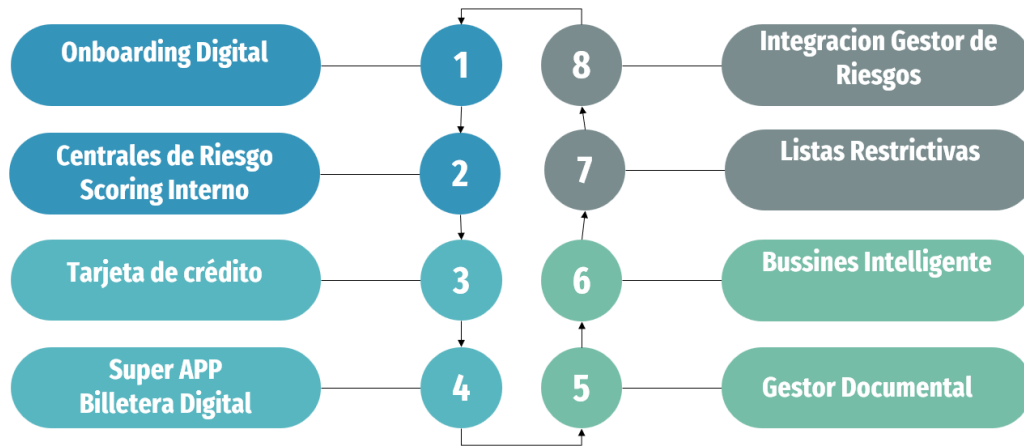
**Gráfica 43. Otras actividades de TICs**



## Integraciones Fase 2

Adicional a las actividades de la fase 1 mencionadas anteriormente, es importante destacar que, de manera paralela, adelanto actividades propias de la transformación digital. Estas iniciativas son nuevas para la cooperativa o, en su defecto, se espera su automatización. Debido a los tiempos y la definición de procesos, estarán disponibles en la segunda fase, aportando un valor significativo.

Gráfica 44. Integraciones de la fase 2



### 10.3. Otras actividades tácticas y de operación tecnológica

Como parte del fortalecimiento y optimización de los procesos tecnológicos, se desarrollan diversas actividades tácticas y operativas que garantizan el correcto funcionamiento de la infraestructura y los sistemas de la Cooperativa

#### 10.3.1. Gestión, optimización y seguridad de las redes

Como parte de las actividades realizadas para optimizar la gestión y seguridad de las redes de nuestra Cooperativa, se llevaron a cabo diversas acciones enfocadas en mejorar el rendimiento, la seguridad y la gestión de las conexiones. A continuación, se detallan los procesos ejecutados:

- Evaluación y análisis del rendimiento de la red: Realizamos una evaluación exhaustiva para identificar posibles áreas de mejora y optimizar el desempeño general de la red.
- Ajuste de reglas SD-WAN – Gestión de tráfico de la red Firewall: Esta actividad permitió la optimización y gestión del tráfico en la red utilizando SD-WAN (Software-Defined Wide Area Network), lo cual mejoró el rendimiento, la flexibilidad y la seguridad de nuestra infraestructura de red.
- Creación de perfiles WEB y control de aplicaciones para navegación: Configuramos perfiles para el acceso web y el control de aplicaciones, asegurando que la navegación y el acceso a aplicaciones se restrinjan conforme a las políticas definidas, lo que contribuyó a mejorar la seguridad y el rendimiento.

- Ajuste sobre VPN SSL (conexión segura) frente a políticas, usuarios y portales: Realizamos ajustes y mejoras en las políticas de acceso y seguridad de nuestra VPN SSL (Virtual Private Network Secure Sockets Layer), lo que garantizó conexiones seguras y permitió una gestión adecuada de usuarios y portales.
- Reingeniería y documentación en configuraciones del Firewall (Depuración de políticas): Procedimos con la revisión y reestructuración de las configuraciones del firewall (FW), así como con la documentación y depuración de políticas de seguridad para asegurar que las configuraciones estuvieran alineadas con las necesidades de seguridad y las mejores prácticas.

### **10.3.2. Reingeniería y mantenimiento de infraestructura de seguridad**

Para fortalecer nuestra infraestructura tecnológica y mejorar la seguridad en la Cooperativa, implementamos diversas acciones enfocadas en la reingeniería de procesos, así como en el mantenimiento preventivo y correctivo de nuestros recursos tecnológicos. A continuación, presentamos las actividades realizadas para optimizar nuestro entorno tecnológico:

- Adquisición de un Switch marca "Aruba" para la segmentación de los servidores: Realizamos la compra de un nuevo switch para mejorar la segmentación de los servidores, lo que optimiza la eficiencia y seguridad de la red.
- Adquisición de un segundo canal dedicado de internet Movistar y dirección IP fija, reemplazando internet hogar Claro: Este canal se establece como un canal alternativo de contingencia, garantizando la continuidad de las operaciones ante posibles fallas en la conexión principal.
- Clasificación, inventario y seguimiento de los recursos tecnológicos, equipos, hardware y software necesarios para las operaciones del negocio: Se llevó a cabo un proceso detallado de clasificación e inventario, lo que permitió realizar un seguimiento adecuado de todos los recursos tecnológicos esenciales para nuestras operaciones.
- Ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo para todos los activos tecnológicos: Implementamos acciones de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar el buen funcionamiento de todos los activos tecnológicos de la Cooperativa.
- Actualización de equipos de cómputo TICs (portátiles, diademas, teclados, entre otros): Realizamos la actualización de los equipos de cómputo previo análisis para asegurar que los colaboradores de la Cooperativa que así lo necesitaran dispongan de herramientas adecuadas y en óptimas condiciones para el desarrollo de sus actividades.

- Optimización del uso de herramientas de soporte: Mejoramos la eficacia de las herramientas de soporte (GLPI), permitiendo la radicación de solicitudes de soporte y la implementación de indicadores de gestión, un proceso que se encuentra en desarrollo.
- Actualización de las reglas de configuración del PBX: Se llevó a cabo la actualización de las reglas de configuración del PBX, lo que mejora la calidad de las comunicaciones internas y externas.

Estas acciones son parte de nuestro esfuerzo continuo por mantener la infraestructura tecnológica de la Cooperativa en óptimas condiciones, asegurando que las operaciones se desarrollen de manera eficiente y segura

### **10.3.3. Gestión de la Seguridad de la Información**

Como parte de nuestras acciones continuas para garantizar la seguridad de la información en la Cooperativa, trabajamos con la Dirección Tics y la Coordinación de Riesgos para revisar y actualizar las políticas y procedimientos relacionados con la seguridad de la información. A través de esta colaboración, buscamos mantener un entorno seguro y protegido frente a posibles amenazas y vulnerabilidades. A continuación, detallamos las principales actividades realizadas en este ámbito:

- Trabajo en conjunto para la revisión de políticas y procedimientos de seguridad de la información: Destacamos las siguientes acciones:
  - Política general de seguridad de la información.
  - Políticas específicas en ciberseguridad y protección de la privacidad.
  - Gestión de incidentes de seguridad de la información.
  - Inventario, valoración y clasificación de los activos de información.
  - Manual técnico del plan de contingencia.
- Ejecución de actividades asociadas al cumplimiento de la Circular 036 de 2022:
  - Auditoría por parte de la revisoría fiscal "Ascoop".
  - Ethical Hacking y retest para 2024.

Estas acciones están alineadas con nuestro compromiso de proteger la información de la Cooperativa y de nuestros asociados, y asegurar que cumplimos con las normativas y mejores prácticas en ciberseguridad.

#### **10.3.4. Gestión de Continuidad del Negocio**

Dentro de nuestras iniciativas para garantizar la continuidad del negocio y minimizar riesgos ante eventos imprevistos, llevamos a cabo importantes acciones relacionadas con la gestión de la continuidad operativa. Estas acciones incluyen la mejora en nuestros servicios de recuperación ante desastres y la contratación de un proveedor especializado para asegurar la disponibilidad de nuestros sistemas críticos en caso de contingencias. A continuación, se detallan las actividades realizadas:

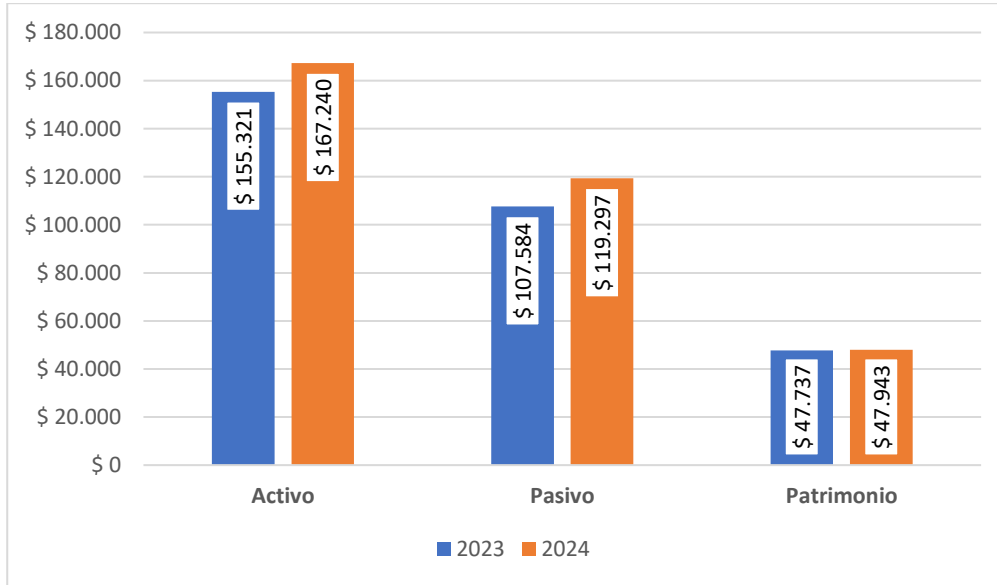
- Cambio de proveedor de servicios de recuperación de desastres (DR): Contratamos mejoras en el alcance y la disponibilidad de los servicios, con el proveedor Kenertech. Los servicios contratados incluyen:
  - Administración de instancias de contingencia (máquinas virtuales) en DRaaS (Disaster Recovery as a Service), incluyendo servidores de dominio, aplicaciones, servidor de base de datos, WorkManager y Curuba.
  - Ejecución de diagnósticos y análisis periódicos programados en DRaaS basados en los logs y advertencias que puedan presentar o reportar las instancias de COOPROFESORESUN.
  - Herramientas de monitoreo 24/7 para realizar escaneos de las instancias y/o recursos en DRaaS.
  - Revisión y ajuste de los procesos de respaldo (políticas de backup) en los servidores de misión crítica (base de datos, aplicaciones, WorkManager y Curuba) con los recursos de hardware y software que COOPROFESORESUN designe para tal fin.

