

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S.

ESO RIONEGRO S.A.S .

NIT 900.984.614-9

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2026 – 2030

Rionegro, Antioquia, Año 2026

<i>Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez</i> <i>Cargo: Gerente</i> <i>Mayo de 2026</i>	<i>Revisó: Comité Institucional de</i> <i>Gestión y desempeño</i> <i>Junio de 2026</i>	<i>Aprobó: Junta Directiva</i> <i>Junio 24 de 2026</i>	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900984614-9 
---	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Tabla de contenido

1	Contexto Institucional	5
1.1	Historia y naturaleza jurídica	5
1.2	Desempeño financiero 2025	6
1.3	Portafolio de servicios y presencia territorial	6
2	Normograma	8
3	Marco Estratégico	11
3.1	Visión 2030	11
3.2	Misión	12
3.3	Valores corporativos	12
3.4	Propósito superior	13
4	Diagnóstico Estratégico — Análisis DOFA	13
4.1	Fortalezas	13
4.2	Debilidades	14
4.3	Oportunidades	15
4.4	Amenazas	16
4.5	Cruces estratégicos	17
5	Arquitectura Estratégica	19
5.1	Unidades Estratégicas de Negocio	19
5.2	Objetivos Estratégicos 2026–2030	21
5.3	Mapa Estratégico Integrado — Cuadro de Mando Integral	22
6	Sistema de Indicadores Clave de Desempeño — KPIs	23
6.1	Nivel 1 — Tablero de Crecimiento e Innovación (K01–K12)	23
6.2	Nivel 2 — Tablero Financiero (K13–K16)	24
6.3	Nivel 3 — Tablero de Gestión y Desempeño (K17–K20)	25
6.4	Nivel 4 — Tablero de Desarrollo del Talento Humano (K21–K26)	26
6.5	Nivel 5 — Tablero de Atención al ciudadano y transparencia (K27–K29)	26
6.6	Condiciones de implementación	27
7	Modelo Operativo	27
7.1	Mapa de procesos	27
7.2	Gestión estratégica de riesgos	29
8	Plan de Implementación y Gobernanza	30
8.1	Hoja de ruta 2026–2030	30
8.2	Gobernanza del plan	31

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

<u>8.3</u>	<u>Vigencia, actualización y activación de revisiones</u>	<u>31</u>
<u>9</u>	<u>Alineación con MIPG, Transparencia e Integridad</u>	<u>32</u>
<u>9.1</u>	<u>Programa de Transparencia y Ética Pública — PTEP 2026–2029</u>	<u>32</u>
<u>9.2</u>	<u>Articulación con el MIPG</u>	<u>32</u>
<u>10</u>	<u>Anexo — Fuentes Documentales</u>	<u>32</u>

Elaboró: <i>Claudia M. Angarita Gómez</i> Cargo: <i>Gerente</i> Mayo de 2026	Revisó: <i>Comité Institucional de Gestión y desempeño</i> Junio de 2026	Aprobó: <i>Junta Directiva</i> Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	--	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Presentación

La Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. — ESO Rionegro — ha experimentado en los últimos dos años una transformación operativa y financiera sin precedentes: sus ingresos por servicios propios crecieron un 119% entre 2024 y 2025, su utilidad neta se multiplicó por 3.4, y su reconocimiento en el ámbito nacional de ciudades inteligentes se consolidó con el doble galardón de la Feria Expo I Smart Cities Bogotá 2026.

Este desempeño extraordinario se alcanza en el marco de un plan estratégico que, a la fecha, carece de vigencia y no refleja la evolución acelerada que las nuevas tecnologías — en especial la Inteligencia Artificial — están generando a escala global. La visión institucional tuvo vigencia hasta diciembre de 2025, razón por la cual se trabajó desde el año inmediatamente anterior en la construcción de un nuevo marco que permita gobernar el crecimiento, medir los resultados y proyectar con certeza la trayectoria de la empresa.

El presente Plan de Direccionamiento Estratégico 2026–2030 surge para cerrar esa brecha estratégica y está concebido para consolidar los logros alcanzados y proyectarlos hacia una sostenibilidad de largo plazo. Es el resultado de un proceso que integró tres dimensiones: la voz de 115 colaboradores que co-crearon la visión y misión en diez jornadas participativas realizadas entre octubre y noviembre de 2025 y marzo de 2026; el análisis riguroso de doce fuentes documentales institucionales, incluyendo los estados financieros auditados 2025 y el objeto social reformado de junio de 2025; y la asesoría técnica especializada que sintetiza los insumos en una arquitectura estratégica coherente, medible y gobernable.

El plan define una nueva visión al 2030, una misión reformulada, siete valores corporativos, seis objetivos estratégicos, un sistema de veintinueve (29) indicadores o KPIs claves distribuidos en cinco niveles de gestión, y una arquitectura de cuatro Unidades Estratégicas de Negocio alineada con el objeto social vigente.

No es un documento de cumplimiento formal: es la hoja de ruta que le permite a ESO Rionegro S.A.S., desde la experiencia acumulada en diez años de estructuración, consolidación y fortalecimiento, crecer con intención, diversificar con disciplina, liderar tecnológicamente y construir una organización que perdure más allá de los ciclos políticos.

Claudia María Angarita Gómez
Gerente General

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

1. Contexto Institucional

Historia y naturaleza jurídica

La Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. – ESO RIONEGRO S.A.S. es una sociedad pública por acciones simplificada del orden municipal, regida por el derecho privado, vinculada a la Secretaría de Gobierno del Municipio de Rionegro, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera. Fue creada mediante Decreto N.° 313 del 08 de junio de 2016, posteriormente modificado por el Decreto N.° 366 del 28 del mismo mes y año, con fundamento en las facultades otorgadas al señor Alcalde Municipal por el H. Concejo del Municipio de Rionegro mediante el Acuerdo N.° 007 del 30 de marzo de 2016.

En aplicación de la Ley 1258 de 2008, mediante documento privado del 14 de junio de 2016, debidamente registrado en la cámara de comercio bajo el número 34484 del Libro IX del Registro Mercantil el 29 de junio de 2016, el Alcalde Municipal de Rionegro constituyó la Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. y adoptó sus estatutos sociales.

Su objeto social fue reformado en junio de 2025 mediante aprobación de la Junta Directiva, ampliándose a veintiún (21) literales (a–u) que habilitan líneas de negocio en seguridad ciudadana, infraestructura eléctrica, inteligencia artificial, energías renovables, mantenimiento de infraestructuras, movilidad, telecomunicaciones, vigilancia privada, renting vehicular y cooperación técnica internacional, entre otros. Esta base estatutaria es la más amplia que la empresa ha tenido desde su fundación y constituye el fundamento jurídico de todo el portafolio proyectado en el presente plan.

La estructura de gobierno corporativo está presidida por la Junta Directiva — encabezada por el Alcalde de Rionegro, con participación de las Secretarías de Gobierno, General y de Seguridad, así como el Tesorero Municipal — y el equipo directivo conformado por la Gerente General, el Subgerente Administrativo y Financiero, el Subgerente Técnico, el secretario general, el Asesor de Planeación y la Oficina de Control Interno. A diciembre de 2025, la empresa cuenta con 115 colaboradores directos.