Estas acciones están orientadas a garantizar que nuestra Cooperativa pueda continuar operando sin interrupciones en cualquier escenario de contingencia, asegurando la protección de los datos y la integridad de nuestros servicios

## 11. GESTIÓN FINANCIERA

En el año 2024, Coopprofesoresun presentó un crecimiento sostenido en sus principales cifras de balance, reflejando un desempeño financiero positivo.

**Gráfica 45. Estructura de Balance 2024 Vs 2023**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

La estructura de balance es la adecuada con un pasivo de \$119.297 millones correspondiente al 61% y Patrimonio de \$47.943,2 millones siendo el 29%, esto sobre el total de activos de nuestra cooperativa que cerró en \$167.240,2 millones superior en el 7,67% respecto al del 2023.

**Gráfica 46. Principales rubros de Balance 2024 Vs 2023**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Los activos totales crecieron debido al aumento en la cartera neta, la cual paso de \$95.469 millones en el 2023 a \$107.567 millones en el 2024. Esto como consecuencia de una colocación de créditos de alrededor de \$46.000 millones, con una mejora significativa del 36% respecto al 2023.

Por lo anterior la cartera de créditos, motor principal del crecimiento, evidenció una expansión del 12,7%, mientras que los depósitos crecieron un 12,1%, fortaleciendo la relación depósitos/cartera que se situó en el 89,77%. Este comportamiento reafirma la confianza de los asociados en la cooperativa y su capacidad para atender la demanda de crédito.

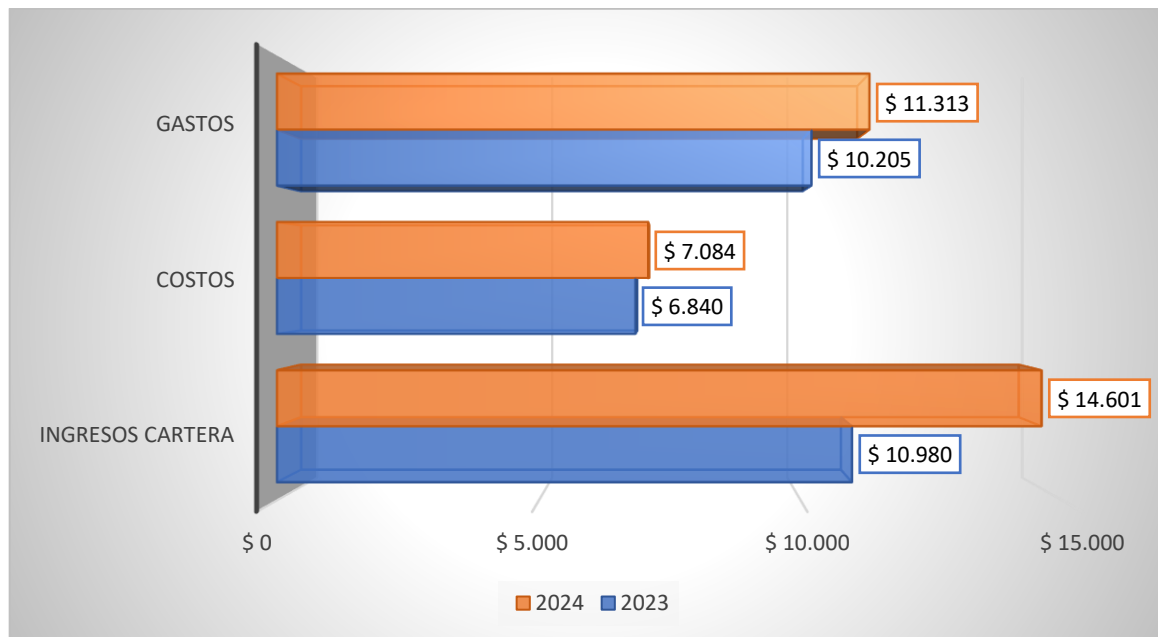
Por su parte, los aportes sociales mostraron un leve crecimiento del 1,6% pasando de \$29.005 millones en el año 2023 a \$29.474 millones a cierre 2024, consolidando el patrimonio de la entidad y reflejando una relación de solvencia promedio del 17%, superior a la requerida por norma del 9%, siendo satisfactoria para asumir nuevos retos.

Durante el 2024 realizamos un esfuerzo importante por fortalecer el deterioro (provisiones) de cartera como medida de cumplimiento, ante la implementación del modelo de Pérdida Esperada (Modelo de referencia en Riesgo de Crédito de la Supersolidaria), el cual tuvo su impacto en los resultados netos del ejercicio. Una mayor cobertura en provisiones de cartera brinda importantes ventajas a la cooperativa, especialmente en términos de estabilidad, manejo prudente y proactivo

de la gestión del riesgo, garantizando así las medidas suficientes para enfrentar contingencias, manteniendo su operación incluso en escenarios adversos y fortaleciendo su reputación en el sector. Es así como el indicador de cobertura de la cartera en riesgo presentó una mejora considerable pasando del 81,81% en el 2023 al 89,52% en el 2024,

En términos de cuentas de resultados, la Cooperativa Coopprofesoresun mostró cifras positivas al cierre de 2024. Los ingresos operacionales fueron de \$14.601,3 millones con un incremento del 33% Vs 2023, impulsado por el aumento en las operaciones de crédito.

**Gráfica 47. Principales rubros de Resultado 2024 Vs 2023**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Los costos financieros crecieron un 4% pasando de \$7.084 millones en el 2024 Vs \$6.840 millones en el año 2023, aumento controlado que refleja eficiencia en la gestión de recursos. Los gastos administrativos y operacionales se incrementaron en un 11% siendo de \$11.313 millones en el 2024, en línea con el crecimiento estructural de la cooperativa, demostrando así la eficiencia operativa con indicadores competitivos respecto a los que en promedio maneja el sector. Finalmente, los excedentes mostraron un crecimiento del 4% (antes de la provisión normativa por implementación del modelo de pérdida esperada), destacando una sólida capacidad de generar recursos financieros y fortalecer el patrimonio institucional.

El desempeño financiero de la cooperativa durante el año 2024 evidencia un comportamiento positivo en sus principales indicadores financieros, destacando la estabilidad de su cartera, la adecuada cobertura de riesgos y la eficiencia en la gestión operativa. La comparación con el sector muestra que la cooperativa se mantiene competitiva en indicadores clave, existiendo oportunidades de mejora en cuanto capital institucional y solvencia, las cuales serán importantes retos para asumir en el 2025.

Este acápite de la gestión financiera de Coopprofesoresun, correspondiente al periodo 2024, tiene como objetivo proporcionar una visión general de la situación financiera de nuestra Cooperativa; se presenta los principales resultados y se analizan los indicadores claves de desempeño en función del objetivo estratégico. Presentamos una evaluación de los principales frentes, tales como: Tesorería, cartera, ahorro, créditos y convenios de seguros.

### 11.1. Gestión de Tesorería

La gestión de tesorería es fundamental para el éxito financiero de nuestra entidad. Aquí proporcionamos las principales cifras que dan cuenta del buen manejo de los recursos monetarios. En tal sentido, propendemos porque los recursos se canalicen de forma adecuada en el sistema financiero, garantizando la liquidez inmediata para atención de la operación, atomización del riesgo y optimización de rentabilidad Vs la calificación de riesgo de las entidades aliadas durante el 2024, según se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Calificaciones para Fondos de Inversión 2024**

ENTIDAD	CALIF. CORTO P	CALIF. LARGO P	CALIFICADORA
BANCO DE BOGOTA	BRC 1+	AAA	BRC Ratings
BANCO COOPCENTRAL	F1+	AA-	Fitch Ratings
BANCO FINANDINA	BRC 1+	AA+	BRC Ratings
BANCO MIBANCO	F1 +	AAA	Fitch Ratings
BANCO FALABELLA	F1 +	AA	Fitch Ratings
BANCO W	BRC 1+	AA	BRC Ratings
CREDICORP CAPITAL	Alta Liquidez – 'S1/AAAf(col)'		Fitch Ratings
FIDUCIARIA DAVIVIENDA	F AAA/2+ - BRC 1+		BRC Ratings
FIDUCIARIA BOGOTA	F AAA/2+ - BRC 1+		BRC Ratings

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

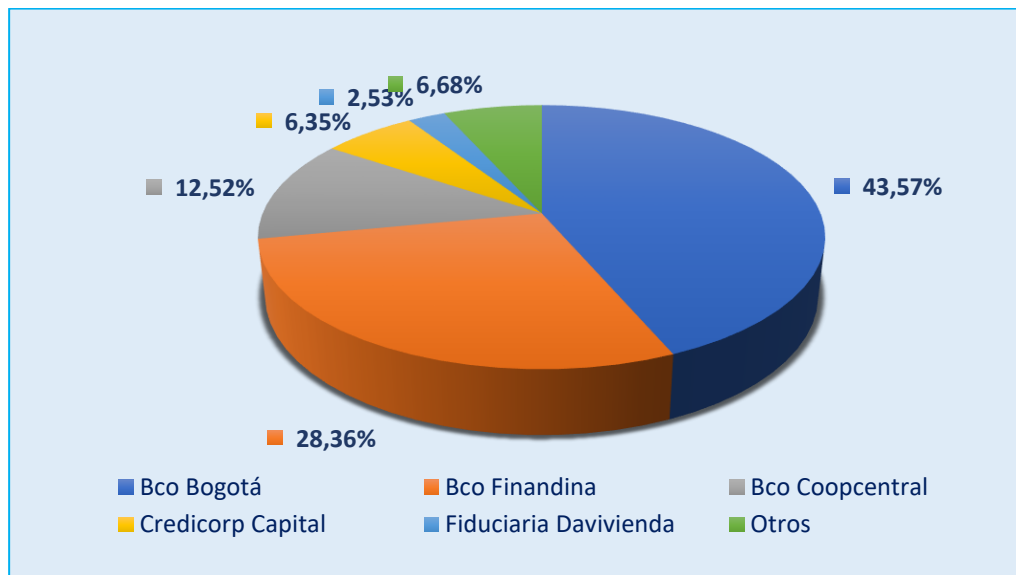
Lo anterior confirma las calificaciones más altas en corto plazo por cada una de las entidades, asegurando con ello la fuerte capacidad que tienen para cumplir con sus obligaciones financieras.

A continuación, las cifras más relevantes:

**Efectivo y equivalentes:** El saldo de los recursos líquidos de disponibilidad inmediata (Fondo de maniobra), al cierre del año 2024, fue de \$8.821,5 millones; mientras que el saldo de los recursos líquidos restringidos en fondo de liquidez ascendió a \$11.633 millones, para un total de \$19.854,5 millones al final del año.

La distribución de los recursos del fondo de maniobra y de liquidez por entidad es el siguiente:

**Gráfica 48. Distribución del fondo de maniobra a diciembre 31 de 2024**

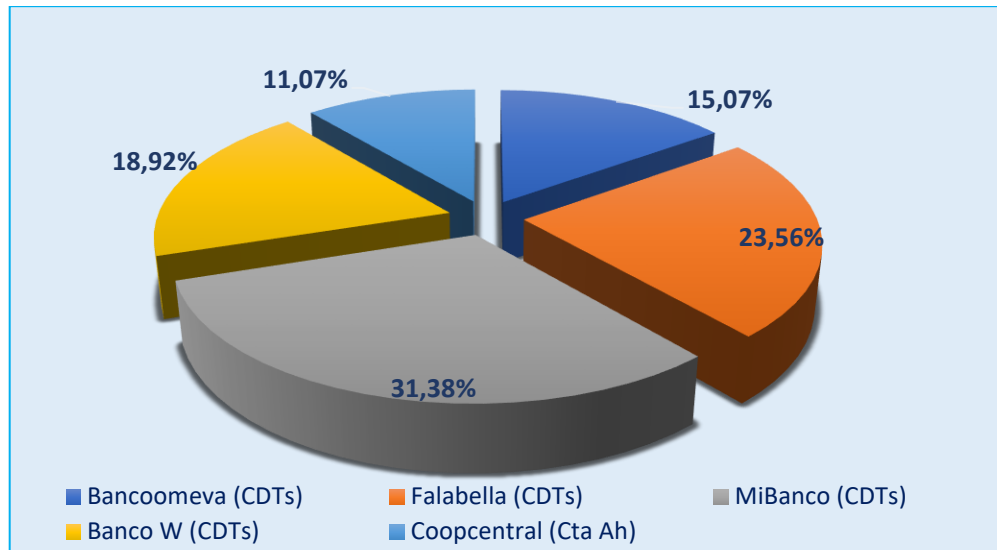


**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

El saldo promedio mensual, durante el 2024, de los recursos disponibles fue de \$10.117 millones, donde la mayor participación estuvo en las cuentas de ahorros y corrientes en entidades como el Banco Bogotá y Coopcentral, seguido de los fondos de inversión colectiva en Credicorp y Fiduciaria Davivienda.

La rentabilidad promedio durante el 2024 de los recursos líquidos fue del **7,61% E.A.**, siendo un resultado positivo teniendo en cuenta la disponibilidad inmediata del dinero y la dinámica de estos recursos para la operación.

**Gráfica 49. Distribución del fondo de liquidez a diciembre 31 de 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

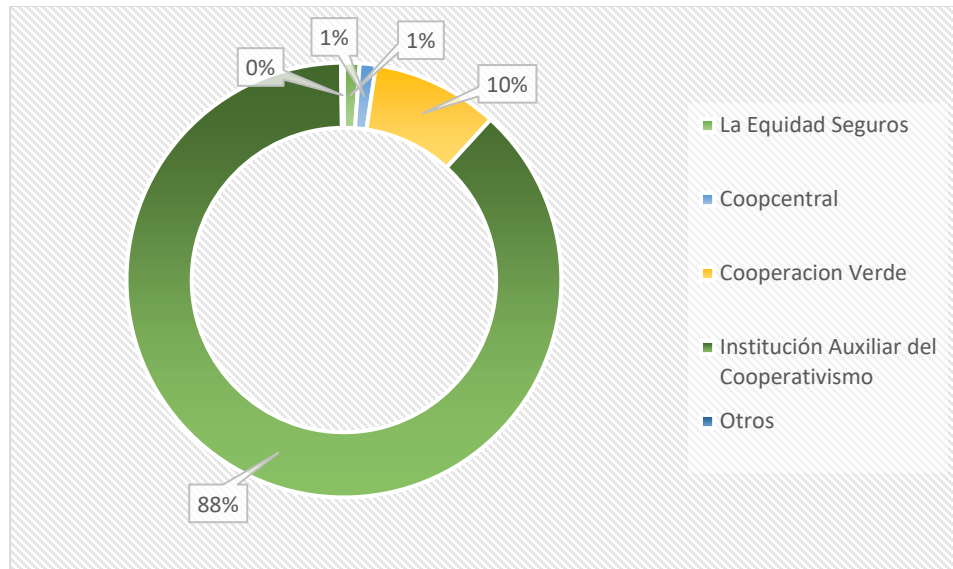
Por su parte el fondo de liquidez se mantuvo en promedios mensuales de \$11.115 millones durante el 2024, donde la mayor participación está en la entidad financiera Mibanco, seguido de Falabella y Banco W. La rentabilidad promedio de todo el portafolio se ubicó en **10,79% E.A.**, superior a la tasa promedio mensual del DTF que estuvo en el 10,17% E.A.

Los ingresos por rendimiento de los recursos del fondo de maniobra y de liquidez participaron en un 9,88% del total de los ingresos de CoopprofesoresUN.

### Otras Inversiones:

Contamos con inversiones en instrumentos del patrimonio en otras entidades, donde la mayor participación con el 88%, es en nuestra Institución Auxiliar del Cooperativismo para el Bienestar de los Asociados de Coopprofesoresun (IAC), por valor de \$17.717,7 millones

**Gráfica 50. Distribución otras inversiones a diciembre 31 de 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Estas inversiones le aportan a uno de los principios básicos del cooperativismo como es la Integración Cooperativa, siendo un proceso que permite a las cooperativas colaborarnos entre sí para atender las necesidades de los asociados y comunidades, generando mayor bienestar, además de fortalecer el sector con la unión de conocimiento, experiencias y consolidación de propuestas hacia una economía más participativa y con enfoque colectivo.

## 11.2. Gestión de Ahorro y Crédito

### 11.2.1. Depósitos de Ahorros

Durante el 2024, Coopprofesoresun enfrentó desafíos significativos frente a la gestión de los depósitos de los asociados, por cuenta de la volatilidad en el mercado y la creciente competencia en la captación. Sin embargo, registramos un aumento del 12,1% en los depósitos de ahorro alcanzando un saldo total de \$101.445 millones, logrando así mantener niveles óptimos de liquidez y contar con las contingencias adecuadas ante alguna eventualidad.

Como se muestra en la siguiente tabla, los depósitos de cuentas de ahorro a la vista presentan una variación positiva del 3,2% con respecto al 2023, al pasar de \$40.092 millones a \$41.376 millones, con una rentabilidad promedio mensual del 1,06%.

A diciembre 2024 solo se cuenta con 5 cuentas de ahorro inactivas, resultado que evidencia la gestión de comunicación con los asociados y la dinámica de sus ahorros. A continuación, se muestra la dinámica en la distribución de los depósitos a 31 de diciembre de 2024 comparada a 31 de diciembre de 2023:

**Tabla 13. Distribución depósitos a diciembre de 2024-2023, millones de pesos**

Concepto	dic-2024	Par. %	dic-2023	Par. %	Var. \$	Var. %
<b>Depósitos a la Vista</b>	<b>41.376</b>	<b>41%</b>	<b>40.092</b>	<b>44%</b>	<b>1.284</b>	<b>3,2%</b>
<b>CDAT</b>	<b>58.184</b>	<b>57%</b>	<b>48.304</b>	<b>53%</b>	<b>9.880</b>	<b>20,5%</b>
Menos de 6 meses	17.742	30%	11.938	25%	5.804	48,6%
De 6 y hasta 12 meses	24.933	43%	17.567	36%	7.366	41,9%
De 12 y hasta 18 meses	9.901	17%	13.684	28%	-3.783	-27,6%
Superior a 18 meses	3.407	6%	3.139	6%	268	8,5%
<b>Dep. de ahorro contractual</b>	<b>1.884</b>	<b>2%</b>	<b>2.113</b>	<b>2%</b>	<b>-229</b>	<b>-10,8%</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 101.445</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 90.509</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 10.936</b>	<b>12,1%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

De otra parte, el saldo de los depósitos de Cdat al cierre del año 2024 fue de \$58.184 millones, con un aumento del 17% respecto del año anterior (\$48.304), con una rentabilidad promedio del 11,36%. En estos recursos la mayor concentración se da en depósitos a mediano plazo con inversiones entre los 6 y 12 meses, por valor de \$24.933 millones.

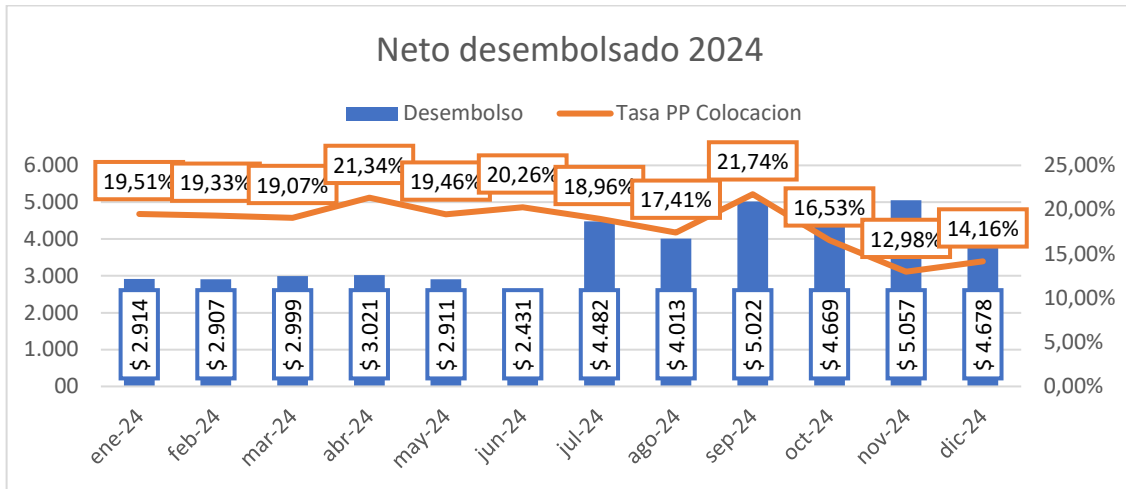
Finalmente, el ahorro contractual tuvo una disminución del 10,8% respecto al año 2023 cerrando en \$1.884 millones y rentabilidad promedio del 10,67%. Variación negativa por cuenta de los retiros de ahorros para adquisición de vivienda con entidades aliadas.

### **11.2.2. Créditos**

La Colocación de créditos es la actividad principal de nuestra cooperativa ya que permite a los asociados personas naturales acceder a recursos para financiar sus necesidades y proyectos; y a las empresas (Mipymes) acceder a fuentes de financiación para capital de trabajo, liquidez inmediata y apoyo a proyectos de corto y mediano plazo. Esto con el objetivo fundamental de maximizar la rentabilidad, minimizar el riesgo de crédito y asegurar los excedentes, los cuales se reinvierten en bienestar social de los asociados, familias y comunidad en general.