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Desempeño financiero 2025

Los estados financieros a 31 de diciembre de 2025, certificados por la Gerencia y con dictamen favorable del Revisor Fiscal (28 de febrero de 2026), evidencian el mejor desempeño en la historia de la empresa:

Indicador financiero	2024	2025	Variación
Ingresos por venta de servicios	\$3.720.843.919	\$8.141.922.104	+118.8%
EBITDA	\$753.203.519	\$3.216.212.955	+326.9%
Resultado operacional	\$626.912.501	\$2.503.576.125	+299.4%
Utilidad neta	\$436.488.663	\$1.489.045.610	+241.1%
Patrimonio	\$4.532.454.679	\$6.206.744.022	+37.0%
Efectivo y equivalentes	\$10.819.936.657	\$14.874.256.275	+37.5%
Activo total	\$16.986.785.177	\$21.984.848.554	+29.4%
Margen EBITDA	20.2%	39.5%	+19.3 pp
Rotación de cartera (días)	211 días	158 días	–53 días

Portafolio de servicios y presencia territorial

Para el año 2025, ESO Rionegro S.A.S. opera en tres líneas de negocio consolidadas: infraestructura eléctrica e iluminación, procesos tecnológicos y gestión de datos, y logística y seguridad integral. Los indicadores operativos evidencian escala significativa: 22.532 luminarias en el sistema de alumbrado público (todas con tecnología LED), 343 cámaras de videovigilancia en operación y presencia en 65 entidades clientes.

La distribución contractual a 2024 evidenció una concentración en cinco clientes que representaron el 73.3% de los ingresos — riesgo estratégico central que el Objetivo Estratégico OE2 aborda con meta de reducción a $\leq 30\%$ para 2030:

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Cliente / Entidad	Valor contratos 2024 (COP)	% Participación
Municipio de Rionegro	\$15.859.702.092	35.2%
Municipio de Bello	\$9.859.510.505	20.6%
Gobernación de Antioquia	\$7.795.965.393	17.1%
Municipio de Copacabana	\$3.114.762.211	6.7%
Fábrica de Licores de Antioquia — FLA	\$1.854.850.699	4.0%
Otras 13 entidades clientes	\$7.541.175.804	16.4%
TOTAL, PORTAFOLIO CONTRACTUAL 2024	\$46.025.966.704	100%

Para el año 2025, la distribución contractual registró el siguiente comportamiento:

Cliente / Entidad	Valor contratos 2025 (COP)	% Participación
Municipio de Rionegro	\$32.230.162.735	34.2%
Gobernación de Antioquia	\$30.073.408.898	31.9%
Municipio de Sabaneta	\$6.141.087.585	6.5%
Fábrica de Licores de Antioquia — FLA	\$3.703.101.907	3.9%
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid	\$3.000.000.000	3.2%
Otras 13 entidades clientes	\$19.044.779.559	20.3%
TOTAL PORTAFOLIO CONTRACTUAL 2025	\$94.162.540.684	100%

2. Normograma

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

NORMA Y FECHA	ASUNTO	ORGANISMO GENERADOR
<i>Constitución Política de 1991</i>	<i>Principios del Estado Social de Derecho, función administrativa, planeación y control</i>	<i>Asamblea Nacional Constituyente</i>
<i>Ley 87 de 1993</i>	<i>Sistema de Control Interno</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Ley 142 de 1994</i>	<i>Se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Ley 143 de 1994</i>	<i>Se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Ley 152 de 1994</i>	<i>Ley Orgánica del Plan de Desarrollo</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Decreto Ley 1295 de 1994</i>	<i>Se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales</i>	<i>Del Ministerio de Gobierno</i>
<i>Ley 489 de 1998</i>	<i>Organización y funcionamiento de entidades públicas</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Decreto 1567 de 1998</i>	<i>Se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado</i>	<i>Presidencia de la República</i>
<i>Decreto 1737 de 1998</i>	<i>Se expiden medidas de austeridad y eficiencia y se someten a condiciones especiales la asunción de compromisos por parte de las entidades públicas que manejan recursos del Tesoro Público.</i>	<i>Presidencia de la República</i>
<i>Ley 581 de 2000</i>	<i>Se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones.</i>	<i>Congres de la República</i>
<i>Ley 594 de 2000</i>	<i>Ley General de Archivos</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Decreto 455 de 2020</i>	<i>El cual se adiciona el Capítulo 3 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la paridad en los empleos de nivel directivo.</i>	<i>Presidencia de la República</i>
<i>Ley 734 de 2002 (vigencia histórica)</i>	<i>Código Disciplinario Único</i>	<i>Congreso de la República</i>
<i>Ley 909 de 2004</i>	<i>Empleo público y gerencia pública</i>	<i>Congreso de la República</i>

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 9001984574-9 
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

NORMA Y FECHA	ASUNTO	ORGANISMO GENERADOR
Ley 962 de 2005	Racionalización de trámites	Congreso de la República
Ley 1150 de 2007	Reforma a la contratación estatal	Congreso de la República
Ley 1341 de 2009	TIC y Sociedad de la Información	Congreso de la República
Ley 1474 de 2011	Estatuto Anticorrupción	Congreso de la República
Ley 1581 de 2012	Protección de datos personales	Congreso de la República
Ley 1562 de 2012	Se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional	Congreso de la República
Decreto 2609 de 2012	Se reglamenta la gestión documental.	Presidencia de la República
Ley 1712 de 2014	Transparencia y acceso a la información pública	Congreso de la República
Ley 1755 de 2015	Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución completa y de fondo sobre la misma.	Congreso de la República
Ley 1757 de 2015	Fija estrategias que faciliten y promuevan la participación de las personas	Congreso de la República
Decreto Reglamentario 1069 de 2015	Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho. Subsección 2Comités de Conciliación	Presidencia de la República
Decreto 1072 de 2015	Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Presidencia de la República
Decreto 1081 de 2015	Transparencia y acceso a la información	Presidencia de la República
Decreto 1082 de 2015	Régimen reglamentario de contratación pública	Presidencia de la República
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único del Sector Función Pública	Presidencia de la República
Decreto 1078 de 2015	Decreto Único del Sector TIC	Presidencia de la República
Acuerdo Municipal	Creación de la Empresa ESO	Concejo Municipal Rionegro-Antioquia
Decreto 313 de 2016	Creación de la ESO	Alcaldía Municipal Rionegro-Antioquia
Decreto 366 de 2016	Modificación al Decreto 313 de 2016	Alcaldía Municipal Rionegro-Antioquia
Decreto 1499 de 2017	Adopta el MIPG	Presidencia de la República
Decreto 648 de 2017	Se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública	Presidencia de la República
Ley 1915 de 2018	Modifica la Ley 23 de 1982 y se establecen otras disposiciones en materia de derechos de autor y derechos conexos	Congreso de la República
Decreto 612 de 2018	Integración de planes institucionales y estratégicos	Presidencia de la República

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez
Cargo: Gerente
Mayo de 2026

Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño
Junio de 2026

Aprobó: Junta Directiva
Junio 24 de 2026

Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S.
www.eso.gov.co
Cra. 48 # 20 - 425
Vereda El Rosal
Rionegro, Antioquia
57 (4) 520 40 60 ext. 1900
NIT 900384574-9