A continuación, las principales cifras de colocación de cartera durante el año 2024:

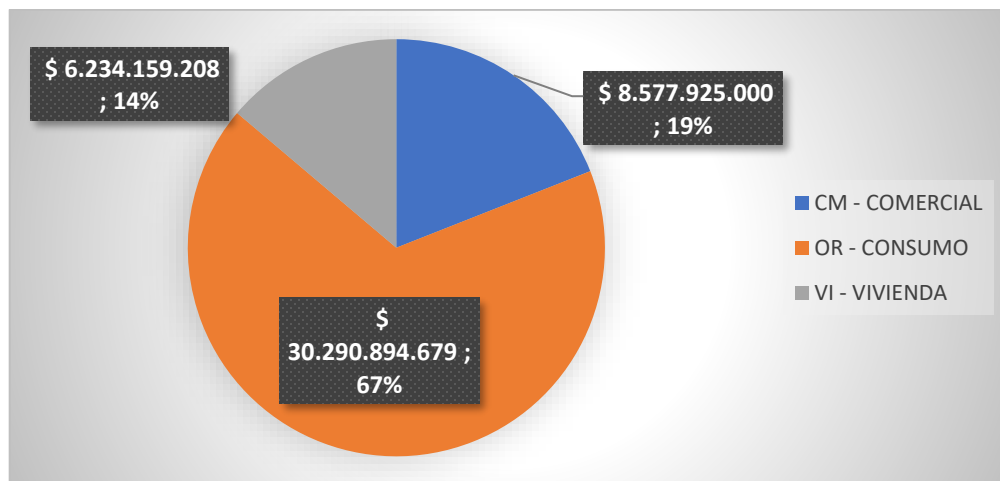
**Gráfica 51. Colocación Neta de Cartera y Tasa promedio 2024, millones de pesos**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

La colocación de cartera neta en el año 2024 fue de \$45.103 millones que, sumados a los cupos rotativos, tuvieron un importante crecimiento del 36% respecto al 2023. Se efectuaron 937 operaciones de crédito, con una tasa promedio mensual del 18,39% E.A.

**Gráfica 52. Colocación Neta de Cartera por Modalidad 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

La mayor participación de los créditos colocados fue un 67% en cartera de consumo por \$30.290,9 millones, seguido del 19% crédito comercial por \$8.577,9 millones y 14% crédito para vivienda por \$6.234,1 millones; con una contribución directa al asociado en mejorar su calidad de vida y apoyo en sus proyectos económicos, además del acompañamiento ante necesidades inmediatas.

### 11.3. Gestión de Cartera

La Cartera de crédito es el principal activo de nuestra entidad con una participación del 64% sobre el total Activo al cierre del año 2024, mejorando en un 3% respecto al año anterior. Es nuestra fuente primaria generadora de ingresos y de margen operacional.

Durante el 2024, la cartera de crédito mantuvo un ritmo de crecimiento constante, llegando a un saldo de \$113.009 millones Vs \$102.219 del 2023, representando así un crecimiento del 11%, propiciado en gran medida por la incursión de los créditos a las Mipymes (Comerciales), fortalecimiento del crédito de vivienda y un cambio en la estrategia de oferta de servicios, ajustada al mercado natural y nuevos segmentos por la apertura del vínculo de asociación.

**Tabla 14. Distribución de la cartera por modalidad, millones de pesos**

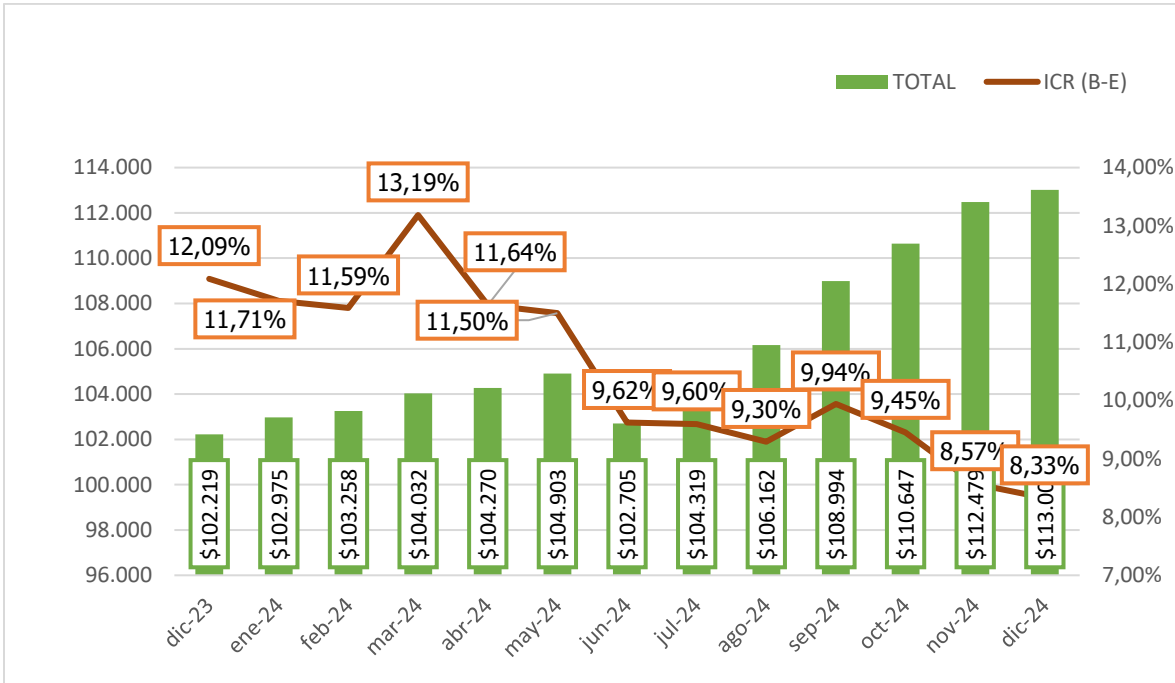
Modalidad	2024	Part. %	2023	Part. %	Var \$	Var %
Vivienda	22.532	20%	21.469	21%	1.063	5%
Comercial	34.653	31%	32.060	31%	2.593	8%
Consumo	55.824	49%	48.690	48%	7.134	15%
<b>Total</b>	<b>113.009</b>	<b>100%</b>	<b>102.219</b>	<b>100%</b>	<b>10.790</b>	<b>11%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2023

#### 11.3.1. Calidad de la Cartera

La cartera en riesgo de nuestra entidad al cierre de 2024 asciende a \$9.410,3 millones representando el 8,33% sobre el total de cartera bruta, mejorando este indicador en un 30% respecto al del año 2023 el cual se ubicaba en el 12,09%.

**Gráfica 53. Cartera Bruta – Indicador por Riesgo 2024 - millones de pesos**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2023

Dentro de las estrategias aplicadas para lograr la contención de la cartera están los acuerdos transaccionales, la gestión de cobranza en etapas tempranas, la aplicación de mecanismos de normalización tales como modificación y reestructuración, además de los acuerdos de pagos total o de pago de la mora con beneficio de descuento de intereses.

Asimismo, y como política de depuración contable, debido a la cartera de crédito proveniente de la UPCR por la fusión con nuestra entidad y su afectación en los indicadores, se realizó el castigo de cartera por \$3.261 millones durante el 2024, sobre aquellas obligaciones ya cubiertas el 100% con las provisiones y una vez agotadas todas las estrategias de cobranza, previo concepto por parte de los abogados a cargo, sobre la irrecuperabilidad en el corto y mediano plazo de esta cartera.

A continuación, se muestra la distribución de la cartera por categorías de calificación de riesgo, desde la A hasta la E, la suma por categorías vencidas (B-E) y el indicador de calidad de cartera (ICR).

**Tabla 15. Cartera por Calificación 2024 - millones de pesos**

Calificación	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
A	90.915	91.292	90.315	92.134	92.838	92.824	94.308	96.294	98.162	100.190	102.840	103.599
B	1.828	1.498	3.529	1.683	1.572	1.675	2.029	1.634	2.589	1.718	1.631	1.528
C	884	1.159	803	1.209	1.087	969	739	894	691	1.159	1.061	1.065
D	609	642	551	511	724	955	995	1.179	1.440	1.318	1.564	1.007
E	8.739	8.667	8.835	8.732	8.682	6.277	6.248	6.162	6.109	6.262	5.384	5.810
<b>Total</b>	<b>102.975</b>	<b>103.258</b>	<b>104.032</b>	<b>104.270</b>	<b>104.903</b>	<b>102.701</b>	<b>104.319</b>	<b>106.162</b>	<b>108.993</b>	<b>110.647</b>	<b>112.479</b>	<b>113.009</b>
B-E	12.060	11.966	13.717	12.136	12.065	9.877	10.011	9.868	10.830	10.458	9.639	9.410
<b>ICR</b>	<b>11,71%</b>	<b>11,59%</b>	<b>13,19%</b>	<b>11,64%</b>	<b>11,50%</b>	<b>9,62%</b>	<b>9,60%</b>	<b>9,30%</b>	<b>9,94%</b>	<b>9,45%</b>	<b>8,57%</b>	<b>8,33%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Como se observa en la tabla anterior, existió variación en junio y noviembre 2024 por efecto del castigo de cartera mencionado y en los demás meses producto de las estrategias de recuperación aplicadas.

La cartera vencida sigue siendo el desafío en las entidades financieras, como consecuencia de los cambios en las condiciones económicas de los deudores y la posible contracción de la cartera por las aun altas tasas de interés que limitan el acceso al crédito y disminuyen la capacidad de pago, siendo así una condición no ajena a nuestra entidad, pero con ventaja comparativa en los resultados obtenidos al cierre del ejercicio.

### **11.3.2. Cartera en cobro jurídico**

Acudiendo a la debida diligencia y cuidado de los recursos de los depositantes en la administración de la cartera de créditos, se realiza el envío a cobro jurídico de las obligaciones cuya recuperación por la vía administrativa y prejurídica no han dado resultado.

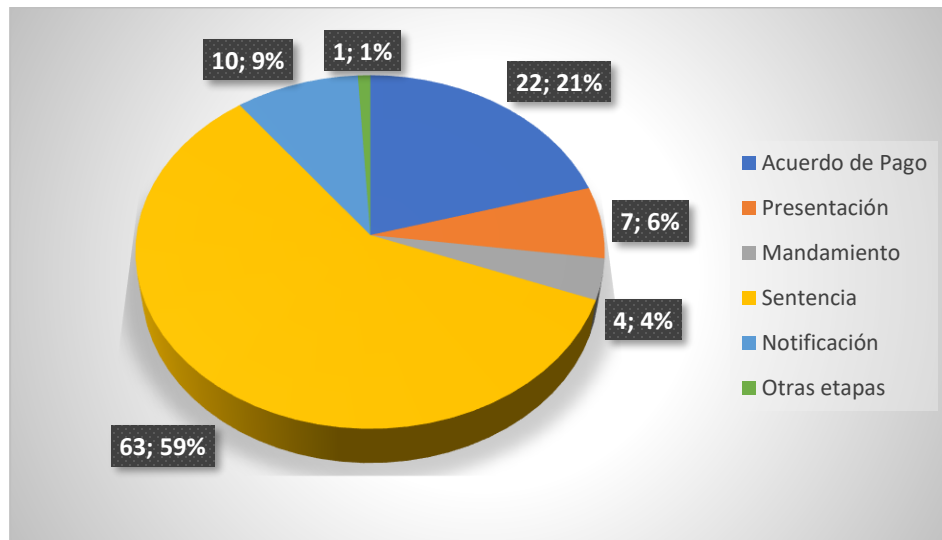
**Gráfica 54. Número de procesos jurídicos por tipo, a diciembre de 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Durante el año 2024 fueron terminados 20 procesos y 2 insolvencias e iniciados 12 procesos ejecutivos, 3 liquidaciones patrimoniales y 3 insolvencias. Por lo anterior, a corte de 31 de diciembre de 2024 se tenían 124 procesos jurídicos, tal como se muestra en la gráfica anterior.

**Gráfica 55. Procesos Jurídicos de cartera por Etapa procesal**



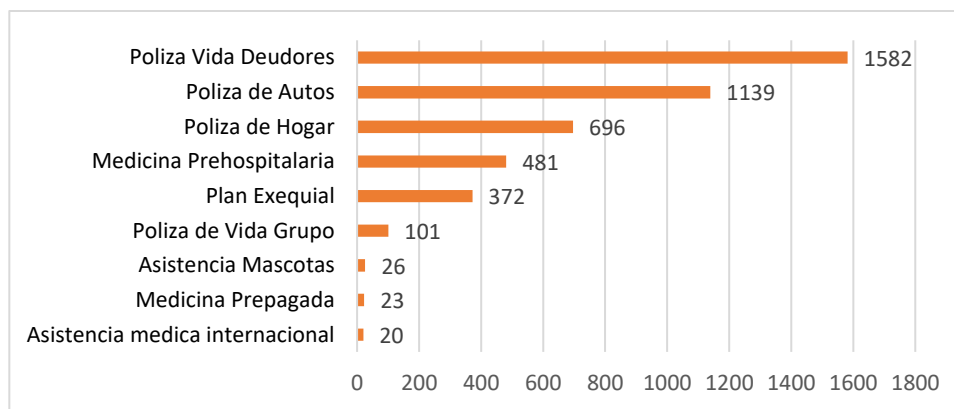
**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

De los 107 procesos ejecutivos el 59% cuenta con sentencia, 21% en acuerdos de pago, 9% en notificación y un 6% en presentación de demanda, estos últimos radicados en el 2024.

#### 11.4. Gestión de Convenios de Seguros

Como parte de los servicios de bienestar al asociado contamos con convenios de seguros financiados hasta 12 meses y al 0% de interés. Es así como durante el 2024 y gracias a las alianzas con diferentes entidades aseguradoras se contó con un portafolio amplio de seguros con beneficios en el valor de las primas, mayores coberturas y menos deducibles, al ser pólizas colectivas con la seguridad y reconocimiento de importantes entidades prestadoras de estos servicios.

**Gráfica 56. Beneficiarios por Convenios 2024**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Se abrieron 2858 convenios de seguros en los diferentes amparos, con la mayor participación en la póliza de Autos representando el 40%, seguido de la póliza de hogar con el 24%, medicina prehospitalaria el 17% y planes exequiales el 13%, entre otros.

Asimismo, se cuenta con la Póliza vida deudores cuyo objeto es el pago hasta el saldo insoluto de la deuda que tenga el asociado (deudor) a la fecha de fallecimiento o fecha de estructuración en caso de incapacidad total y permanente. Es así como, se cuenta con la cobertura de la cartera de 1582 asociados personas naturales, con una prima competitiva, reduciendo así el costo por cargos adicionales.

Dentro de nuestros principales aliados de seguros están: La Equidad, Emermédica, Los Olivos, Mapfre, Zúrich, Emi, Safe Home, Terrawind, Medplus, Axa Colpatría y SBS.

### 11.5. Cumplimiento del Presupuesto 2024

Durante el 2024 se logró el cumplimiento promedio del presupuesto de Coopprofesoresun en un 106% en los principales rubros de resultado, siendo este retador para nuestra entidad, en el marco de la medida de Vigilancia Especial, la cual se mantuvo hasta el 30 de octubre 2024.

Tabla 16. Cumplimiento Presupuesto 2024

CUENTA	ACUMULADO A DICIEMBRE 2024			CUMPLIMIENTO
	PROYECTADO	EJECUTADO	VARIACIÓN	
INTERESES RECIBIDOS CARTERA	13.335	14.601	↑ 1.267	↑ 109%
INTERESES PAGADOS DEPÓSITOS	6.630	6.680	↓ 50	→ 99%
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>6.704</b>	<b>7.921</b>	<b>↑ 1.217</b>	<b>↑ 118%</b>
OTROS INGRESOS DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA	1.459	1.037	↓ -422	→ 71%
OTROS EGRESOS DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA	383	404	↓ 21	→ 95%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>7.780</b>	<b>8.554</b>	<b>↑ 774</b>	<b>↑ 110%</b>
BENEFICIO A EMPLEADOS	4.113	3.499	↑ -615	↑ 115%
GASTOS GENERALES OPERACIONALES	3.924	4.074	↓ 150	→ 96%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	212	220	↓ 9	→ 96%
OTROS EGRESOS OPERACIONALES	500	403	↑ -96	↑ 119%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<b>8.749</b>	<b>8.197</b>	<b>↑ -552</b>	<b>↑ 106%</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL ANTES PROVISIÓN</b>	<b>-969</b>	<b>358</b>	<b>↑ 1.326</b>	<b>↑ 237%</b>
PROVISIONES	2.003	3.116	↓ 1.113	↑ 156%
RECUPERACIONES OPERACIONALES	2.843	2.172	↓ -671	→ 76%
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>-129</b>	<b>-587</b>	<b>↓ -458</b>	<b>→ 0%</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.867	1.805	↑ -62	→ 97%
<b>EXCEDENTE NETO</b>	<b>\$1.160</b>	<b>\$1.218</b>	<b>↑ 58</b>	<b>↑ 106%</b>

Fuente: Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Es así como se cumplió el presupuesto de ingresos en el 109%, costos financieros en el 99%, gastos de administración en el 106% y excedente antes de provisiones en el 237%. Dicho resultado se vio impactado por la adopción por norma del modelo de referencia de pérdida esperada (SARC), sobre el cual se generó un mayor gasto por deterioro en el mes de diciembre 2024 de \$715 millones, afectando así el cumplimiento del excedente operacional.

Con el fin de contar con los resultados requeridos y en mayor grado suplir las expectativas de bienestar de nuestra base social, a pesar de los desafíos del entorno económico, se logró

concretar un presupuesto con mayores retos, sobre el cual los resultados fueron igualmente satisfactorios: Presupuesto de ingresos en el 104% de cumplimiento y excedente neto del 114% Vs el 106% de cumplimiento según presupuesto compromiso con la Supersolidaria.

En conclusión, el cumplimiento del presupuesto fue satisfactorio, reconociendo que los desafíos financieros continúan y que por lo tanto debemos continuar con la disciplina en la gestión de los recursos de manera eficiente y efectiva.

## 12. GESTIÓN DE RIESGOS

Durante el año 2024, la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, dio cumplimiento a la normatividad externa vigente emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, siguiendo los lineamientos de la Circular Básica Contable y Financiera y la Circular Básica Jurídica. En el mismo sentido, implementó procesos necesarios en cada uno de los sistemas de administración de riesgos, enmarcados en las directrices aprobadas por nuestro Consejo de Administración.

Es importante mencionar que la Cooperativa cuenta con manuales, metodologías y procedimientos para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que integran los sistemas de administración de riesgo de liquidez, crédito, operacional, mercado y lavado de activo y financiación del terrorismo.

Las metodologías que se mencionan anteriormente contribuyen a la gestión integral de riesgos de la Cooperativa, permitiendo contar una organización más sólida que brinda seguridad a sus asociados. A continuación, se presentan ejemplos del cómo se integran los sistemas de administración de riesgos:

**Tabla 17. Aplicación de metodologías y contribución a la gestión integral de riesgos**

Sistema de Administración de Riesgos	Identificación	Medición	Control	Monitoreo
<b>SARC (Riesgo de Crédito)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de préstamo (vivienda, consumo, comercial)</li> <li>Capacidad de pago del cliente</li> <li>Historial crediticio</li> <li>Garantías ofrecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de calificación crediticia</li> <li>Análisis de riesgo</li> <li>Probabilidad de incumplimiento</li> <li>Impacto potencial de pérdidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de crédito</li> <li>Límites de exposición</li> <li>Seguimiento y recuperación de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de la cartera de crédito</li> <li>Análisis de cosechas</li> <li>Ajuste de políticas de crédito</li> </ul>

Sistema de Administración de Riesgos	Identificación	Medición	Control	Monitoreo
<b>SARL (Riesgo de Liquidez)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujos de caja</li> <li>Fuentes de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de proyección de liquidez</li> <li>Análisis de escenarios</li> <li>Capacidad de pago a corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Límites de concentración de depósitos</li> <li>Diversificación de fuentes de financiamiento</li> <li>Reservas de liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posición de liquidez diaria</li> <li>Pruebas de estrés</li> <li>Ajuste de estrategias de financiamiento</li> </ul>
<b>SARO (Riesgo Operacional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fallas en sistemas de tecnología</li> <li>Errores humanos</li> <li>Fraudes</li> <li>Desastres naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrices de riesgo</li> <li>Análisis de eventos históricos</li> <li>Probabilidad de ocurrencia e impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controles internos</li> <li>Planes de contingencia</li> <li>Capacitación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de riesgo operacional</li> <li>Auditorías internas</li> <li>Revisión de planes de contingencia</li> </ul>
<b>SARM (Riesgo de Mercado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas de interés</li> <li>Precios de activos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto potencial en activos y pasivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Límites de exposición</li> <li>Instrumentos de cobertura</li> <li>Diversificación de portafolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo diario de mercados</li> <li>Pruebas de estrés</li> <li>Ajuste de estrategias de inversión</li> </ul>
<b>SARLAFT (Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depósitos en efectivo de origen desconocido</li> <li>Clientes vinculados a actividades ilícitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologías de tipología y análisis de riesgo</li> <li>Probabilidad de ocurrencia e impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de transacciones</li> <li>Reporte de operaciones inusuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de alertas</li> <li>Revisión de políticas y procedimientos</li> <li>Capacitación del personal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