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

NORMA Y FECHA	ASUNTO	ORGANISMO GENERADOR
Decreto 2106 de 2019	Norma para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública”	Presidencia de la República
Ley 1955 de 2019	Gobierno Digital y modernización estatal	Congreso de la República
Ley 2013 de 2019	Por la cual se busca garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia y publicidad mediante la publicación de las declaraciones de bienes, renta y el registro de los conflictos de interés	Congres de la República
Decreto 2106 de 2019	Simplificación y digitalización de trámites	Presidencia de la República
Resolución 0312 de 2019	Estándares mínimos del SG-SST.	Ministerio del Trabajo
Decreto 620 de 2020	Servicios Ciudadanos Digitales	Presidencia de la República
Ley 2195 de 2022	Transparencia, integridad y lucha contra la corrupción	Congreso de la República
Ley 2220 de 2022	Se expide el estatuto de conciliación y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Acuerdo 001 de 2024	Por el cual se establece el acuerdo único de la función archivística, se definen los criterios técnicos y jurídicos para su implementación en el estado colombiano y se fijan otras disposiciones”	Del Consejo directivo del archivo general de la nación
Decreto 1122 de 2024	Se reglamenta el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, modificado por el artículo 31 de la Ley 2195 de 2022, en lo relacionado con los Programas de Transparencia y Ética Pública	Presidencia de la República
Resolución No. 347 de 2025	Por la cual se incorpora, en los Procedimientos Transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el Procedimiento para la evaluación del control interno contable	Contaduría General de la Nación
Resolución 1843 de 2025	Se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales, y se dictan otras disposiciones	Ministerio del Trabajo

3. Marco Estratégico

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

El marco estratégico de ESO Rionegro S.A.S. para el periodo 2026–2030 es el resultado de un proceso de construcción colectiva que involucró a 115 colaboradores de todos los niveles en diez jornadas realizadas entre octubre y noviembre de 2025 y marzo de 2026, complementado con el análisis técnico de doce fuentes documentales. Sustituye y supera el Plan de Direccionamiento Estratégico 2021–2025, cuyo horizonte temporal venció el 31 de diciembre de 2025.

Visión 2030

Para el año 2030, La ESO Rionegro S.A.S. será la Empresa estratégica de referencia en el país, reconocida por transformar territorios en entornos más seguros, eficientes y sostenibles mediante soluciones integrales sustentadas en inteligencia artificial, transformación digital y energías renovables. Consolidaremos un modelo empresarial de ciudad inteligente en seguridad, alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales que nos permitan exportar capacidades e importar innovación, y una identidad institucional sólida que genere valor público, bienestar para nuestro equipo humano y confianza duradera en cada territorio donde operamos.

La Visión 2030 supera la versión anterior en tres dimensiones críticas: (i) extiende el ámbito territorial a lo internacional, incorporando exportación de capacidades e importación de innovación tal como fue concebida la empresa; (ii) integra la inteligencia artificial y las energías renovables como ejes diferenciadores, coherentes con los literales Q y S del objeto social reformado; y (iii) eleva el rol de la empresa de "aliado estratégico" a "operador de referencia", implicando mayor responsabilidad operativa y no únicamente asesoría.

Misión

La ESO Rionegro S.A.S. desarrolla soluciones y proyectos en seguridad integral, seguridad ciudadana, infraestructura eléctrica inteligente, movilidad, tecnología, conectividad, gestión de datos y

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

energías renovables, integrando inteligencia artificial y sistemas de alta tecnología para transformar territorios con entornos urbanos y rurales más seguros, eficientes y sostenibles; generando rentabilidad económica y valor social.

La reformulación responde a tres ajustes técnicos validados en los talleres: desplazamiento del foco del instrumento contractual al resultado de transformación territorial; incorporación de la amabilidad como diferenciador cultural de alta recurrencia en los ejercicios operativos; y ampliación del portafolio a energías renovables e inteligencia artificial, coherente con el nuevo objeto social.

Valores corporativos

Valor corporativo	Enunciado institucional
<i>Integridad</i>	<i>Actuamos con ética, honestidad y transparencia en cada decisión, cumpliendo las normas y respondiendo ante la ciudadanía y los entes de control.</i>
<i>Innovación</i>	<i>Impulsamos la creatividad, la tecnología y el pensamiento disruptivo para ofrecer soluciones que anticipen las necesidades de nuestros clientes y territorios, utilizando inteligencia artificial (IA) y analítica avanzada (Big Data).</i>
<i>Compromiso y vocación de servicio</i>	<i>Nos dedicamos con responsabilidad y excelencia al cumplimiento de nuestras obligaciones, poniendo el bienestar de la comunidad en el centro de nuestra gestión.</i>
<i>Respeto</i>	<i>Valoramos y tratamos con dignidad a todas las personas, reconociendo la diversidad como fuente de riqueza institucional.</i>
<i>Trabajo en equipo y empatía</i>	<i>Sumamos capacidades, escuchamos activamente y nos ponemos en el lugar del otro para construir resultados colectivos de mayor impacto.</i>
<i>Amabilidad</i>	<i>Creamos relaciones basadas en el buen trato, la cordialidad y el servicio cercano, consolidando la confianza de nuestros clientes y comunidades.</i>
<i>Sostenibilidad</i>	<i>Tomamos decisiones orientadas a la viabilidad financiera, social y ambiental de largo plazo, contribuyendo a territorios más resilientes y equitativos.</i>

Propósito superior

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 30 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	--	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Impulsar el desarrollo inteligente y sostenible de los territorios con innovación y conectividad para garantizar bienestar y seguridad

El propósito superior sintetiza el impacto estructural que la empresa busca generar en el territorio. A diferencia de la misión, que describe lo que hace, el propósito expresa el para qué y el porqué de su actuación, articulando la sostenibilidad con la transformación territorial como metas no contradictorias, sino plenamente complementarias.

4. Diagnóstico Estratégico — Análisis DOFA

El diagnóstico integra el análisis de doce fuentes documentales institucionales, incluyendo los estados financieros auditados a diciembre de 2025, el Manual de Procesos v3, el objeto social reformado y los resultados de diez jornadas participativas con 115 colaboradores. Cada variable está trazada a su fuente documental de origen.

Fortalezas

#	Variable estratégica identificada
F1	Resultados financieros excepcionales 2025: ventas +119%, EBITDA +327%, utilidad neta +241%; dictamen favorable del Revisor Fiscal.
F2	Liquidez operativa sólida: \$14.874M en efectivo al cierre de 2025 (+37% frente a 2024). Capital de trabajo positivo y creciente.
F3	Objeto social amplio y actualizado (21 literales, junio 2025): habilita IA, energías renovables, vigilancia privada, renting vehicular, telecomunicaciones e internacionalización.
F4	Reconocimiento nacional en ciudades inteligentes: doble distinción en la Feria Expo I Smart Cities Bogotá 2026.
F5	Portafolio operativo consolidado: presencia activa en 65 entidades clientes.
F6	Proceso participativo legítimo: 115 colaboradores, 10 jornadas (oct.–nov. 2025 y mar. 2026). Alta cohesión e identidad organizacional.
F7	Sistema de gestión por procesos formalizado: Manual v3 (10 procesos, 44 procedimientos) aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño en diciembre de 2025.
F8	Programa de Transparencia y Ética Pública 2026–2029 estructurado con gestión de riesgos LA/FT, estado abierto y declaración de integridad.

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46B # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	--	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Variable estratégica identificada
F9	Naturaleza jurídica flexible (SAS de orden municipal): contratación ágil, posibilidad de consorcios y alianzas internacionales sin restricciones del régimen público.
F10	Alta dinámica contractual: el Plan Anual de Adquisiciones 2025 llegó a la versión 23; el presupuesto creció un 74% sobre lo aprobado (\$82B → \$142.9B).
F11	Vínculo estratégico con el Municipio de Rionegro: Junta Directiva presidida por el Alcalde y miembros de junta comprometidos con el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.
F12	Capital humano comprometido, con identidad institucional sólida, validada en diez jornadas de co-creación.

Debilidades

#	Variable estratégica identificada
D1	Ausencia total de indicadores o KPIs institucionales: el documento "KPIs ESO 2026" contiene únicamente marco conceptual genérico, sin indicadores propios definidos.
D2	Visión y Plan Estratégico sin vigencia desde el 1.º de enero de 2026.
D3	Concentración crítica en cinco clientes: Rionegro (34.2%), Gobernación de Antioquia (31.9%), Sabaneta (6.5%), FLA (3.9%) y Politécnico JIC (3.2%) = 79.7% de los ingresos. Riesgo sistémico ante cambios políticos o presupuestales, aunque con avance en diversificación respecto de ejercicios anteriores.
D4	Cuenta 2902 con incremento del 16.155% (\$7.936M): riesgo de exactitud señalado explícitamente por el Revisor Fiscal.
D5	Cartera de difícil recaudo: \$548.9M deteriorados al 100% (facturas con más de 360 días de vencimiento, en su mayoría en procesos litigiosos).
D6	Gestión comercial sin estructura propia: integrada como procedimiento N.º 6 del proceso misional de Servicios e Ingeniería.
D7	Proceso de evaluación y control reducido a un único procedimiento documentado (en una versión anterior contaba con diez).

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Variable estratégica identificada
D8	Dependencia de la contratación con el sector público municipal; baja participación del sector privado en la base de clientes.
D9	Activos pendientes de saneamiento contable: \$149M combinados en anticipos y bienes sin variación entre períodos.
D10	Áreas de Comunicaciones, Gestión Documental y Planeación con capacidad insuficiente para su rol estratégico (señalado en el propio Manual v3).
D11	Ausencia de banco de proyectos de inversión: bloquea el acceso a cooperación nacional e internacional.
D12	Deuda financiera activa (\$5.394M de servicio anual) y pasivo contingente judicial de aproximadamente \$200M entre procesos en curso y conciliaciones.

Oportunidades

#	Variable estratégica identificada
O1	Tendencia global a ciudades inteligentes: mercado latinoamericano con crecimiento superior al 15% anual.
O2	Mercado regional amplio y subatendido: 23 municipios en el Oriente Antioqueño y 125 en el departamento, con presencia activa de ESO en una fracción de ellos.
O3	Nuevas líneas de negocio habilitadas por el objeto social: renting vehicular, telecomunicaciones, energía solar, vigilancia privada y SST para clientes.
O4	Transición energética como mercado emergente: demanda municipal creciente de eficiencia energética y fuentes renovables.
O5	Inteligencia artificial y analítica avanzada (Big Data) como diferenciador estratégico sin competencia regional consolidada en el segmento de municipios.
O6	Financiamiento y cooperación disponibles: MinTIC, DNP, Gobernación de Antioquia, BID, Banco Mundial y GIZ (Cooperación Técnica Alemana).

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Variable estratégica identificada
O7	<i>Tendencia sectorial a contratos multianuales y vigencias futuras; ESO dispone de capacidad operativa para sustentarlos.</i>
O8	<i>Alianzas estratégicas internacionales: fabricantes de tecnología (iluminación, IA, telecomunicaciones) buscan socios operadores locales con trayectoria pública comprobada.</i>
O9	<i>Alta demanda de renting operativo de flota vehicular y control integrado de combustibles en el sector público regional.</i>
O10	<i>Plan de Desarrollo Municipal de Rionegro 2024–2027: agenda activa de inversión en seguridad, movilidad, tecnología y energías renovables.</i>
O11	<i>Transparencia y ética como ventaja competitiva: un PTEP bien implementado diferencia a ESO ante clientes exigentes y organismos cooperantes.</i>
O12	<i>Exportabilidad del modelo ESO: empresas municipales de seguridad con capacidades tecnológicas propias son replicables en ciudades intermedias de Colombia y Latinoamérica.</i>

Amenazas

#	Variable estratégica identificada
A1	<i>Dependencia del ciclo electoral: la Junta Directiva está presidida por el Alcalde; el cambio de administración en 2027 puede redefinir contratos, tarifas y composición del gobierno corporativo.</i>
A2	<i>Entrada potencial de competidores nacionales al mercado regional de municipios.</i>
A3	<i>Restricción fiscal municipal: la estrechez presupuestal puede aplazar o reducir contratos en el portafolio ya concentrado; la carga tributaria sobre adquisiciones de materiales y suministros puede afectar la competitividad.</i>
A4	<i>Obsolescencia tecnológica acelerada: ciclos de actualización de 2 a 3 años en IA, videovigilancia y telecomunicaciones.</i>

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46B # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Variable estratégica identificada
A5	Cambios regulatorios del alumbrado público (CREG, MinMinas): pueden alterar el modelo tarifario y contractual de la UEN 2.
A6	Riesgo reputacional por percepción de captura política: expresado explícitamente por colaboradores en los talleres operativos.
A7	Competencia por precio en mercados nuevos: la estructura de empresa pública puede implicar costos fijos más altos que los de operadores privados especializados.
A8	Brecha de talento tecnológico (IA, ciberseguridad, energías renovables) en el mercado laboral del Oriente Antioqueño.
A9	Pasivo contingente judicial activo: aproximadamente \$200M entre procesos en curso, conciliaciones extrajudiciales y posibles acuerdos de pago.
A10	Riesgo cambiario y de cadena de suministro en compras internacionales de tecnología y equipos de alto valor.
A11	Riesgo de incremento en competencia a nivel departamental: si un municipio crea su propia empresa de similares características, ESO podría perder contratos de gran escala sin tiempo de reacción suficiente.

Cruces estratégicos

Tipo de cruce	Variables	Estrategia resultante
FO — Ofensivas	F3+F9+O3+O8	Activar líneas del nuevo objeto social con portafolio comercial por Unidades Estratégicas de Negocio — energías renovables y telecomunicaciones — en los próximos 18 meses.
FO — Ofensivas	F4+F5+O1+O5	Posicionar a ESO como operador líder en IA, analítica avanzada y ciudades inteligentes, capitalizando el reconocimiento Smart Cities 2026 como carta de presentación ante nuevos municipios.
FO — Ofensivas	F1+F2+O6+O7	Estructurar banco de proyectos de inversión y acceder a cooperación de MinTIC, BID y GIZ, usando la solidez financiera como garantía de solvencia ante financiadores.