### 12.1. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez, SARL

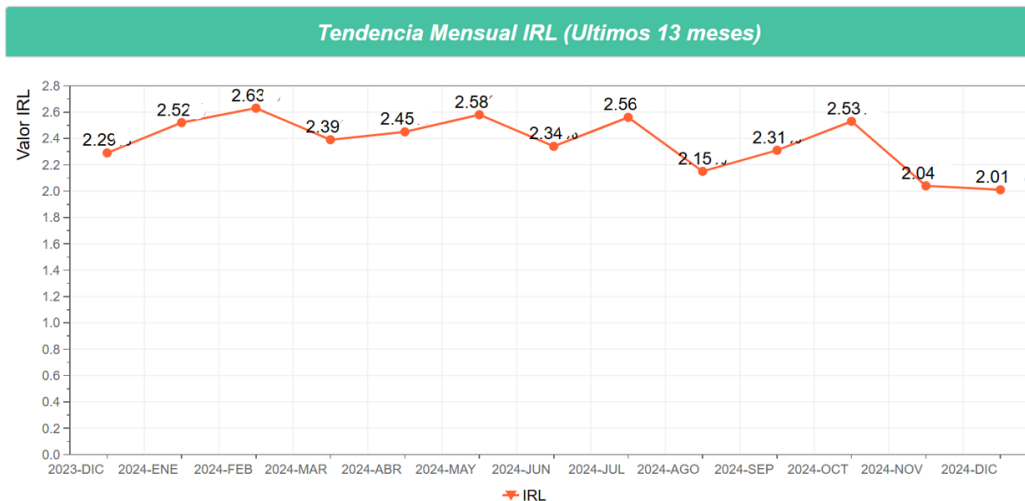
La Cooperativa dispone del Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez, debidamente actualizado, de acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Durante el año 2024 y de manera mensual se llevaron a cabo las reuniones del Comité Interno de Administración del Riesgo del Liquidez, donde se evaluaron los nivel de exposición al riesgo de liquidez, mediante indicadores de alerta temprana como: retiro máximo probable de aportes, valor en riesgo por retiro máximo probable al fondo de liquidez, índice de renovación de CDAT,

concentración por mayor deudor y ahorrador sobre el patrimonio técnico, concentración por grupo de deudores y ahorradores, brecha entre depósitos sobre cartera, calidad de la cartera, cartera improductiva, activos improductivos sobre activos, indicadores de riesgo de liquidez, IRL y brecha de liquidez.

Uno de los indicadores utilizados para la gestión de este riesgo es el Indicador de Riesgo de Liquidez - IRL que, mide la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo y este debe ser superior a uno (1). En otras palabras, el IRL evalúa si tiene suficientes activos líquidos (efectivo o bienes que pueden convertirse rápidamente en efectivo) para cubrir sus deudas y gastos inmediatos. Es ese sentido, la gestión de liquidez tuvo una dinámica estable en la vigencia que se informa, reflejando el IRL superior al uno (1) en cada mes de la vigencia que se informa, como se detalla en la siguiente imagen:

**Gráfica 57. Indicador del riesgo de liquidez**



**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Como se puede observar, la Cooperativa ha mantenido el IRL en niveles superiores al dos (2), evidenciando la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

### Niveles de concentración

La concentración en ahorro a la vista del año 2024, se concentró en un 95,5% en los grupos de saldos inferiores a \$100 millones en 2.264 asociados, evidenciando una gestión de riesgo para este producto frente a la acumulación de los recursos. En el mismo sentido, para el año 2024 se

tuvo la menor concentración en el grupo de saldos superiores a \$500 millones en 4 asociados, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Concentración en ahorro a la vista 2024, cifras expresadas en millones de pesos**

Grupos de saldos	Valor	# Asociados	%Part. S/\$	%Part. S/#
Menor a \$100 millones	16,362.25	2,264.00	40.5%	95.5%
Entre \$100 millones y \$499 millones	20,471.68	103.00	50.7%	4.3%
Superior a \$500 millones	3,557.85	4.00	8.8%	0.2%
<b>Total</b>	<b>40,391.78</b>	<b>2,371</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

En un análisis de la distribución poblacional de los ahorradores de la Cooperativa, al cierre del año 2024, se observa que, en ahorro a la vista la dispersión arroja un promedio de saldos de \$17,2 millones por ahorrador, con una desviación estándar de \$60,4 millones, en la cual el máximo saldo es igual a \$1.325,7 millones. Los veinte (20) primeros saldos suman un total de \$9.708 millones (23,4%), con un promedio de \$485,4 millones de pesos.

De otra parte, para la vigencia 2024 se tuvo una concentración en CDAT dentro de los grupos inferiores a \$500 millones de 98,5% en 791 asociados, evidenciando la gestión de riesgos en el año que se informa respecto a posibles materializaciones en materia de riesgo de liquidez, la información expuesta se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 19. Concentración en CDAT por rango de saldos 2024, cifras expresadas en millones de pesos**

Grupos de saldos	Valor	# Asociados	%Part. S/\$	%Part. S/#
Menor a \$100 millones	19,051.92	627.00	34.0%	78.1%
Entre \$100 millones y \$499 millones	30,660.08	164.00	54.8%	20.4%
Entre \$499 millones y \$999 millones	7,203.60	11.00	12.9%	1.4%
Superior a \$1,000 millones	1,268.65	1.00	2.3%	0.1%
<b>Total</b>	<b>58,184.25</b>	<b>803</b>	<b>103.9%</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

## 12.2. Sistema de Administración del Riesgo de Crédito, SARC

De acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia tiene implementado el SARC.

La Cooperativa cuenta con metodologías para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos crédito, para los cual se diseñaron e implementaron modelos estadísticos. Así mismo, dispone de un aplicativo de gestión del riesgo, para la generación de matrices de transición, análisis de cosechas, pérdida esperada, proceso de evaluación y calificación de cartera, entre otros, los cuales se explican a continuación.

### 12.2.1. Matrices de transición

Las matrices de transición muestran el movimiento entre diferentes calificaciones de riesgo durante un período determinado, en el presente análisis se evaluó el comportamiento del año 2024, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 58. Matrices de transición

MATRIZ DE PORCENTAJES (%)										Excel
TIPO	A	B	C	D	E	TOTAL	TASA DETERIORO (%)	TASA RECUPERACION (%)	TASA PERMANENCIAS (%)	
A	85.42	0.49	0.87	0.63	0.90	88.32	2.90	0.00	85.42	
B	74.41	6.63	0.00	6.06	4.92	92.03	10.98	74.41	6.63	
C	10.46	5.05	35.79	0.00	7.47	58.77	7.47	15.51	35.79	
D	40.47	0.00	0.00	25.95	26.47	92.89	26.47	40.47	25.95	
E	0.40	0.13	0.29	0.00	57.44	58.27	0.00	0.82	57.44	

**Fuente:** Coopprofesoresun. (2024). Matrices de transición [Informe interno].

Se colige de la anterior información que, la mayor tasa de recuperación de la cartera de créditos se encuentra en la calificación de riesgo "B" en 74,41%, respecto a una tasa de deterioro del 10,98%, lo que refleja un comportamiento normal en la cartera y las fluctuaciones que se presentan en esta calificación de riesgo.

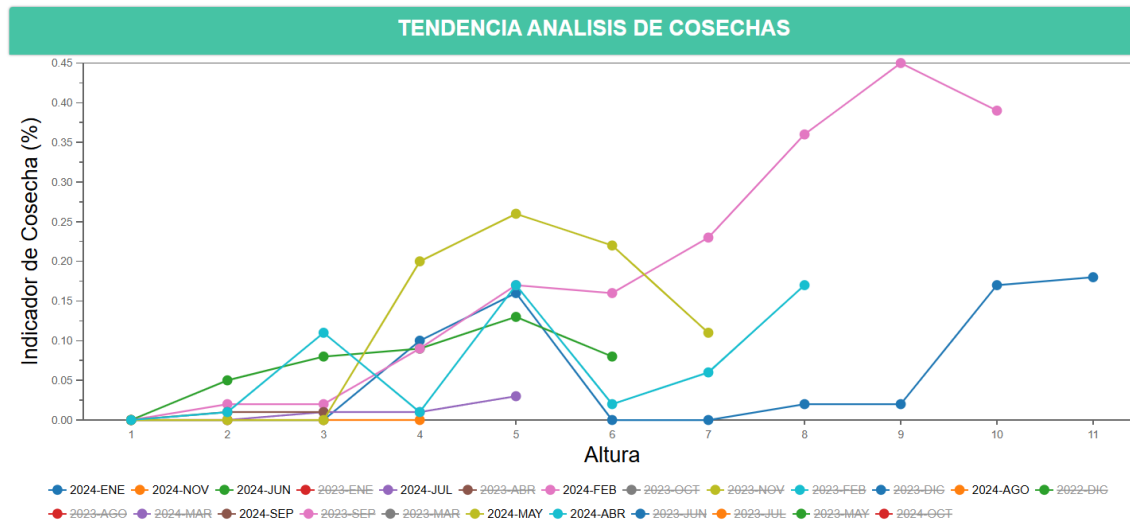
De otra parte, para la calificación de riesgo "D" se evidencia una tasa de recuperación significativa de 40,47% que refleja la gestión de cartera en el transcurso de la vigencia, permeando el deterioro presentado en el transcurso del año 2024 que se ubicó en 26,47%.

### 12.2.2. Análisis de cosechas

Una "cosecha" se refiere a un grupo de créditos originados en un período específico, el análisis de cosechas permite identificar tendencias en el comportamiento de los créditos y evaluar la

calidad de la originación y gestión de la cartera. A continuación, se presentan las cosechas de los créditos originados en el año 2024.

**Gráfica 59. Tendencia análisis de cosechas**



**Fuente:** Coopprofesoresun. (2024). Análisis de cosechas [Informe interno].

Como se refleja en la anterior gráfica, la cosecha del febrero de 2024 tuvo un comportamiento atípico en el último cuatrimestre del año, incrementando su indicador del 0,25% en septiembre de 2024 hasta el 0,45% en el mes de noviembre de 2024. Sin embargo, esta cosecha presentó un rompimiento de tendencia para diciembre de 2024 que permitió su disminución al nivel de 0,40%, gracias a las gestiones de cartera de la Cooperativa.

De otra parte, se puede visualizar de este análisis que los meses restantes de colocación mantuvieron un comportamiento normal, manteniendo sus variaciones sobre el mismo nivel (0.00 – 0.25) y evidenciando la estabilidad en los procedimientos de otorgamiento en la Cooperativa.

### **12.2.3. Proceso de evaluación y calificación de cartera**

Durante el 2024, el comité del SIAR analizó y traslado la presentación del resultado de la evaluación y calificación de la cartera de créditos al Consejo de Administración para los cortes de los meses de mayo y noviembre de 2024.

Es de mencionar que, las recalificaciones fueron aplicadas en el mes de junio y diciembre de 2024, de acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Contable y Financiera de la Supersolidaria.