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Tipo de cruce	Variables	Estrategia resultante
DO — Reposicionamiento	D1+O1+O5	Construir el sistema de 29 KPIs institucionales como condición habilitante para la Visión 2030 y para responder a las exigencias de información de cooperantes internacionales.
DO — Reposicionamiento	D6+O3+O9	Crear estructura comercial propia (unidad o dirección) separada del proceso misional para gestionar el crecimiento con nuevos proyectos en nuevos territorios. Meta: 2027.
DO — Reposicionamiento	D10+O2+O7	Fortalecer el Área de Planeación con perfil estratégico y tecnológico; desde allí gestionar el tablero de KPIs y la analítica de datos institucional.
FA — Defensivas	F8+F6+A6	Implementar el PTEP con visibilidad pública activa, construyendo una narrativa de empresa técnica, transparente y autónoma.
FA — Defensivas	F3+F5+A2	Profundizar y difundir la integralidad del portafolio como factor diferenciador, resaltando la experiencia real y efectiva en seguridad, alumbrado, tecnología y servicios especializados.
DA — Supervivencia	D8+A5	Reducir la dependencia de la contratación municipal potencializando nuevos negocios con el sector privado.
DA — Supervivencia	D3+A1+A3	Diversificación de ingresos con revisión semestral y alerta cuando un cliente supere el 30% de los ingresos totales del año.

5. Arquitectura Estratégica

Unidades Estratégicas de Negocio

La estructura histórica de tres líneas de negocio fue diseñada para una empresa con un portafolio significativamente más restringido que el del objeto social vigente a 2025. Con 21 literales estatutarios que cubren IA, combustibles, telecomunicaciones, drones y vigilancia privada, la organización en tres unidades resulta insuficiente para medir rentabilidad por línea, gestionar con foco y asignar recursos estratégicos con precisión. Se adopta, en consecuencia, una arquitectura de cuatro Unidades Estratégicas de Negocio:

UEN 1 — Seguridad Integral y Logística

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Propósito: Gestionar, operar y expandir soluciones de seguridad ciudadana, convivencia, logística institucional y apoyo a organismos de orden y justicia.

Servicios: Videovigilancia y CCTV · Centros de monitoreo y control · Control de acceso y alarmas · Actualización del PISC · Apoyo logístico a eventos institucionales · Suministro de intendencia, dotación y equipamiento para fuerza pública (bodycam, PDAs, radios, drones) · Servicios de vigilancia privada autorizada · Gestión del riesgo y emergencias.

Literales del objeto social: A, D, G, I, J, K, M, R

Proceso misional: Gestión de Servicios e Ingeniería (SI)

UEN 2 — Infraestructura Eléctrica, Iluminación y Energías Renovables

Propósito: Operar, mantener, modernizar y expandir sistemas de alumbrado público e infraestructura eléctrica, incorporando tecnologías de eficiencia energética y fuentes de energía renovable.

Servicios: Administración, operación y mantenimiento del alumbrado público (AOM) · Expansión y modernización con tecnología LED · Alumbrado navideño y proyectos lumínicos especiales · Telegestión del sistema de alumbrado · Diseño y aprobación de proyectos lumínicos · Soluciones de energía solar y otras fuentes renovables · Mantenimiento menor de bienes inmuebles públicos.

Literales del objeto social: B, C, L (componente alumbrado), S

Proceso misional: Gestión de Iluminación e Infraestructura Eléctrica (IIE)

UEN 3 — Tecnología, Datos e Inteligencia Artificial

Propósito: Diseñar, integrar, operar y comercializar soluciones tecnológicas avanzadas — conectividad, software, hardware, analítica de datos e IA — para la transformación digital de entidades públicas y privadas hacia modelos de ciudad inteligente.

Servicios: Conectividad y gestión de datos · Redes de fibra óptica y cableado estructurado · Redes y servicios de telecomunicaciones · Software especializado para seguridad y gestión pública · Hardware y plataformas de alta tecnología · Ciberseguridad · Analítica estratégica y operativa · Integración regional de sistemas · I+D+i · Soluciones con IA para seguridad y gestión pública.

Literales del objeto social: A, E, F, Q, T

Proceso misional: Gestión de Servicios e Ingeniería (SI) — procedimientos 1, 4 y 5

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.esco.gov.co Cra. 46 e 30 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	---



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

UEN 4 — Gerencia de Proyectos y Servicios Especializados

Propósito: Proveer servicios de gestión de flota, combustibles y maquinaria; estructurar y gerenciar proyectos de alto valor para clientes institucionales; ofrecer asesoría, consultoría y cooperación técnica que posicione a ESO en mercados nacionales e internacionales.

Servicios: Renting operativo de flota vehicular · Adquisición y arrendamiento de vehículos y maquinaria pesada · Mantenimiento y reparación de automotores · Comercialización de combustibles y derivados del petróleo · Estructuración y gerencia integral de proyectos · Asesoría y consultoría en seguridad y tecnología · Diseño e implementación de SST para clientes · Cooperación técnica y alianzas estratégicas internacionales.

Literales del objeto social: H, N, O, P, D (parcial), K (parcial), U

Proceso misional: Gestión de Servicios e Ingeniería (SI) — Gestión Comercial

Objetivos Estratégicos 2026–2030

Los seis objetivos estratégicos cubren las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y articulan los resultados del análisis DOFA, los insumos participativos y las demandas del entorno:

#	Objetivo estratégico	Meta 2030	Dimensión BSC
OE1	Consolidar el modelo de negocio integral y multianual	≥10% contratos multianuales · ≥2 contratos con entidades privadas	Comercial
OE2	Diversificar y expandir la base de clientes y territorios	≤30% concentración cliente principal · ≥10 municipios y/o entidades públicas · ≥2 departamentos	Comercial-Territorial
OE3	Liderar la transformación tecnológica con IA y transición energética	≥3 soluciones IA · ≥3 proyectos de energías renovables · 1 proyecto de innovación con aliados nacionales o internacionales	Tecnológica
OE4	Garantizar la sostenibilidad financiera y rentabilidad por UEN	EBITDA ≥30% · Cartera ≤90 días · Ingresos recurrentes ≥60% · Endeudamiento ≤65%	Financiera

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez
Cargo: Gerente
Mayo de 2026

Revisó: Comité Institucional de
Gestión y desempeño
Junio de 2026

Aprobó: Junta Directiva
Junio 24 de 2026

Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S.
www.eso.gov.co
Cra. 46 # 50 - 425
Vereda El Rosal
Rionegro, Antioquia
57 (4) 520 40 60 ext. 1900
NIT 900384574-9



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Objetivo estratégico	Meta 2030	Dimensión BSC
OE5	Fortalecer el talento humano, la cultura y el bienestar	Clima $\geq 92/100$ · Rotación $\leq 10\%$ · ≥ 80 h capacitación/año · $\geq 60\%$ personal formado en IA	Organizacional
OE6	Desarrollar alianzas estratégicas nacionales e internacionales	≥ 1 alianza formalizada con actores nacionales · Presencia en ≥ 1 evento nacional o internacional de ciudades inteligentes por año	Internacional

Mapa Estratégico Integrado — Cuadro de Mando Integral

El mapa estratégico integra los seis objetivos en la lógica de causalidad del Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo propósito es conectar la estrategia organizacional con la operación diaria, permitiendo medir y monitorear el avance hacia los objetivos mediante indicadores clave de desempeño (KPI) y planes de acción concretos. El mapa se organiza en cuatro perspectivas que se leen de abajo hacia arriba:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (base). El OE5 — talento, cultura y bienestar — y la gobernanza institucional (PTEP, MIPG, Control Interno) constituyen el cimiento del sistema. Sin talento comprometido y sin integridad institucional, ningún objetivo de mayor jerarquía resulta sostenible.

Perspectiva de procesos internos. El OE3 — liderazgo tecnológico con IA y transición energética — actúa como habilitador transversal de las cuatro UEN. La tecnología no es una línea de negocio adicional: es el vector que transforma la capacidad operativa de todas las unidades, donde la IA y la analítica avanzada son indispensables para un desempeño eficiente y eficaz.

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Perspectiva de clientes y mercado. El OE1 (modelo integral y multianual), el OE2 (diversificación territorial) y el OE6 (alianzas internacionales) definen el posicionamiento estratégico ante clientes y mercados, con énfasis en la difusión del portafolio y en la experiencia real, efectiva y eficiente de la empresa.

Perspectiva financiera (cúspide). El OE4 — sostenibilidad financiera y rentabilidad por UEN — es el resultado de la cadena de causalidad. Los ingresos, el EBITDA y el crecimiento son consecuencias de la correcta ejecución de los tres niveles inferiores.

6. Sistema de Indicadores Clave de Desempeño — KPIs

El sistema de KPIs convierte el Plan de Direccionamiento en un instrumento gobernable y medible, organizado en cinco niveles de gestión con perspectiva de Cuadro de Mando Integral. Los veintinueve (29) indicadores definidos miden directamente el avance en los objetivos estratégicos y se revisan en las instancias del Comité de Gestión y Desempeño y la Junta Directiva.

Nivel 1 — Tablero de Crecimiento e Innovación (K01–K12)

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K01	% contratos multianuales	$\text{Contratos} > 1 \text{ año} / \text{Total} \times 100$	ND	Δ10%	Δ30%	≥50%	Técnico/Comercial
K02	Tasa de retención de clientes	$\text{Clientes renovados} / \text{Total periodo ant.} \times 100$	ND	60%	65%	≥70%	Técnico/Comercial
K03	% concentración cliente principal	$\text{Ingresos cliente mayor} / \text{Ingresos totales} \times 100$	34.2%	≤33.3%	≤31%	≤30%	Contabilidad

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K04	Entidades con contrato activo	$N.^\circ \text{ entidades con contrato vigente} \geq 1$	10	12	15	≥ 20	Técnico/Comercial
K05	% ingresos fuera de Rionegro	$\frac{\text{Ingresos distintos Rionegro}}{\text{Total}} \times 100$	~65.8%	66.7%	69%	$\geq 70\%$	Contabilidad
K06	Nuevos clientes incorporados	$N.^\circ \text{ clientes sin contrato previo en el año}$	ND	2	8	≥ 12 acumulado	Técnico/Comercial
K07	Disponibilidad del alumbrado	$\frac{\text{Luminarias operativas}}{\text{Total}} \times 100$	$\geq 97\%$	$\geq 97\%$	$\geq 97\%$	$\geq 98\%$	Alumbrado
K08	% luminarias con tecnología LED	$\frac{\text{LED}}{\text{Total}} \times 100$	97%	99%	100%	$\geq 100\%$	Alumbrado
K09	Alianzas nales. o internas. generadoras de ingreso	$N.^\circ \text{ alianzas con contrato derivado} \geq 1$	0	0	1	≥ 1	Técnico/Comercial
K10	Soluciones con IA en producción	$N.^\circ \text{ soluciones IA operando en clientes}$	0	1	3	≥ 4	Técnico/Comercial
K11	Proyectos de energía renovable activos	$N.^\circ \text{ proyectos de ER contratados o en ejecución}$	0	1	2	≥ 3	Técnico/Comercial

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K12	Inversión en innovación empresarial (% ingresos)	$\frac{\text{Gasto I+D+i}}{\text{Ingresos}} \times 100$	ND	$\geq 1.5\%$	$\geq 1.5\%$	$\geq 1.5\%$	Adm. y Financiera

Nivel 2 — Tablero Financiero (K13–K16)

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K13	Margen EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos}} \times 100$	39.5%	$\geq 35\%$	$\geq 30\%$	$\geq 30\%$	Adm. y Financiera
K14	Rotación de cartera (días)	$\frac{\text{CxC}}{\text{Ingresos}} \times 365$	158 días	$\leq 120 d$	$\leq 100 d$	$\leq 90 d$	Adm. y Financiera
K15	Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$	71.8%	$\leq 70\%$	$\leq 70\%$	$\leq 65\%$	Adm. y Financiera
K16	Crecimiento de ingresos propios	$\frac{(\text{Ingr. } n - \text{Ingr. } n-1)}{\text{Ingr. } n-1} \times 100$	+118.8%	$\geq 10\%$	$\geq 10\%$	$\geq 18\%$	Adm. y Financiera

Nota sobre K13 (Margen EBITDA): La línea base de 39.5% es excepcionalmente alta porque en 2025 ESO opera principalmente bajo modelos de administración delegada con bajos costos directos de venta. A medida que la empresa asuma mayor riesgo operativo directo en las nuevas UEN, el margen se comprimirá de manera natural. Las metas decrecientes son técnicamente correctas y reflejan crecimiento con mayor exposición operativa, no deterioro de la gestión.

Nota sobre K15: El 71.8% incluye \$7.936M de la cuenta 2902 (recursos de terceros en administración) que infla el pasivo de forma no estructural. Excluyendo ese saldo, el endeudamiento real se sitúa entre el 35% y el 40%. Las metas incentivan la liquidación oportuna de contratos en administración.

Nivel 3 — Tablero de Gestión y Desempeño (K17–K20)

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K17	% cumplimiento Plan de Acción	$\frac{\text{Actividades ejecutadas Programadas}}{100} \times$	ND	$\geq 90\%$	$\geq 92\%$	$\geq 95\%$	Planeación
K18 modifica la denominación	% cumplimiento planes de mejoramiento	$\frac{\text{Hallazgos con acciones ejecutadas}}{\text{Total}} \times 100$	ND	$\geq 90\%$	$\geq 90\%$	$\geq 90\%$	Planeación
K19	% procedimientos actualizados	$\frac{\text{Procedimientos Actualizados normativamente}}{\text{Total}} \times 100$	100%	100%	100%	100%	Planeación
K20	% cumplimiento desempeño institucional	$\frac{\text{Resultado actual}}{\text{Resultado anterior}}$	2025	$\Delta 5\%$ sobre línea base	$\Delta 5\%$ sobre línea base	$\Delta 5\%$ sobre línea base	Planeación

Nivel 4 — Tablero de Desarrollo del Talento Humano (K21–K26)