### 12.2.4. Modelo de pérdida esperada

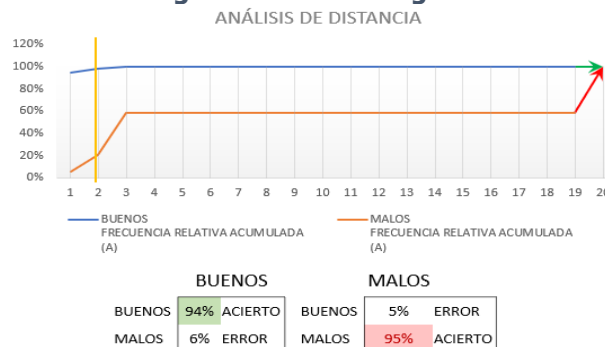
De conformidad con el numeral 5.3 Modelos para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas del capítulo II del Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera expedida por la Supersolidaria, donde expresa: "El Sistema de Administración del Riesgo Crediticio– SARC debe estimar o cuantificar las pérdidas esperadas de cada modalidad de crédito. Para tal efecto, la Superintendencia de la Economía Solidaria ha diseñado modelos de referencia para las modalidades de consumo con libranza, consumo sin libranza y comercial persona natural, que permiten cuantificar la probabilidad de incumplimiento (...)", la Cooperativa continuo su implementación del modelo de pérdida esperada para las modalidades de consumo con y sin libranza y comercial persona natural, remitiendo los resultados obtenidos para el año 2024 a título informativo, a la Superintendencia.

Es de mencionar que, la Cooperativa ajusto los modelos actualizados por la Superintendencia de la Economía Solidaria, mediante la Circular Externa No. 68 del 24 de julio de 2024, disminuyendo el impacto en el deterioro de \$3.466 millones a \$1.774 millones. En ese sentido, la Cooperativa ha venido aumentando su deterioro general adicional para absorber dicho monto, esperando aliviar el impacto en los estados financieros para la vigencia 2025.

### 12.2.5. Pruebas desempeño modelo de Otorgamiento

De otra parte, en la vigencia que se informa se aplicó la prueba de desempeño o back testing al modelo de otorgamiento de crédito adoptado por la Cooperativa a partir del año 2023, utilizando el estadístico de rendimiento denominado "estadístico de Kolmogorov-Smirnov" (KS) que mide el poder discriminatorio de un modelo. Dicho modelo estadístico reflejó la estabilidad del modelo de otorgamiento, arrojando un porcentaje de acierto del 94% y 95% para los créditos buenos y malos, respectivamente. A continuación, se presenta el gráfico de distancias utilizado en este análisis de desempeño, que permitió evidenciar los porcentajes de acierto mencionados:

**Gráfica 60. Back testing modelo de otorgamiento – Estadístico KS**

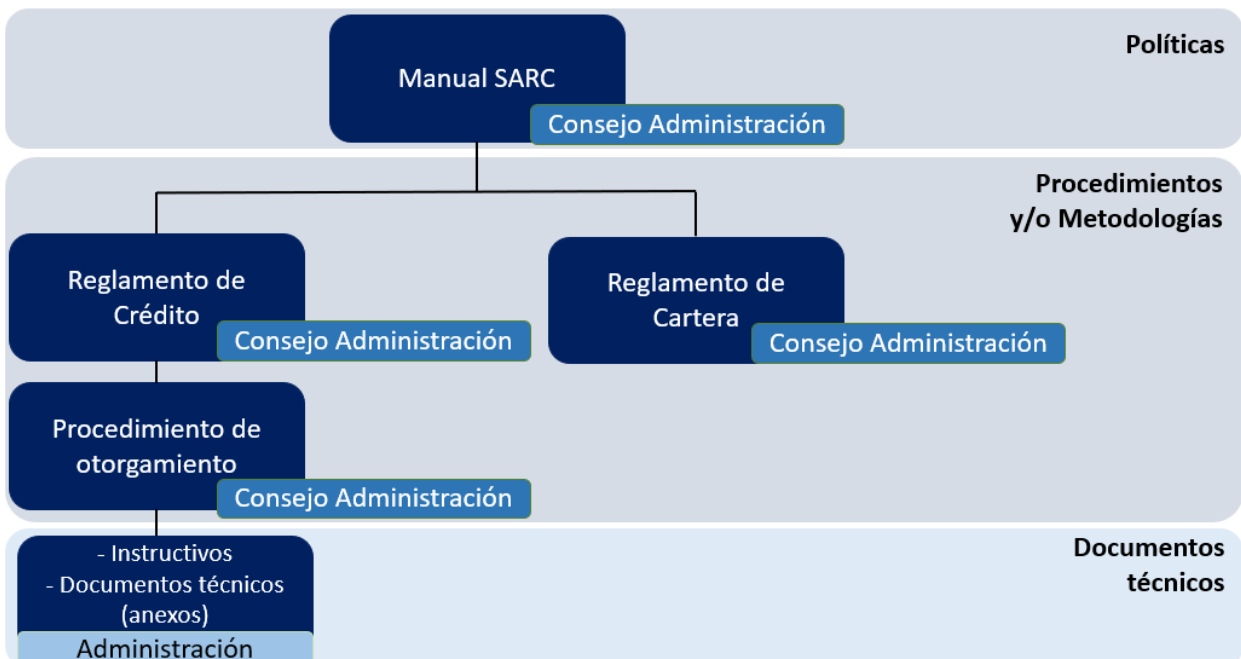


**Fuente:** Coopprofesoresun. (2024). Análisis de distancias [Informe interno].

Sin perjuicio de lo anterior, para el primer semestre del año 2025 la Cooperativa ha desarrollado un plan de trabajo para actualizar el Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC en aras de robustecer la reglamentación, los procedimientos y las metodologías al interior de la organización. Esta estructura velará por el estricto cumplimiento de las políticas aprobadas por el Consejo de Administración y serán apoyados por la debida documentación de las herramientas técnicas que sean desarrolladas por la administración.

La estructura documental de actualización del SARC planteada es la que se muestra a continuación:

**Gráfica 61. Estructura documental actualización SARC**



**Fuente:** Coopprofesoresun. (2024). Estructura documental SARC 2025[Informe interno].

### 12.3. Sistema de Administración del Riesgo Operativo, SARO

De acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia tiene implementado el SARO. Este sistema y los demás asociados al SIAR se encuentran involucrados dentro del mapa de procesos estratégico de la Cooperativa en el aparte denominado Gestión de Riesgos.

A continuación, se relacionan las metodologías utilizadas por la Cooperativa, debidamente aprobadas por el Consejo de Administración y consignadas en el Manual SARO para cada una de las etapas de riesgo:

**Identificación:** Los árboles de causa – efecto, permiten identificar las causas, peligros, amenaza y fallas más probables que puedan materializar el riesgo y sus potenciales consecuencias o efectos.

**Medición:** La medición de cada uno de los riesgos identificados se realiza con base en los criterios cualitativos y cuantitativos definidos, de esta forma es posible cuantificar el nivel de riesgo inherente al cual se encuentra expuesta la Cooperativa.

**Control:** Identifica y califica cada uno de los controles existentes diseñados para mitigar los riesgos operativos a los cuales se encuentra expuesta la entidad. Al calificar los controles asociados a los riesgos operativos, es posible definir el nivel de riesgo residual al cual se encuentra expuesta la Cooperativa.

**Monitoreo:** Hace seguimiento del perfil de riesgo y, en general del Riesgo Operativo. Visualiza la evolución del perfil de riesgo inherente con el perfil de riesgo residual y lleva a cabo la detección de eventos de riesgo que se pudieran efectuar en la entidad

En adición a lo indicado anteriormente, se informa que, se cuenta con el registro y control sobre los eventos de riesgos, los cuales son gestionados desde el software contratado para ello.

### **Sistema de Gestión de Seguridad de la Información**

Para la vigencia 2024, la Cooperativa renovó el contrato de servicios de la firma NewNet, con el fin de continuar la implementación de la Seguridad de la Información, haciéndola más robusta.

Las actividades realizadas para el mejoramiento de la implementación son las siguientes:

- Formalización de procedimientos.
- Identificación de activos y riesgos de seguridad de la información.
- Cumplimiento y ejecución del análisis de vulnerabilidades en la Cooperativa.

De otra parte, cabe mencionar que quedan pendientes las siguientes actividades para llevar a cabo en la vigencia 2025:

- Documentar matriz BIA entregado previamente.

- Actualizar el documento "MANUAL TÉCNICO DE PLAN DE CONTINGENCIA" contemplando que los canales de comunicación de crisis estén vigentes, y realizar la actualización de la gestión de la continuidad de negocio con el nuevo proveedor
- Formalizar el documento de actualización de políticas específicas de seguridad de la información.
- Finalizar la identificación de activos para avanzar en la matriz de riesgos.

#### **12.4. Sistema de Administración del Riesgo de Mercado, SARM**

Durante el año, la Cooperativa mantuvo su gestión de riesgo de mercado, contando con el ámbito de aplicación donde se desarrollan los modelos de medición del riesgo de mercado con base en lo preceptuado en la Circular Básica Contable y Financiera emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, entre los cuales se destaca el modelo VaR, por sus siglas en inglés (Valor en Riesgo), expuesto en el numeral 7, anexo I, Capítulo V, Título IV de la citada Circular.

#### **12.5. Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, SARLAFT**

De acuerdo con la Circular Básica Jurídica expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, tiene implementado el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, con el fin de evitar que la entidad sea utilizada para la canalización de dineros provenientes de actividades ilícitas.

La Cooperativa cuenta con mecanismos para la identificación, medición, control y monitoreo, para los cuales se diseñaron modelos de segmentación por factores de riesgo, operaciones inusuales, monitoreo transaccional, entre otros.

Durante el año 2024, se presentaron de manera oportuna los informes por parte del oficial de cumplimiento al Consejo de Administración y a la Unidad de Información y Análisis Financiero. Adicionalmente, se realizó el ejercicio de revisión de la matriz de riesgo LAFT, ajustando las descripciones de los riesgos para ofrecer mayor claridad al momento de gestionarlos.

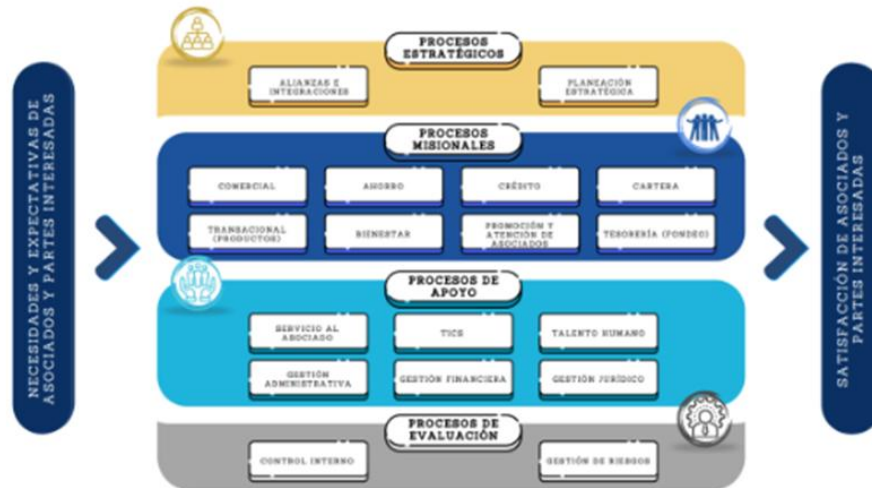
### **13. CONTROL INTERNO**

Nuestro Sistema de Control Interno (SCI) de la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, busca un grado razonable de confianza en cuanto a la consecución de los

objetivos cooperativos. Además, promover la cultura del autocontrol en cada uno de los trabajadores responsables de la ejecución de los procesos.