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K21	Índice de clima laboral (0–100)	$\frac{\text{Resultado encuesta de clima organizacional}}{\text{Total}}$	ND	≥ 85	≥ 90	≥ 92	TH
K22	Tasa de rotación voluntaria (%)	$\frac{\text{Retiros voluntarios}}{\text{Planta}} \times 100$	ND	Línea base 2026	$\leq 12\%$	$\leq 10\%$	TH
K23	Horas de capacitación / colaborador	$\frac{\text{Total, horas capacit.}}{\text{N.º colaboradores}}$	60 h	≥ 60 h	≥ 80 h	≥ 80 h	TH

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K24	% personal formado en IA	Colabs. con cap. IA / Total $\times 100$	0%	20%	40%	$\geq 60\%$	TH
K25	Tasa de accidentalidad laboral	Accidentes con incap. / Total planta $\times 100$	ND	Línea base 2026	-5% vs 26	-3% vs 26	GSST
K26 nuevo	Índice de ausentismo laboral	Horas de ausencia/ laborales programadas $\times 100$	ND	Línea base 2026	$\leq 7\%$ vs 26	-5% vs 26	GSST

Nivel 5 — Tablero de Atención al ciudadano y transparencia (K27–K29)

#	KPI	Fórmula	Base 2025	Meta 2026	Meta 2028	Meta 2030	Proceso
K27	Satisfacción del cliente (0–100)	Promedio encuesta de satisfacción	ND	≥ 90	≥ 95	≥ 98	Planeación
K28	Cumplimiento índice de transparencia	Resultado actual / Resultado anterior	2025	$\Delta 5\%$ sobre línea base	$\Delta 5\%$ sobre línea base	$\Delta 5\%$ sobre línea base	Planeación
K29	Oportunidad en respuesta a PQRSDF	PQRSDF respondidas oportunamente / Total presentadas	96%	98%	99%	99%	Planeación

Condiciones de implementación

1. Responsable único por indicador. Cada KPI requiere un proceso propietario designado mediante resolución de Gerencia. Sin responsable

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

nombrado formalmente, el indicador no opera como instrumento de gestión.

2. Tablero digital mínimo viable. En los primeros seis meses: libro Excel estructurado, actualizado mensualmente por el Área de Planeación. A los 18 meses: migración a herramienta de inteligencia de negocios (Power BI o equivalente) con consulta en tiempo real para Gerencia y Junta Directiva.

3. Ciclo de revisión formal. Mensual en reuniones de subgerencias y áreas; trimestral en el Comité de Gestión y Desempeño (CIGD); semestral en sesión de Junta Directiva. Sin este ciclo, los indicadores tienen un carácter meramente declarativo.

7. Modelo Operativo

Mapa de procesos

El Sistema de Gestión por Procesos de ESO está formalizado en el Manual de Procesos y Procedimientos — Versión 3, aprobado por el CIGD en diciembre de 2025. Define diez (10) procesos y cuarenta y cuatro (44) procedimientos, bajo estándares MIPG.

El mapa de procesos se presenta en cuatro grupos funcionales: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control, mostrando de forma sintética cómo se articula la operación institucional.



Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45B # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	---



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Este mapa refleja una organización orientada a generar valor público, fortalecer su capacidad de crecimiento y asegurar una gestión sostenible, articulada y preparada para los retos estratégicos al 2030. Para los próximos años, la empresa deberá atender las siguientes consideraciones:

La Gestión Comercial quedó formalmente integrada como el procedimiento N.º 6 del Proceso Misional de Servicios e Ingeniería. Esta solución es adecuada para el momento actual; sin embargo, el crecimiento proyectado en cuatro UEN y la ambición de los objetivos OE2 y OE6 exigen evaluar, a más tardar en 2027, la creación de una Unidad o Dirección Comercial con estructura, responsable y metodología propias. Si la empresa avanza hacia el ámbito internacional, también deberá contar con el apoyo de un profesional especializado en logística de comercio exterior o análisis de aduanas y aranceles.

En ese mismo procedimiento N.º 6 se aloja la función de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), necesaria para la estructuración, elaboración, presentación y gestión de proyectos, así como para el desarrollo de nuevos productos. Su creciente importancia evidencia la necesidad de crear, en el mediano plazo, una Unidad o Dirección de I+D+i con estructura, responsable y metodología propias.

Gestión estratégica de riesgos

Los riesgos estratégicos identificados en el DOFA se gestionan de manera articulada con el Plan Estratégico. A continuación, se presentan los seis riesgos de mayor impacto con sus mecanismos de mitigación y los KPIs vinculados:

#	Riesgo	Descripción	Nivel	Mitigación / KPI vinculado
R1	Concentración de clientes	72.9% de ingresos en 5 clientes	Alto	Diversificación territorial — OE2, K05–K09

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	--



	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Riesgo	Descripción	Nivel	Mitigación / KPI vinculado
R2	Dependencia político-electoral	Junta Directiva presidida por el Alcalde; cambio de administración en 2027	Alto	Contratos multianuales; PTEP activo — OE1, K01
R3	Obsolescencia tecnológica	Ciclos de actualización de 2 a 3 años en IA y telecomunicaciones	Alto	Inversión I+D+i $\geq 4\%$ de ingresos — K12
R4	Cartera iliquidez	158 días de rotación; \$548.9M deteriorados al 100%	Medio	Protocolo de cobro; meta ≤ 90 días — K14
R5	Regulatorio alumbrado	La CREG puede modificar tarifas y contratos de alumbrado público	Medio	Diversificación UEN 2 hacia energías renovables — K11
R6	Brecha de talento tecnológico	Escasez de perfiles en IA y ciberseguridad en la región	Medio	Formación interna; alianzas con IES — OE4, K24

8. Plan de Implementación y Gobernanza

Hoja de ruta 2026–2030

La implementación se estructura en cuatro fases temporales con hitos específicos por objetivo estratégico, leídos en paralelo con el sistema de KPIs del Capítulo 5:

Año	Fase	Hitos por objetivo estratégico
2026	Año 1 — Activación	OE1: Estructurar portafolio comercial por UEN; protocolo de contratos multianuales. OE2: Incorporar 2 nuevos clientes; concentración Rionegro $\leq 30\%$. OE3: Primera solución con IA en producción; primer proyecto de energía renovable contratado. OE4: Mantener EBITDA en torno al 39.5%; rotación de cartera ≤ 120 días; endeudamiento $\leq 70\%$. OE5: Primera encuesta de clima laboral; programa de formación en IA iniciando con el

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 9003884794-9
--	--	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Año	Fase	Hitos por objetivo estratégico
		20% del personal. OE6: Estructurar la gestión para alianzas estratégicas nacionales.
2027	Año 2 — Consolidación	OE1: 20% de contratos bajo modelo multianual integral; estructura comercial evaluada. OE2: 13 clientes activos; $\leq 32\%$ concentración; herramienta BI implementada. OE3: 2 soluciones IA; 2 proyectos de energía renovable. OE4: Cartera ≤ 100 días; EBITDA $\geq 30\%$; endeudamiento $\leq 70\%$. OE5: Clima $\geq 85/100$; 30% del personal formado en IA. OE6: Gestión activa de alianzas estratégicas nacionales.
2028	Año 3 — Expansión	OE1: 30% contratos multianuales; Dirección Comercial creada si el crecimiento lo justifica. OE2: 15 clientes activos; $\leq 28\%$ concentración; ingresos confirmados en ≥ 1 departamento. OE3: 4 proyectos de energías renovables; ≥ 200 kW instalados; inversión I+D+i $\geq 2.5\%$. OE4: EBITDA $\geq 30\%$; cartera ≤ 90 días; endeudamiento $\leq 70\%$. OE5: Clima $\geq 90/100$; 40% del personal formado en IA. OE6: 1 alianza formalizada.
2029–2030	Años 4–5 — Liderazgo regional	OE1: $\geq 50\%$ contratos multianuales e integrales — modelo consolidado como estándar. OE2: ≥ 20 municipios; $\leq 30\%$ concentración; presencia en ≥ 2 departamentos. OE3: ≥ 3 soluciones IA; ≥ 2 proyectos de ER; ≥ 500 kW renovables; inversión I+D+i $\geq 4\%$. OE4: EBITDA $\geq 30\%$; cartera ≤ 90 días; endeudamiento $\leq 65\%$. OE5: Clima $\geq 92/100$; $\geq 60\%$ del personal formado en IA. OE6: 1 alianza activa generando ingresos.

Gobernanza del plan

El sistema de gobernanza define las instancias, responsabilidades y frecuencias de revisión que garantizan el seguimiento, ajuste y rendición de cuentas del plan a lo largo del periodo 2026–2030:

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 48 # 20 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

Instancia	Responsabilidades en el sistema de gobernanza	Periodicidad
Junta Directiva	Revisión de los 29 KPIs · Aprobación de ajustes al plan · Decisiones sobre alianzas estratégicas y nuevas UEN · Rendición de cuentas pública.	Semestral
CIGD	Monitoreo y revisión de los 29 KPIs · Seguimiento, aprobación y ajustes a los indicadores.	Trimestral
Área de Planeación	Actualización y consolidación de los 29 KPIs · Producción de informes de seguimiento · Alertas de desviación a Gerencia.	Mensual
Control Interno (OCI)	Evaluación independiente del sistema de control y del avance en planes de mejoramiento vinculados al Plan Estratégico.	Trimestral

Vigencia, actualización y activación de revisiones

El Plan de Direccionamiento Estratégico 2026–2030 tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2030 y revisión anual obligatoria en el primer trimestre de cada año, liderada por el Área de Planeación con participación de la Gerencia y los líderes de proceso. Las actualizaciones sustantivas requieren aprobación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y comunicación formal a la Junta Directiva.

El Manual de Procesos y Procedimientos deberá actualizarse y aprobarse según lo establecido en el presente Marco Estratégico, en virtud de las modificaciones que se realicen a la planta de cargos, con la debida autorización de la Junta Directiva.

Las variables externas que activan revisión extraordinaria son: cambio de administración municipal; modificación regulatoria en alumbrado público; materialización de un riesgo estratégico alto con impacto superior al 15% de los ingresos; o apertura de una oportunidad que requiera reformulación de UEN u objetivos estratégicos.

9. Alineación con MIPG, Transparencia e Integridad

Programa de Transparencia y Ética Pública — PTEP 2026–2029

ESO Rionegro S.A.S. adoptó en junio de 2026 el PTEP 2026–2029 (Versión 1), que sustituye el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano — PAAC. El programa incorpora mecanismos de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), gestión del riesgo de corrupción, gobierno abierto y rendición de cuentas, configurando el marco ético institucional para el quinquenio.

Articulación con el MIPG

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 46 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	--	---	---

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

ESO Rionegro S.A.S. ha adoptado los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como referente de buenas prácticas en gestión pública. Esta alineación es estratégicamente conveniente por tres razones: (i) sus principales clientes son entidades públicas que valoran en sus contratistas estándares de gobierno equivalentes a los propios; (ii) facilita el acceso a líneas de cooperación de organismos multilaterales; y (iii) fortalece la credibilidad ante entes de control fiscal y administrativo.

10. Anexo — Fuentes Documentales

El presente plan se construyó a partir del análisis riguroso de las siguientes doce (12) fuentes documentales institucionales provistas por ESO Rionegro S.A.S.:

#	Documento	Contenido y uso en el plan
F01	ESO Informe Preliminar	Diagnóstico situacional: presupuesto, ejecución, cartera, hallazgos de auditoría, gobierno corporativo y marco jurídico.
F02	Objeto Social ESO — Aprobado jun. 2025	Objeto social reformado, 21 literales A–U, aprobado por Junta Directiva en junio de 2025.
F03	Informe ejecutivo a la Gerencia de avances de Direccionamiento Estratégico	Resultados del proceso participativo: 3 versiones de visión y misión, insumos de 115 colaboradores en 10 jornadas.
F04	Informe ejecutivo para Gerencia y Planeación — Direccionamiento Estratégico	Arquitectura estratégica institucional: propósito superior, contexto de mercado, demanda de servicios, objetivos y riesgos.
F05	Indicadores o KPIs ESO 2026.docx	Marco conceptual de KPIs (base teórica de referencia; sin indicadores institucionales definidos).
F06	Manual de Procesos y Procedimientos 2025 — Versión 3	10 procesos, 44 procedimientos, aprobado por CIGD en diciembre de 2025. Fuente del mapa de procesos del Capítulo 6.
F07	Programa de Transparencia y Ética Pública ESO 2026 (Propuesta)	PTEP 2026–2029 Versión 1, con gestión de riesgos LA/FT y estado abierto.
F08	EEFF + Notas + Dictamen 2025–2024.pdf	Estados financieros individuales auditados al 31/12/2025 y 31/12/2024, con dictamen favorable del Revisor Fiscal.

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45B # 20 - 425 Versada El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9 
--	---	---	--

	EMPRESA DE SEGURIDAD DEL ORIENTE S.A.S. ESO RIONEGRO S.A.S. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código: PL-DE-01
		Versión: 02
		Fecha: junio de 2026
		Nro. pág.: 1 de 33

#	Documento	Contenido y uso en el plan
F09	<i>Informe Ejecutivo — Reformulación Direccionamiento Estratégico, construcción colectiva.pdf</i>	<i>Síntesis ejecutiva del proceso participativo: 115 colaboradores, 10 sesiones.</i>
F10	<i>Respuestas de 14 grupos de operarios (promedio 4–5 personas c/u).pdf</i>	<i>Voz de la base operativa: visión, misión, cultura organizacional e innovación. Insumo para valores y aspiraciones colectivas.</i>
F11	<i>Gerencia — Informe procesos y procedimientos</i>	<i>Informe de fases I–II de actualización del manual; debate sobre Gestión Comercial.</i>
F12	<i>Informe_Financiero_Contable_Dic_2025.xlsx</i>	<i>Libro fuente del sistema financiero: 20 hojas con balances 2023–2025, razones financieras y proyecciones mensualizadas.</i>

Elaboró: Claudia M. Angarita Gómez Cargo: Gerente Mayo de 2026	Revisó: Comité Institucional de Gestión y desempeño Junio de 2026	Aprobó: Junta Directiva Junio 24 de 2026	Empresa de Seguridad del Oriente S.A.S. www.eso.gov.co Cra. 45 # 50 - 425 Vereda El Rosal Rionegro, Antioquia 57 (4) 520 40 60 ext. 1900 NIT 900384574-9
--	---	---	---