A continuación, se muestra el mapa de procesos:

Gráfica 62. Mapa de procesos



La Dirección de Control Interno realizó su función de aseguramiento, evaluando el 100% de los procesos de la cadena de valor, los diferentes sistemas de administración del riesgo y las auditorías especiales que fueron solicitadas por la Gerencia, con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento de manera preventiva para el fortalecimiento de los procesos.

Tabla 20. Actividades de auditoría por áreas y tipo de proceso

AREAS	ACTIVIDADES	%	% GRUPO	PROCESOS
AHORRO Y CREDITO	15	21%	37%	PROCESOS MISIONALES
AREA COMERCIAL	4	6%		
CARTERA	7	10%		
JURIDICA	7	10%	48%	PROCESOS DE APOYO
ADMINISTRATIVA	11	15%		
TECNOLOGIA	7	10%		
TESORERIA	6	8%		
FINANCIERA	4	6%	8%	PROCESO DE EVALUACIÓN
RIESGOS	6	8%		
PLANEACIÓN	5	7%	7%	PROCESO ESTRATEGICO
TOTALES	72	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia, Coopprofesoresun, 2024

Los responsables de los procesos elaboraron planes de acción orientados al fortalecimiento y mejoramiento de estos, producto de las recomendaciones que se realizaron en las auditorías internas a través de informes, los cuales, fueron aplicados por las áreas para mejorar los procesos contribuyendo en la mejora continua de la Cooperativa.

Resultado del ejercicio de evaluación presentamos un grado de cumplimiento del 97% durante el año 2024, teniendo una visión integral del mismo, una estructura organizacional flexible a los cambios y donde se tiene definidos los niveles de responsabilidad y de gestión.

Se generaron recomendaciones durante el año 2024 sobre cada uno de estos elementos de control, los cuales se incluyeron en los informes presentados a cada proceso, con el fin de fortalecer el diseño y efectividad de los controles, así:

- Ambiente de Control: Se vio fortalecido a través de la definición y actualización de una estructura organizacional que permite soportar el alcance del SCI, actualización y publicación del Código de Buen Gobierno.
- Gestión de Riesgos: Se observó que los sistemas de administración de riesgos operativos, de lavado de activos y financiación del terrorismo, de crédito, de mercado y de liquidez de la Cooperativa; se encuentran establecidos, documentados y están operando. Así mismo, se generaron recomendaciones para el fortalecimiento del Sistema General de Riesgos.
- Actividades de Control: Producto de las recomendaciones generadas en las auditorías, en los procesos de la cadena de valor se han implementado controles preventivos y correctivos para el fortalecimiento de los procesos de la Cooperativa.
- Información y Comunicación: La Gerencia ha generado directrices, mecanismos y procedimientos para fortalecer los canales de información y comunicación con los grupos de interés y los asociados en general.
- Monitoreo: Se han implementados mecanismos para el seguimiento de la efectividad de los planes de acción diseñados para el mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- Gestión Contable: Se documentaron políticas de partidas conciliatorias, y se implementaron controles para la realización de conciliaciones en general.
- Gestión de Tecnología: Durante el año 2024 se formularon recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los controles generales de tecnología, respecto a los riesgos que soportan la continuidad de negocio, los perfiles y usuarios de los diferentes aplicativos que maneja la Cooperativa.

Por lo anterior, se concluye que tenemos articulado el Sistema de Control Interno garantizando el funcionamiento de todos sus componentes y en tal sentido, continuaremos con la identificación y evaluación de los riesgos emergentes a los que nos podríamos vernos expuestos; de igual manera, es importante continuar evaluando y gestionando los riesgos financieros y no financieros, de conformidad con las nuevas actividades, productos y servicios que podamos ofrecer.

Las auditorías internas se realizaron con un enfoque de trabajo estructurado e integral, basado en riesgos, políticas, procedimientos, cumplimientos normativos y controles entre otros. De acuerdo con lo anterior, los resultados obtenidos nos permitieron identificar oportunidades de mejora que contribuyeron al mejoramiento continuo para la Cooperativa durante el año 2024.

#### 14. HECHOS RELEVANTES ACAECIDOS DESPUÉS DEL CIERRE

El 5 de febrero de 2025, suscribimos un acuerdo de transacción dentro del proceso judicial en nuestra contra, adelantado ante el Juzgado 71 Civil Municipal de Bogotá, relacionado con el cobro de un CDAT constituido en la U.P.C.R. Dado el bajo soporte probatorio disponible por parte de la U.P.C.R., la probabilidad de obtener un fallo favorable para la Cooperativa era reducida. Las pretensiones de la parte demandante ascendían aproximadamente a \$64 millones; sin embargo, logramos un acuerdo por un valor total de **\$29.947.547**, lo que nos permitió reducir significativamente el impacto económico y lograr de esta manera la terminación anticipada del proceso.

Actualmente, el pago se encuentra en trámite, y una vez efectuado, procederemos con la solicitud de terminación del proceso ante el juzgado. Con esta estrategia, mitigamos el riesgo de un fallo condenatorio en nuestra contra y la posible imposición de medidas cautelares que pudieran afectar la liquidez de la Cooperativa.

De otra parte, Coopprofesoresun no cuenta con otros hechos relevantes ocurridos producidos entre el final del período 2024 y la fecha de solicitud de autorización para la presentación de los estados financieros para su publicación, es decir, no contamos con hechos, favorables o desfavorables, que den lugar a ajustes o revelaciones en los estados financieros.

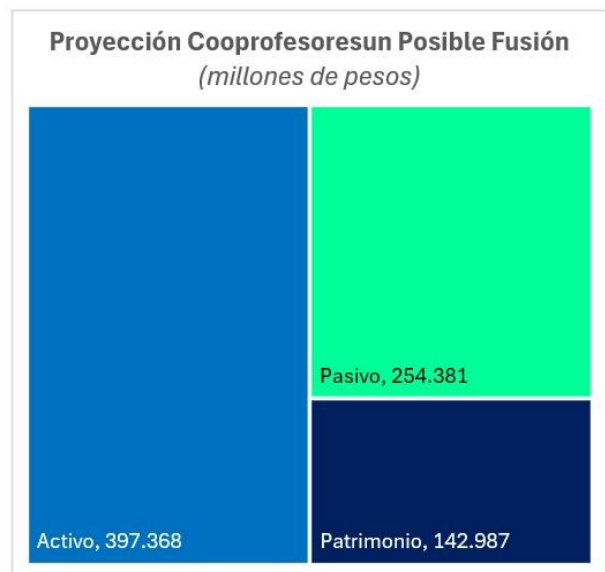
## 15. LA EVOLUCIÓN PREVISIBLE DE LA SOCIEDAD

### Potencial crecimiento a través de fusiones

En línea con nuestra estrategia de expansión y consolidación, la Cooperativa visualiza las fusiones como una herramienta clave para potenciar el crecimiento sostenible y fortalecer su posición en el sector. La reciente integración de la U.P.C.R. ha demostrado el impacto positivo de este tipo de iniciativas, no solo en el incremento de la base social y la estructura financiera, sino también en la ampliación de nuestra propuesta de valor.

Actualmente, exploramos la posibilidad de una fusión con Progressa, una entidad asociativa autónoma de la economía solidaria, de derecho privado y responsabilidad limitada, con domicilio en Bogotá D.C. Desde su constitución el 6 de agosto de 1996 como fondo de empleados de Saludcoop EPS, ha evolucionado hasta convertirse en una cooperativa especializada de ahorro y crédito mediante la Resolución No. 0584 de 2001. Actualmente, se encuentra bajo toma de posesión de sus bienes, haberes y negocios por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria desde el 15 de agosto de 2023.

En este contexto, Progressa ha adoptado la fusión como una estrategia de salvamento. Por ello, nuestra Cooperativa está evaluando una fusión por incorporación, con el propósito de fortalecer la solidez financiera, optimizar las operaciones y ampliar la cobertura geográfica. Esta integración permitiría consolidar una entidad con mayor capacidad crediticia y una gestión de riesgos más eficiente.



Como parte del proceso, se han adelantado diversos estudios y gestiones para evaluar la viabilidad de la fusión. Hasta la fecha, un equipo de consultoría liderado por Jorge Iván González ha realizado un *Due Diligence* que respalda esta iniciativa. Las proyecciones financieras indican que la entidad fusionada alcanzaría activos por \$397,4 mil millones, lo que representaría un crecimiento de 2,4 veces los activos actuales de la Cooperativa.

La integración de procesos y estructuras permitiría generar eficiencias operativas, reduciendo costos y mejorando la rentabilidad. Asimismo, se fortalecería la cobertura con la red de 13 oficinas de Progressa en ciudades clave como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, optimizando la prestación de servicios y ampliando la oferta crediticia.

Uno de los principales retos en el proceso de fusión es un litigio que se encuentra en curso contra Progressa por la Contraloría General de la República (CGR), cuyo impacto varía según los escenarios financieros evaluados. En el escenario optimista, la fusión avanzaría sin restricciones económicas; en el escenario realista, se contempla un acuerdo para el pago de \$14,2 mil millones; mientras que en el escenario pesimista, asumir la totalidad de la deuda de \$76,3 mil millones podría afectar la estabilidad de la entidad y requerir la venta de activos improductivos.

Como parte de las gestiones realizadas, se han evaluado los estados financieros de 2022, 2023 y junio de 2024, así como proyecciones hasta 2028 y el estado de activos estratégicos como el predio en Tibabita y el edificio Ayasha. También se han identificado riesgos asociados a cartera, operación y liquidez, así como oportunidades de mejora en la estructura organizacional y en los sistemas de información.

En noviembre de 2024, el Consejo de Administración de Coopprofesoresun aprobó la presentación de intención de fusión a Progressa y la continuidad del análisis detallado de su viabilidad. No obstante, el litigio con la CGR sigue siendo un factor determinante que requiere un manejo estratégico y cuidadoso. La fusión representa una oportunidad significativa para fortalecer la cooperativa y mejorar sus servicios, pero demanda una gestión rigurosa de los riesgos financieros y operativos involucrados.

Cordialmente,



**JUAN MANUEL ARTEAGA DIAZ**  
Presidente del Consejo de Administración



**HÉCTOR RAÚL RUIZ VELANDIA**  
Gerente General Coopprofesoresun



COOPERATIVA  
DE PROFESORES  
DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE COLOMBIA